Generation

Day

![C:\Users\a.bekkers\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.Word\419708_10151343428640456_2054530168_n[1].jpg]()

Vakmanschap is Meesterschap

Naam: Aniek Bekkers
Studentnummer: 2130129
Datum: 07-01-2013

**Voorwoord**

Middels deze weg wil ik graag Nick Heijder bedanken voor alle adviezen die hij heeft gegeven tijdens het maken van deze opdracht. Ik was vooraf niet zo zeker van mijn eigen tool en ik wil hem dan ook bedanken dat hij ervoor heeft gezorgd dat ik er meer vertrouwen in heb gekregen.

Ook wil ik graag Hanneke de Groot bedanken voor de adviezen die zij mij heeft gegeven over het opstellen van het draaiboek.

Als laatste wil ik graag mijn mede ‘bezem’ studenten bedanken. Tijdens de bijeenkomsten die elke maandag zijn gehouden heb ik het als erg plezierig ervaren dat we samen informatie konden uitwisselen en elkaar hebben kunnen helpen met het oplossen van eventuele problemen die we zijn tegengekomen tijdens het maken van de laatste afstudeeropdrachten.

**Management summary**

We worden steeds ouder en blijven steeds langer doorwerken. Hierdoor krijgen we voor het eerst in de geschiedenis te maken met vier verschillende generaties die gezamenlijk werkzaam zijn op de werkvloer. Dit betekent dat er mensen met verschillende opvattingen over werk, verschillende normen & waarden en verschillende achtergronden met elkaar op een goede manier moeten kunnen samenwerken. De vier verschillende generaties die samen op de werkvloer zullen gaan werken zijn:

* The babyboomers (geboren tussen 1940 – 1955)
* Generatie X (geboren tussen 1956 – 1970)
* Pragmatische generatie (geboren tussen 1971 – 1985)
* Generatie Y (geboren vanaf 1986 tot ?)

Om ervoor te zorgen dat deze verschillende generaties op een zo optimaal mogelijke manier kunnen samenwerken is het van belang dat er een instrument wordt ontwikkeld om deze samenwerking te bevorderen.

Ik heb een teambuilding dag ontwikkeld wat kan worden ingezet voor teams die problemen hebben met hun samenwerking en niet goed kunnen inspelen op de verschillende kenmerken die iedere generatie bezit. Tijdens deze dag wordt er zowel informatie gegeven over de vier verschillende generaties en hoe er het beste kan worden samengewerkt met medewerkers uit een andere generatie, maar ook wordt er informatie gegeven over hoe een team kan doorgroeien naar een hoger niveau.
In het boek *Aan de slag met teamcoaching* van Marijke Lingsma worden vier verschillende niveaus omschreven waar binnen een team zich kan bevinden. De niveaus gaan van M1 (het laagste niveau) tot niveau M4 (het hoogste niveau). In dit verslag is te vinden wat de kenmerken zijn van ieder van deze niveaus en wat er moet gebeuren om als team door te stromen naar een hoger niveau.
Tijdens de teamdag, genaamd Generation Day, zal er dan ook voldoende aandacht worden besteed aan het verbeteren van de samenwerking tussen de teamleden om op deze manier een doorstroming te kunnen maken naar een hoger niveau.

Om de deelnemers meer informatie te geven over de verschillende generaties en op welke manier zij het beste met een andere generatie kunnen samenwerken heb ik gebruik gemaakt van de vijf verschillende werkstijlen die worden benoemd in het boek *We lossen het samen wel op* van Julie Hay. In dit boek worden vijf verschillende werkstijlen omschreven met ieder hun unieke kenmerken en nadrukkelijk eigen manier van werken. Ik heb aan elke generatie één van deze werkstijlen gekoppeld door te kijken welke kenmerken het beste overeen kwamen met de theorie die is gegeven door Aart Bontekoning over de huidige vier generaties.

Doordat de deelnemers meer inzicht krijgen in de manier van werken van een ander, kunnen ze hier beter op inspelen. Ook zal er tijdens de Generation Day voldoende worden gesproken over de manier waarop je het beste met iedere werkstijl (en dus ook generatie) kunt omgaan en hoe ervoor kan worden gezorgd dat er het beste uit ieder teamlid wordt gehaald.

Om meer vorm te geven aan de Generation Day is een draaiboek opgesteld waarin alle verschillende onderdelen die worden behandeld tijdens deze dag systematisch zijn terug te vinden. In dit draaiboek is precies te vinden welke onderdeel wanneer plaats zal moeten vinden, hoeveel tijd er per onderdeel nodig zal zijn en wat de trainer nodig zal hebben om dit onderdeel uiteindelijk succesvol af te ronden.

Het is erg belangrijk dat er na afloop van deze dag voldoende terugkoppeling plaatsvindt met betrekking tot dit onderwerp zodat de deelnemers de geleerde theorie en gekregen handvaten niet na een aantal weken weer zijn vergeten. Daarom wordt er na afloop van de training van elke deelnemer verwacht dat hij een logboek bij gaat houden waarin hij belangrijke situaties met betrekking tot de samenwerking omschrijft. Dit mogen zowel positieve als negatieve situaties zijn. De deelnemer zal op deze situatie moeten reflecteren door middel van de STARR methode om zo duidelijk voor zichzelf op papier te hebben welke zaken er goed gingen en wat hij de volgende keer liever anders zou willen doen. Gedurende een maand zullen de deelnemers dit logboek bij moeten houden, want na een maand zal er een terugkom dag met de trainer plaatsvinden waarin er wordt gereflecteerd op eventuele verbetering met betrekking tot de samenwerking en welke nieuwe afspraken er moeten worden gemaakt.

Al met al is er een tool ontwikkeld die een trainer helpt om alle stappen te doorlopen om van de Generation Day een succes te maken. Het begint met de intake van de deelnemers en eindigt met een terugkom dag.

Doordat er diverse theorieën zijn gebruikt over het verbeteren van de samenwerking binnen een team is de tool niet alleen nuttig voor teams die te maken hebben met grote verschillen tussen de generaties, maar is breed inzetbaar voor ieder team wat problemen ondervindt met betrekking tot de samenwerking tussen de leden.

**Inhoudsopgave**

Management Summary - Blz. 3

Inleiding - Blz. 6

Hoofdstuk 1 - Blz. 7
*Verantwoording*

Hoofdstuk 2 - Blz. 10
*Generaties*

Hoofdstuk 3 - Blz. 17
*Werkstijlen*

Hoofdstuk 4 - Blz. 23
*Groepsvorming*

Hoofdstuk 5 - Blz. 29
*Didactische werkvormen*

Hoofdstuk 6 - Blz. 34
*Generation Day*

Hoofdstuk 7 - Blz. 36
*Mijn visie*

Hoofdstuk 8 - Blz. 37
*Bronnenlijst*

**Inleiding**

Voor het eerst in de geschiedenis zijn er vier verschillende generaties op hetzelfde moment aanwezig op de arbeidsmarkt. Deze vier generaties hebben alle hun eigen kenmerken en een eigen manier van werken. Doordat deze groepen zo verschillend zijn kan het nog wel eens voorkomen dat hierdoor botsingen ontstaan tussen mensen uit verschillende generaties, simpelweg omdat ze elkaar niet goed begrijpen .

In dit stuk wordt uiteindelijk een tool omschreven die ervoor kan zorgen dat leden binnen een team meer inzicht in elkaar, de vier generaties en de verschillende werkstijlen die hierbij horen, krijgen. De tool die wordt omschreven is voortgekomen uit verschillende theorieën die in dit stuk worden verantwoord.

De tool die is ontwikkeld is een teambuilding dag waarbij extra aandacht wordt gegeven aan de vier verschillende generaties, vandaar ook de naam Generation Day. In dit stuk zal worden omschreven hoe de Generation Day er precies uit zal zien, wat de taak is van de trainer tijdens deze dag, en hoe uiteindelijk een team meer succesvol kan gaan samenwerken met elkaar.

**Hoofdstuk 1 Verantwoording**

§ 1.1 Aanleiding

Voor het eerst in de geschiedenis zijn er vier verschillende generaties op hetzelfde moment werkzaam op de arbeidsmarkt. Doordat iedere generaties zijn eigen unieke kenmerken, waarden en normen en attitude heeft kan dit leiden tot een moeizame samenwerking tussen deze vier generaties.
Tijdens mijn stageperiode heb ik zelf ook gemerkt dat het verschil met name tussen de oudste generatie (de babyboom generatie) en de jongste generatie (generatie y) erg groot is en ik heb zelf gemerkt dat ik af en toe tegen problemen aanliep tijdens deze samenwerking. Door de andere manier van werken is het soms lastig om samen aan een opdracht te werken omdat je allebei op een hele andere manier te werk gaat en het gevoel hebt dat je eigen manier het beste werkt. Ik vind het erg belangrijk dat deze verandering op de arbeidsmarkt er niet voor zal gaan zorgen dat er problemen gaan ontstaan binnen een bedrijf, met name wanneer er opdrachten in teamverband moeten worden uitgevoerd, dus daarom heb ik besloten om een tool te ontwikkelen om dit probleem tegen te gaan. Het is niet zozeer een tool om een huidig probleem op te lossen, maar meer een tool die ervoor zorgt dat het probleem nooit zal ontstaan.

§ 1.2 Methodische verantwoording

Om uiteindelijk tot mijn tool te komen zal ik allereerst voldoende informatie over de vier verschillende generaties moeten vergaren. Dit zal ik met name doen met behulp van het boek Generaties; Werk in uitvoering! van Aart Bontekoning. Hij heeft al erg veel boeken geschreven over de verschillende generaties die werkzaam zijn op de werkvloer en in dit boek wordt er ook aandacht geschonken aan de nieuwste generatie; de generatie Y. Om een tool te ontwikkelen die teams kan helpen om beter te gaan samenwerken door middel van meer kennis over de unieke kenmerken van de generaties is het van belang dat ik hier zelf voldoende informatie over heb vergaard.

Omdat mijn tool zich niet alleen specifiek zal richten op de vier verschillende generaties, maar ook op verschillende werkstijlen die mensen bezitten ga ik het boek We lossen het samen wel op van Julie Hay doornemen om meer inzicht te krijgen en de vijf verschillende werkstijlen die zij in dit boek onderscheid. Ik zal na het doornemen van al deze vijf verschillende werkstijlen, vier van deze vijf werkstijlen koppelen aan één generatie. Op deze manier zal er nog meer inzicht zijn in hoe een persoon uit een bepaalde generatie zich gedraagt op de werkvloer. In dit boek wordt ook gesproken over hoe er het beste kan worden samengewerkt met een persoon met een bepaalde werkstijl wat ik kan gebruiken om ervoor te zorgen dat een team steeds hechter wordt en de samenwerking binnen dit team beter zal gaan verlopen.

Uiteindelijk wil ik met mijn tool iets creëren waardoor een team zich verder ontwikkeld en de samenwerking binnen dit team effeciënter en plezieriger zal verlopen. Daarom is het van belang dat ik meer inzicht vergaar in de verschillende niveaus waarin een team zich kan bevinden en hoe een team kan doorgroeien naar een meer succesvollere samenwerking. Hiervoor zal ik gebruik maken van het boek Aan de slag met teamcoaching van Marijke Lingsma. De informatie die ik uit dit boek kan halen over het verbeteren van teamprocessen zal ik gaan samenvoegen met de informatie over de verschillende generaties en deze theorie zal worden gebruikt als een manier om met een team samen verder te komen.

§ 1.3 Onderzoeksbronnen

*Voor mijn onderzoek en het uitwerken van mijn instrument heb ik diverse onderzoeksbronnen geraadpleegd.*

- Voor de theorie over de verschillende generaties, en generaties in het algemeen, heb ik gebruik gemaakt van Aart Bontekoning. Hij heeft diverse boeken over dit onderwerp geschreven en zijn informatie is dan ook veelvuldig gebruikt tijdens het onderzoek naar de vier generaties. Met name het boek *Generaties; Werk in uitvoering!* heb ik gebruikt om meer informatie over dit onderwerp te vergaren.

- Voor de theorie over de vijf verschillende werkstijlen heb ik gebruik gemaakt van het boek *We lossen het samen wel op* van Julie Hay. In dit boek wordt een duidelijke omschrijving gegeven van de vijf verschillende werkstijlen en wat hierbij de belangrijkste kenmerken zijn. Ook wordt er omschreven een groep mensen met verschillende werkstijlen het beste met elkaar kunnen samenwerken.

- Om meer informatie te vergaren over teamprocessen en op welke manier een team op een meer effectieve manier samen te werken heb ik gebruik gemaakt van het boek *Aan de slag met teamcoaching* van Marijke Lingsma. In dit boek wordt omschreven wat de vier niveaus zijn waarop een team zich kan bevinden, wat de kenmerken zijn van ieder van deze vier niveaus en hoe een team kan doorstromen naar een hoger niveau.

- Het *Hoe-boek voor de trainer* van Marcolien Huybers heb ik gebruikt om meer informatie te krijgen over hoe er een intake kan worden gedaan met een team om te inventarisen op welk niveau het team zich op dit moment bevindt. Ook heb ik gebruik gemaakt van de theorie die wordt omschreven in dit boek wat gaat over de terugkoppeling na afloop van de training en welke stappen er kunnen worden ondernomen om de geleerde theorie over te brengen naar de huidige werkomgeving.

- Ik heb gebruikt gemaakt van het boek *Trainen; Een praktijkgids* van Karin de Galan voor meer informatie te vergaren over de verschillende didactische werkvormen die kunnen worden gebruikt tijdens deze training. In dit boek wordt een duidelijke omschrijving gegeven van de verschillende vormen die worden kunnen gebruikt, welke het beste aansluiten bij een bepaald doel en hoe deze vorm het beste kan worden uitgevoerd.

§ 1.4 Verantwoording van de tool

Ik heb ervoor gekozen om gebruik te maken van een soort teambuilding dag om uiteindelijk mijn doel te bereiken. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik denk dat dit de meest effeciënte manier is om samen met een team iets te bereiken. Ik heb gesproken met verschillende mensen over deze opdracht en aan hen gevraagd op welke manier zij het liefste met deze theorie bezig zouden willen zijn. Vrijwel iedereen gaf onmiddellijk aan dat zij denken dat een teambuilding dag het beste zou passen bij het realiseren van dit doel. Persoonlijk heb ik zelf altijd het gevoel gehad dat teambuilding dagen niet zo effectief zijn als altijd wordt gezegd, omdat je vaak op die dag druk bezig bent met elkaar maar het er daarna nooit meer over hebt. Het werd mij dan ook geadviseerd om er voor te zorgen dat er voldoende terugkoppeling zal zijn na deze dag zodat de mensen niet onmiddellijk de nieuw geleerde hulpmiddelen vergeten.

Ik heb ervoor gekozen om deze dag niet alleen specifiek te spitsen op de vier verschillende generaties, maar er ook voor te zorgen dat er voldoende theorie over het bevorderen van een team in zit. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik graag wil dat mijn tool niet alleen een oplossing is voor problemen die kunnen ontstaan tussen de verschillende generaties, maar ook kan worden gebruikt voor teams die graag beter willen samenwerken met elkaar.
Om een duidelijk beeld te krijgen van hoe deze dag er precies uit zal komen te zien heb ik een draaiboek opgesteld. In dit draaiboek wordt stapsgewijs omschreven welke onderdelen allemaal aan bod zullen komen tijdens deze dag. De theorie die hoort bij elk onderdeel is te vinden in dit rapport. Ik heb ervoor gekozen om mijn draaiboek niet te uitgebreid te maken, ik wilde dat de trainer in één oogopslag zou zien hoe de dag er ongeveer uit zou komen te zien.
Omdat er vier verschillende niveaus zijn waarin een team zich kan bevinden heb ik ervoor gekozen om voor ieder niveau een eigen draaiboek te maken. Er zijn namelijk verschillende didactische werkvormen die worden gebruikt per niveau en naar mijn mening is het door middel van de vier verschillende draaiboek een logisch en overzichtelijk geheel gebleven.
In het draaiboek wordt constant aangegeven welke theorie nodig is bij welk onderdeel. Ik vind het erg belangrijk dat de trainer die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van deze dag zich voldoende heeft verdiept in de diverse theorie en er zijn eigen verhaal van kan maken. Naar mijn mening zou de trainer voldoende moeten hebben aan het draaiboek tijdens het uitvoeren van de daadwerkelijke training. Het zou niet zo moeten zijn dat de trainer tijdens de training nog moet gaan bladeren in de theorie omdat hij niet meer weet wat hij precies moet vertellen.
Naar mijn mening is naar al mijn onderzoek er een tool ontwikkeld waarmee teams niet alleen meer inzicht in de vier verschillende generaties krijgen, maar ook in elkaar. Door deze tool zullen teamleden meer begrip voor elkaar tonen en zal de samenwerking een stuk efficiënter verlopen.

§ 1.5 Plan van aanpak

Het plan van aanpak is terug te vinden als bijlage 1 achterin dit rapport.

**Hoofdstuk 2 Generaties**

*Om een beter beeld te krijgen van de vier verschillende generaties die op dit moment aanwezig zijn op de arbeidsmarkt heb ik gebruik gemaakt van het boek Generaties; Werk in uitvoering! van Aart Bontekoning. Hij heeft vele onderzoeken gedaan naar de diverse kenmerken van iedere generatie en deze theorie heb ik gebruikt om dit hoofdstuk te maken.*

**§ 2.1 De huidige vier generaties**

*§ 2.1.1 De babyboom generatie (1940 – 1955)*

Onder de babyboom generatie vallen alle personen die tussen 1940 en 1955 geboren zijn. Dit is de generatie die binnenkort de arbeidsmarkt zal gaan verlaten. Doordat deze mensen de arbeidsmarkt zullen gaan verlaten, zal er ook veel kennis verloren gaan.

De babyboom generatie vormt tussen 2000 en 2015 de nieuwe generatie senioren. Hierdoor zal een groot verschil ontstaan tussen de oude en nieuwe generatie senioren. De babyboom generatie zijn veelal vitaler en actiever en willen de komende tijd nog een zeer actieve rol hebben binnen de arbeidsmarkt. Het lijkt erop dat een aantal leden van deze generatie een aantal gewoontes, die voorheen zeer gewoonlijk en belangrijk waren voor deze generatie, aan de kant hebben gezet. Een aantal voorbeelden van deze gewoontes zijn onder andere; informatie en kennis voor zich houden, formele houding aannemen en democratisch besluiten. Ze merken zelf ook steeds meer dat deze manier van werken niet meer van deze tijd is en dat het de samenwerking met de nieuwe generaties niet zal bevorderen maar juist moeilijker maken.

Achtergrond

De babyboomers zijn opgegroeid in een tijd van sterke welvaartsstijging. Er waren voldoende banen en ze hebben niet te maken gehad met hoge werkloosheid[[1]](#footnote-1). Ze bekleden voornamelijk de hoogste functies binnen de organisatie of worden ingezet als een coach voor de jongere generatie. Het zijn veelal medewerkers die stabiel en loyaal naar de organisatie toe zijn[[2]](#footnote-2). Ze zijn niet bekend met het fenomeen *job hoppen* en hebben ook minder moeite om langer door te moeten werken.

Deze generatie sluit zichzelf gemakkelijk af van hun collega’s, wat op deze collega’s kan overkomen alsof ze geen interesse hebben in de mensen met wie ze elke dag samenwerken binnen het bedrijf. Vooral de nieuwere generaties ervaren dit als een soort muur die de babyboomers om zich heen hebben gebouwd, waar je moeilijk doorheen kan komen.
De babyboomgeneratie vindt het erg fijn om over hun eigen ervaringen en levenslange carriere te praten, maar vinden het lastig om over persoonlijke zaken te praten. Deze gesloten houding komt vooral voort uit het feit dat zij nog leven met de opvatting dat het niet gewaardeerd om fouten te maken tijdens je werk[[3]](#footnote-3).
Ze vinden het zeer prettig om waardering te krijgen voor hun werk en hun persoonlijke kwaliteiten maar zijn te bescheiden om hier zelf over op te scheppen. Echter vinden ze het niet vervelend wanneer er wordt gevraagd naar hun kwaliteiten, op deze manier kunnen ze het hier namelijk over hebben zonder het gevoel te hebben dat ze hiermee te koop lopen.
De nieuwe senioren kunnen de transformatie van leider naar senior succesvol doorlopen door; het leiderschap en het gevoel dat ze altijd moeten presteren gaan loslaten en meer open gaan staan voor de andere generaties zodat zij van hun levenslange ervaringen en kennis kunnen leren. Het is belangrijk dat ze proberen om de muur die ze als het ware om zichzelf heen gebouwd langzaam af te breken zodat ze meer toegankelijk gevonden worden door de nieuwere generaties. De nieuwere generaties zullen het hierdoor namelijk makkelijker vinden om met vragen en hulp bij probleemstukken bij de babyboomers aan te kloppen.

De belangrijkste kenmerken van de babyboomers

* Ze willen graag het gevoel hebben dat ze belangrijk zijn voor de organisatie. Het is van belang dat ze een functie bekleden waarin ze zinvol werk kunnen verrichten om op deze manier van toegevoegde waarde voor de organisatie te zijn.
* Ze ontvangen graag feedback over het werk dat ze verrichten, met name wanneer ze zaken goed hebben aangepakt. Hierdoor voelt deze generatie zich gewaardeerd door de organisatie.
* Het werktempo van de babyboomers ligt veelal een stuk lager dan van de laatste twee generaties, maar dit weten ze te compenseren door hun kennis en vele ervaring die ze hebben.

*§ 2.1.2 De Generatie X (1956 – 1970)*

De generatie X vormt tussen 2000 en 2015 de nieuwe generatie leiders. Deze leiders bevinden zich graag tussen de mensen op de werkvloer in plaats van zich superieur te voelen/op te stellen. Ze zijn erg realistisch en hebben de kracht om diverse risico’s al ver van te voren aan zien te komen. Door deze sterke kwaliteiten zullen zij de ideale leiders zijn om de mensen door de huidige crisis te leiden. Deze generatie heeft geen naam gekregen die kenmerkend is voor hun unieke eigenschappen omdat ze vrij bescheiden zijn en zich onopvallend opstellen binnen een bedrijf. Dit kan echter wel gezien worden als dé kracht van deze generatie omdat ze niet voorop willen lopen binnen een bedrijf, maar juist dingen met anderen willen oplossen. Vergeleken met de Babyboom generatie is deze generatie veel succesvoller in het beïnvloeden van de huidige cultuur.

Deze generatie wil zich niet anders voordoen dan ze zijn en hopen waardering te krijgen van alle generaties zonder zelf te koop gaan lopen met hun kwaliteiten. Het probleem is echter dat de andere generaties niet goed kunnen zien wat deze kwaliteiten dan precies inhouden. Dit heeft tot gevolg dat de generatie X zich dan ook veelal ondergewaardeerd voelt binnen een bedrijf. Ze zien de andere generaties binnen een bedrijf als een bedreiging en hebben het gevoel dat zij zich te dominant gedragen op de werkvloer. De andere drie generaties zijn dan ook veel duidelijk aanwezig binnen een bedrijf en vergeleken met de generatie X zijn zij veel meer op zichzelf gericht. De mensen uit de generatie X zetten de belangen van anderen voor hun eigen belangen en vinden het belangrijk dat er binnen een bedrijf zoveel mogelijk dingen samen worden opgelost.

Achtergrond

Deze generatie kwam op de arbeidsmarkt toen er een hoge werkeloosheid aanwezig was, vooral onder de jeugd. Er heerste veel onzekerheid en hierdoor waren de X’ers genoodzaakt om voor zichzelf te leren zorgen. De kwaliteit van het bestaan werd belangrijker dan het werk en de mensen van deze generatie waren dan ook op zoek naar de perfecte balans tussen werk en privé[[4]](#footnote-4). Deze balans werd gevonden in de vorm van parttime werken.

De belangrijkste kenmerken van de generatie X

* De medewerkers uit de generatie X zoeken verbinding met zowel andere leden uit deze generatie als met leden uit de andere drie generaties in het samenwerken.
* Ze willen er graag voor zorgen dat de verschillen in kennis, vaardigheden en werkwijze niet belemmerd zijn voor het werk, maar juist bevorderend. Ze willen graag deze verschillen benutten; iedereen heeft zijn eigen krachten waar anderen van kunnen leren en wanneer deze worden samengevoegd zal er een nog sterker geheel ontstaan.
* Herkennen de eigenschappen van iedere generatie en zien ook de verschillen tussen de vier generaties.
* De medewerkers uit deze generatie zijn veelal bescheiden en zullen niet snel op de voorgrond treden, tenzij de huidige situatie daarom vraagt.
* De medewerkers uit generatie X hebben veelal een goed zelfbeeld. Ze zijn zich bewust van hun eigen sterke en zwakke punten en zijn hierdoor minder gevoelig voor kritiek, mits deze kritiek gegrond is.

*§ 2.1.3 De pragmatische generatie (1971 – 1980)*

Onder de pragmatische generatie vallen alle personen die tussen 1971 en 1980 geboren zijn.

De pragmatische generatie vormt tussen 2000 en 2015 de nieuwe mediorfase. Dit is de fase waarin een generatie weliswaar nog jong is, maar al wel enige werkervaring in zijn leven heeft opgedaan die zeer belangrijk zal zijn voor zijn latere leven. De medewerkers van deze generatie zitten vast in de bestaande cultuur en vinden het lastig om hun eigen weg in te slaan. Ze vinden het oordeel van de andere generaties zeer belangrijk en vinden het lastig om zaken op een andere manier te gaan regelen dan de voorgaande generaties hebben gedaan. Ze zijn bang om zaken te veranderen omdat ze denken dat dit niet zal worden gewaardeerd. Dit zorgt ervoor dat ze vooral een volgende rol hebben binnen een organisatie en voornamelijk het voorbeeld volgen dat de oudere generaties hebben neergezet. Hierdoor belemmeren ze hun eigen ontwikkeling op de arbeidsmarkt, de ontwikkeling naar het leiderschap en het veranderen van de cultuur met hun eigen ideeën en opvattingen over hoe het bedrijfsleven kan worden verbeterd. Om dit te kunnen realiseren hebben ze de hulp nodig van de twee oudere generaties, echter laat hun houding de overige medewerkers iets heel anders weten. Er wordt veelal gezegd dat medewerkers uit de pragmatische generatie een arrogante houding hebben en zich gedragen alsof ze het zelf allemaal heel goed kunnen regelen. Deze houding zorgt ervoor dat de twee oudere generaties minder steun aan ze bieden, dan ze eigenlijk zouden willen krijgen.

Achtergrond

De pragmatische generatie bestaat vooral uit kinderen van de babyboom generatie. Toen zij de arbeidsmarkt betraden waren er banen in overvloed. Ze kregen gelijke kansen en er waren volop mogelijkheden. Deze generatie staat ook wel bekend als de ‘patatgeneratie’ omdat ze zo lui zijn; ze hebben nooit ergens hard voor hoeven te werken[[5]](#footnote-5).

De belangrijkste kenmerken van de pragmatische generatie [[6]](#footnote-6)

* Bekleden veelal hogere functies dan ze aankunnen. De banen lagen voor het oprapen toen zij de arbeidsmarkt betraden en hebben hierdoor hun huid voor duurder verkocht dan deze feitelijk waard is.
* Medewerkers uit deze generatie zijn materialistisch ingesteld.
* Ze vragen zich vaak de volgende vraag af; ‘Is dit nu alles?’ Het welbekende dertigers dilemma is zeer kenmerkend voor deze generatie.
* Kenmerkend aan deze generatie is het feit dat de leden van deze generatie zeer individualistisch zijn, op het randje van egocentrisch. Ze zijn meer gericht op het behalen van hun eigen doelen, dan op het helpen en ondersteunen van hun medecollega’s.
* Staan open voor veranderingen en zijn dan ook zeer geschikt om de rol van ‘trekker’ op zich te nemen tijdens een veranderingsproces.
* Vinden het leuk om met diverse mensen om te gaan in zowel een informele als formele sfeer.
* Zelfontplooiing is een belangrijk doel voor medewerkers uit deze generatie. Ze vinden werk belangrijk, maar levensgeluk is veel belangrijker.
* Ze willen graag samenwerken met medewerkers die meer ervaring hebben dan zij, om zo te leren hoe ze hun eigen waarden en doelen kunnen realiseren binnen het werk. [[7]](#footnote-7)

*§ 2.1.4. Generatie Y (1985 – 2000)*

De generatie Y vormt tussen 2000 en 2015 de nieuwe generatie junioren. De eerste lichting van deze generatie heeft rond 2008 zijn intrede gemaakt op de arbeidsmarkt. Het is voor het eerst in de geschiedenis dat een nieuwe generatie zoveel aandacht heeft gekregen en nu nog steeds krijgt. De leden van de generatie Y hebben vooral de behoefte aan ruimte om hun creativiteit te uiten, willen graag zichzelf zijn en blijven en lijken weinig rekening te houden met de huidige gebruiken binnen een bedrijf. Kijkend naar deze nieuwe generatie in vergelijking met de voorgaande junioren blijkt het dat deze generatie zich vrijer en authentieker gedraagt op de werkvloer. Ze hebben een goed zicht op de verschillende activiteiten die plaatsvinden binnen een bedrijf en reageren hier spontaan op. Een van de grootste verschillen tussen deze generatie en de andere drie generaties is dat ze het eigen maken van kennis veel minder van belang vinden. Dit komt met name doordat alle informatie die ergens voor nodig is ten alle tijden kan worden opgevraagd met behulp van het internet.

Een van de problemen van deze generatie is het feit dat ze zoveel mogelijk dingen tegelijk willen uitvoeren waardoor ze problemen krijgen met voorafgestelde planningen wat kan leiden tot veel stress. De generatie Y lijkt in eerste opzicht zeer zelfstandig, maar het blijkt dat ze het liefst werkzaam zijn binnen een organisatie waar ze zich thuis voelen en bij andere medewerkers terecht kunnen met vragen en problemen. Voor de andere generaties kan het lijken alsof deze generatie het gevoel heeft alsof ze alles kan maken en geen duidelijk zicht heeft op de sociale en werkgerelateerde grenzen. De jongeren van deze generatie willen juist echter dat aan hun wordt aangegeven waar precies de grenzen liggen zodat zij weten tot hoever ze kunnen gaan binnen een bedrijf of bespreking. De leden van deze generatie hebben veel aandacht en positieve feedback nodig om gemotiveerd aan het werk te blijven. Dit komt met name doordat deze generatie veelal veel contact en aandacht heeft gehad van haar ouders en er altijd werd duidelijk gemaakt dat je alles kunt bereiken wat je maar wilt, als je er maar hard genoeg voor werkt.

Achtergrond

De generatie Y is opgegroeid in een periode waarin de technologie een grote vooruitgang maakte en er sprake was van economische welvaart[[8]](#footnote-8). De technologische vooruitgang zorgde voor nieuwe en snelle communicatiemiddelen en het heeft geleid tot een snelle en gemakkelijke toegang van diverse informatie. De generatie Y neemt niet genoegen met minder en zal dan ook continu op zoek zijn naar een betere organisatie/functie.[[9]](#footnote-9)

De belangrijkste kenmerken van de generatie Y [[10]](#footnote-10)

* Zijn door hun ouders gestimuleerd om continu bezig te zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat deze generatie uitblinkt in multitasking. Ook heeft dit een positief effect gehad op het effectief benutten van de beschikbare tijd.
* Op jonge leeftijd heeft deze generatie al te maken gehad met het maken van belangrijke keuzes zoals: *Wat wil ik gaan studeren? Blijf ik thuis wonen of ga ik op kamers?* etc. Dit heeft ervoor gezorgd dat deze generatie veel minder moeite heeft met het nemen van belangrijke beslissingen, kunnen goed de knoop doorhakken.
* De generatie Y is opgegroeid in een periode waarin duidelijk werd dat je alles kan bereiken als je maar hard genoeg werkt. De ouders van deze generatie hebben er alles aan gedaan om hun kinderen zoveel mogelijk zelfvertrouwen mee te geven. Hierdoor kenmerkt deze generatie zich vooral door zelfvertrouwen, positiviteit en optimisme.
* Deze generatie vindt het belangrijk om zichzelf te kunnen zijn en zich blijvend te ontwikkelen. Dit doen ze per voorkeur in een flexibele organisatie waar een goede sfeer centraal staat. [[11]](#footnote-11)
* Generatie Y wil graag van toegevoegde waarde zijn voor zowel de samenleving als de organisatie waarvoor ze werkzaam zijn. Ze zijn zeer gedreven en zetten zich voor de volle 100% in om dit uiteindelijk te kunnen realiseren.

**§ 2.2 Generatievorming**

*§ 2.2.1 Hoe worden generaties gevormd?*

Generaties worden gevormd door mensen met dezelfde leeftijd, die met elkaar verbonden worden door de volgende aspecten:

* Ze hebben dezelfde geschiedenis meegemaakt en hebben een gedeelde beleving van de tijdgeest. Deze tijdgeest is van invloed op de manier waarop mensen hun kinderen opvoeden.
* Ze delen dezelfde reactie op de tijdsgeest, dit zorgt ervoor dat mensen samen op zoek gaan naar manieren om de (werk)omgeving aan te passen. Door deze interactie krijgt de generatie steeds meer vorm.
* Ze delen dezelfde bestemming. Ze willen veelal hetzelfde bereiken. Om dit te bereiken gaan ze zich op een andere wijze ontwikkelen en hebben ze een andere instelling dan voorgaande generaties.

Een generatie vormt zich door haar reactie op het gedrag van voorgaande generaties. Deze reactie is gericht op gedrag, waarden, opvattingen en denkwijze van de oudere generatie. De nieuwe gedragspatronen worden spontaan gevormd met leeftijdsgenoten.

§ *2.2.2 Hoe ontstaat er gezonde generatievorming?*

Er is sprake van een gezonde generatievorming wanneer iedere generatie voldoende ruimte krijgt om haar cultuur vernieuwende rol kan uitoefenen binnen de al bestaande cultuur. Met name de oudere generaties spelen hierbij een belangrijke rol. Zij hebben al veel ervaring opgedaan; zowel in het leven als op werkgebied, waardoor zij de jongste generatie goed kan ondersteunen. Wanneer de oudere generaties openstaan voor de vernieuwende aspecten die de nieuwste generatie met zich meebrengt, kan een bedrijf vernieuwend blijven. Ook zorgt dit voor een positief effect op de jongste generatie; zij kunnen zichzelf optimaal ontwikkelen en voelen zich gewaardeerd in de organisatie waarvoor ze werkzaam zijn. Om te kunnen realiseren is het belangrijk dat er voldoende ruimte wordt gecreëerd waarin in de nieuwste generatie hun ideeën en opvattingen kwijt kan. Het is van belang dat de oudere generaties zich realiseren dat een verandering t.o.v. het uitvoeren van de werkzaamheden niet altijd hoeft te betekenen dat dit slecht is voor het bedrijf. De nieuwste generatie heeft vaak een goed inzicht in wat er op dit moment afspeelt in de wereld en hoe ze ervoor kunnen zorgen dat het bedrijf mee blijft gaan met de nieuwste ontwikkelingen.

Wanneer de oudere generaties de vernieuwende rol van de jongste generatie gaat tegenwerken kan dit leiden tot ‘misvorming’ van deze generatie. Wanneer er tegenwerking ontstaat, kan de nieuwe generatie zichzelf niet optimaal ontwikkelen, waardoor veel van hun talenten nooit uitgelicht zullen worden. Het heeft niet alleen een negatieve invloed op de jongste generatie, maar ook op de generaties die al langer werkzaam zijn binnen het bedrijf. Doordat de nieuwe generatie niet de mogelijkheid krijgt om hun vernieuwende werkstijl compleet te ontwikkelen, bestaat er een kans dat de medewerkers van een bedrijf blijven hangen in gedateerde werkvormen.

**§ 2.3 Generatiewisseling**

*§ 2.3.1 Wat zijn de effecten van een generatiewisseling?*

Het eerste effect van een generatiewisseling is het verschil tussen de nieuwe en voorgaande generatie in een bepaalde levensfase. Er ontstaan namelijk nieuwe generaties senioren, medioren, kinderen etc. Deze nieuwe generaties hebben ieder hun eigen gedragspatronen, waarden en opvattingen. Deze opvattingen kunnen gaan over de betekenis van werk, hoe er het beste met elkaar kan worden samengewerkt en nog vele andere zaken. Juist het verschil over dit soort zaken tussen de oude en nieuwe generatie zorgt voor een nieuwe cultuur binnen deze levensfase.

Het tweede effect is dat er een nieuwe samenstelling binnen de huidige werknemers ontstaat, dit wordt ook wel generatie constellatie genoemd. De oudste generatie (op dit moment de babyboom generatie) is langzaam maar zeker aan het verdwijnen op de werkvloer, terwijl de nieuwste generatie (op dit moment de generatie Y) haar intrede doet op de arbeidsmarkt. De nieuwe generatie leiders heeft veel invloed op de manier van samenwerken en hoe de generaties met elkaar omgaan, hoeveel ruimte ze elkaar geven om zichzelf optimaal te ontwikkelen. Deze dynamiek tussen de vier generaties is bepalend voor de mate waarin de cultuur zal gaan veranderen. Het is van belang dat iedere generatie zichzelf volledig kan ontwikkelen en de mogelijkheid krijgt om dingen te vernieuwen op de werkvloer. Op deze manier blijft het bedrijf zichzelf ook continu ontwikkelen om zo succesvol mogelijk te zijn en te blijven. De leiders binnen een organisatie (op dit moment de generatie X) zullen ervoor moeten zorgen adt dit soort dynamiek kan ontstaan tussen de vier generaties.

*§ 2.3.2 Wanneer merken we de effecten van een generatiewisseling?*

Wanneer er net een nieuwe generatiewisseling heeft plaatsgevonden is dit nog nauwelijks zichtbaar. Het wordt meestal pas echt zichtbaar wanneer de wisseling al halverwege is. Op dit moment heeft de nieuwe generatie namelijk bijna allemaal de nieuwe levensfase bereikt. Ook de oudere, al bestaande, generaties hebben dan een nieuwe fase in hun leven bereikt. Hierdoor ontstaan vier processen, die allen op hetzelfde moment plaatsvinden en deze leiden tot veranderingen in de huidige bedrijfscultuur. Bij een nieuwe generatiewisseling is er veelal sprake van een aanloopfase van ongeveer 7 jaar (dit houdt in dat pas 7 jaar na het toetreden van de nieuwe generatie er effecten zichtbaar zijn van de generatiewisseling) en een na-ijl effect van ook ongeveer 7 jaar.

**Hoofdstuk 3 Werkstijlen**

*Om een beter beeld te krijgen van de vier verschillende generaties en op welke manier zij te werk gaan binnen een bedrijf zal ik gebruik maken van de vijf verschillende werkstijlen die te vinden zijn in het boek ‘We lossen het samen wel op’ van Julie Hay. Door een werkstijl te koppelen aan iedere generatie wordt het duidelijk op welke manier zij graag te werk gaan, en waarom ze deze manier van werken als prettig ervaren. Welke werkstijl aan welke generatie wordt gekoppeld heb ik besloten door middel van de theorie van Aart Bontekoning over de verschillende generaties.*

**§ 3.1 De vijf verschillende werkstijlen**

Er worden vijf verschillende werkstijlen omschreven in het boek *We lossen het samen wel op.* Deze vijf werkstijlen zijn: Schiet op, Wees perfect, Doe de ander een plezier, Doe je best en Wees sterk. Hieronder zal een korte samenvatting te vinden zijn van deze vijf werkstijlen en wat hun belangrijkste kenmerken zijn. Door middel van deze kenmerken en de kenmerken van de vier generaties zal er bij vier van deze vijf werkstijlen een koppeling worden gemaakt met een van de generaties.

§ *3.1.1 Schiet op*

Wanneer je de werkstijl Schiet op hebt is het kenmerkend dat je snel werkt en veel gedaan krijgt in een zeer korte tijd. Mensen met deze werkstijl kunnen uitermate goed overweg wanneer ze werken met een deadline, vaak verbetert dit zelfs hun werkprestatie. Mensen met deze werkstijl vinden het fijn om de hele dag bezig te zijn met allerlei werkzaamheden en dit komt voort uit de motivatie om dingen zo snel mogelijk uit te voeren. Ze willen graag hun taken zo effeciënt mogelijk uitvoeren zodat ze nog tijd genoeg over hebben om aan andere zaken te werken binnen het team. Wanneer mensen met deze werkstijl een opdracht krijgen waar ze een langere tijd aan mogen werken, is het opvallend dat ze zelfs dan nog vaak pas op het laatste moment hiermee aan de slag gaan. Er kunnen hierdoor vele onnodige fouten ontstaan doordat ze een grote opdracht in een te korte periode willen afronden. Het effect hiervan is dat ze uiteindelijk vaak veel langer bezig zijn met het herstellen van hun eigen fouten dan met het echt uitvoeren van een bepaalde taak. Ze willen graag zoveel mogelijk tijd besparen, wat ertoe kan leiden dat de kwaliteit van de werkzaamheden vermindert door de drang om zaken zo snel mogelijk af te ronden.
Mensen met de werkstijl Schiet op hebben vaak weinig tijd nodig om zich voor te bereiden op taken en hebben het vermogen om snel te denken en met verschillende oplossingen voor problemen te komen. Hierdoor kan het overkomen alsof mensen met deze werkstijl ongeduldig zijn, doordat ze snel praten en andere mensen onderbreken wanneer ze het gevoel hebben dat het tempo van bijvoorbeeld een bespreking niet hoog genoeg ligt. Tijdens besprekingen laten zij duidelijk merken dat ze ongeduldig zijn door bijvoorbeeld met hun vingers op tafels te roffelen, op hun horloge te kijken en te zuchten of gapen wanneer het niet snel genoeg gaat. Hierdoor kunnen andere mensen zich zeer opgejaagd en onder druk gezet voelen waardoor ze liever niet samenwerken met mensen met deze werkstijl.

Kijkend naar de vier verschillende generaties die op dit moment aanwezig zijn op de arbeidsmarkt kan worden geconcludeerd dat deze werkstijl het beste past bij de **generatie Y**. De generatie Y is het altijd gewend geweest om verschillende dingen op hetzelfde moment uit te voeren waardoor ze erg snel kunnen werken. Wat ook blijkt uit de theorie van Aart Bontekoning is dat mensen uit deze generatie vaak zoveel dingen op hetzelfde moment willen uitvoeren dat er problemen ontstaan met planningen die ze hebben gemaakt en zelfs dingen gaan afraffelen omdat ze opdrachten zo snel mogelijk willen uitvoeren. Als je de kenmerken leest van deze werkstijl is het overduidelijk dat deze werkstijl zeer veel overeenkomsten heeft met de generatie Y.

§ *3.1.2 Wees perfect*

Deze werkstijl is precies het tegenovergestelde van de werkstijl Schiet op zoals hierboven besproken is. Het motto van mensen met deze werkstijl is: *Als iets de moeite waard is om te doen, is het de moeite waard om het goed te doen.* Mensen die via deze werkstijl werken zijn zeer perfectionistisch, hebben een hekel aan het maken van fouten en vinden dat alles wat er gedaan wordt binnen een organisatie van dezelfde kwalitatieve waarde is. De belangrijkste kracht die mensen met deze werkstijl is bezitten is het feit dat ze nauwkeurig en betrouwbaar hun werkzaamheden en taken verrichten. Wanneer ze bezig zijn met een opdracht, onderzoek o.i.d. vinden ze het uitermate belangrijk dat ze gebruik maken van onderbouwde argumenten, hebben ze een zeer uitgebreide voorbereiding en besteden ze meer aandacht aan de details dan menig andere medewerkers. Ze vinden het belangrijk dat het werk dat ze hebben uitgevoerd, bijvoorbeeld een rapport, niet alleen inhoudelijk er perfect uitziet, maar ook de opmaak van het stuk er goed uitziet. Ze houden er van om dingen te plannen, zodat ze goed voorbereid zijn op de verschillende werkzaamheden die ze de komende tijd zullen moeten uitvoeren. Het nadeel van deze werkstijl is dat ze het lastig vinden om te werken met een deadline. Ze leveren graag goede producten af en komen hierdoor vaak in de knel met de tijd die vooraf vast is gesteld voor een bepaalde opdracht. Ze willen pas dingen inleveren wanneer ze hier zelf een goed gevoel bij hebben, en kijken dan ook vaak hun gemaakte stuk meerdere keren na voordat ze er zeker van zijn. Ze hebben een hekel aan het maken van fouten en zullen dan ook nooit zaken afraffelen om een deadline te kunnen halen. Ze hebben nogal gauw de neiging om zaken veel te grondig uit te zoeken, waardoor ze langer bezig zijn met een bepaalde opdracht dan eigenlijk nodig zou zijn. Het kan hierdoor voorkomen dat door alle informatie die deze persoon heeft vergaard voor een stuk, de lezer geen orde meer kan scheppen in alle verschillende onderdelen. Ook komt het vaak voor dat mensen met deze werkstijl teveel hooi op hun vork nemen doordat ze bang zijn om het werk door anderen uit te laten voeren. Deze angst komt vooral voort uit het feit dat ze het gevoel dat zij de opdrachten beter kunnen uitvoeren dan anderen. Ze hebben niet het vertrouwen in de andere medewerkers dat zij de zaken net zo serieus zullen nemen als zij zelf wanneer ze aan een opdracht beginnen. Dit kan leiden tot verschillende botsingen, omdat ze er vanuit gaan dat iedereen dezelfde hoge eisen legt aan zijn werkzaamheden als anderen. Ze willen niet dat er zaak verkeerd lopen, dus vinden het moeilijk om dingen uit handen te geven aan (in hun ogen) minder bekwame mensen.

Mensen met deze werkstijl zien vaak aan het einde van de rit nog diverse tekortkomingen in hun eigen werkzaamheden, terwijl anderen vaak zeer te spreken zijn over de resultaten die zij hebben geleverd.

Kijkend naar de verschillende generaties die op dit moment aanwezig zijn op de arbeidsmarkt en naar hun eigen kenmerken, blijkt het dat deze werkstijl veel overeenkomsten heeft met de kenmerken van de **babyboom generatie**. De babyboom generatie leeft met het idee dat het niet wordt geaccepteerd om fouten te maken tijdens het werk, en zijn veelal langer bezig met het uitvoeren van werkzaamheden dan de andere drie generaties. Dit komt doordat ze graag een zo goed mogelijk resultaat willen leveren. Ze gebruiken zowel hun eigen ervaringen die zij in de loop der jaren hebben opgedaan, als het gedegen onderzoek dat ze hebben tijdens de voorbereiding hebben uitgevoerd.

§ 3.1.3 *Doe de ander een plezier*

Mensen die deze werkstijl bezitten zijn de ideale mensen om in teamverband te laten werken. Ze vinden het fijn om met andere mensen in contact te zijn en met hun samen te werken. Tijdens het werken in teamverband kunnen ze optimaal laten merken hoeveel belangstelling ze tonen in hun verschillende collega’s. Het doel van mensen met deze werkstijl is om het andere mensen zoveel mogelijk naar hun zin te maken. Doordat ze zoveel empatisch begrip hebben voor hun groepsgenoten worden ze als zeer aangenaam in de omvang beschouwd en zijn het dé mensen waar je naartoe gaat wanneer je ergens je problemen kwijt wil. Ze maken veel gebruik van hun eigen intuïtie en kunnen tijdens een groepsproces al snel zien aan de signalen die mensen afgeven hoe zij zich voelen binnen de groep. Ze vinden het belangrijk dat ieder lid binnen het team zich voldoende op zijn gemak voelt en vinden het belangrijk dat er een zo’n hecht mogelijk team ontstaat. Ze hebben de neiging om mensen binnen het team die het lastig vinden om zichzelf op de voorgrond te plaatsen voldoende betrekken in het groepsproces door aan hen verschillende vragen te stellen en om hun mening te vragen tijdens een discussie. Tijdens het groepsproces houden ze voortdurend rekening met iedereen zijn gevoelens en zullen ze nooit iets vragen aan iemand wanneer deze persoon zich hierbij niet op zijn gemak voelt.
Het nadeel van deze werkstijl is het feit dat ze zo graag andere mensen willen plezieren en de goedkeuring van anderen willen krijgen dat ze bang zijn om iemand tegen te spreken, zelfs als ze weten dat de andere persoon ongelijk heeft. Ze vinden het zeer lastig om kritiek te geven aan andere mensen en doen dit dan ook op zo’n minimale wijze dat mensen vaak niet eens luisteren naar wat ze te zeggen hebben. Wanneer ze zelf met een opvatting of idee op de proppen komen, lijkt het alsof ze zelf niet geheel achter dit idee staan. Dit komt vooral doordat ze zaken gaan zeggen als; *Maar het zou ook anders kunnen zijn hoor.. Het was maar een idee..* etc. Ze komen niet zelfverzekerd over wanneer ze over hun eigen ideeën praten, waardoor deze vaak achterwege gelaten worden. Ze besteden hun tijd het meest aan het instemmen met de ideeën van andere medewerkers, in plaats van hun eigen ideeën in het daglicht te stellen. Dit kan bij andere mensen overkomen alsof mensen met deze werkstijl een gebrek hebben aan assertiviteit, kritisch vermogen en het vermogen om andere mensen te overtuigen. Ze vinden het lastig om kritiek te ontvangen en de kans bestaat dat ze dit opvatten als een aanval op de persoon zelf, in plaats van op het geleverde werk waardoor deze mensen zeer overstuur kunnen raken van de kritiek die zij ontvangen. Een ander belangrijk kenmerk van mensen met deze werkstijl is het feit dat ze het zeer lastig vinden om nee te zeggen tegen andere mensen, omdat ze constant bezig zijn met het plezieren van anderen en niet voldoende aan zichzelf denken. Hierdoor nemen zij vaak het werk over van andere mensen die er niet aan toe kunnen komen, waardoor hun eigen werk veelal achterwege blijft. Ze zijn bang om vragen te stellen aan anderen, omdat ze het gevoel hebben dat ze het antwoord op deze vraag zelf al zouden moeten weten. Hierdoor komt het voor dat ze bepaalde werkzaamheden zeer anders uitvoeren dan eigenlijk de bedoeling was, omdat ze niet om feedback of meer uitleg durven te vragen.

Kijkend naar de verschillende generaties die op dit moment werkzaam zijn binnen de arbeidsmarkt blijkt het dat de **pragmatische generatie** zeer veel overeenkomsten deelt met deze werkstijl. Wat blijkt uit de theorie van Aart Bontekoning is deze generatie bang om dingen te veranderen omdat ze denken dat het niet wordt gewaardeerd. Ze zijn meer bezig met het plezieren van anderen, dan aan zichzelf te denken. Ze stellen zich op als ‘volgers’ binnen een team en zijn bang om voor zichzelf op te komen. Al deze kenmerken sluiten erg goed aan bij deze werkstijl.

*§ 3.1.4 Doe je best*

Deze werkstijl kenmerkt zichzelf door het enthousiasme wat mensen krijgen om aan het werk te gaan, door de inspanning die ze hiervoor moeten leveren. Mensen met deze werkstijl werken het meest productief wanneer ze aan een nieuwe opdracht moeten beginnen. Ze zijn erg gemotiveerd en zijn veelal populair binnen het bedrijf door hun enthousiasme waarmee ze op zoek gaan naar oplossingen voor huidige problemen. Wanneer er nieuwe projecten worden gestart zijn mensen met deze werkstijl vrijwillig bereid om hieraan mee te werken, wat ervoor zorgt dat ze geliefd zijn door managers. Een van de grootste nadelen van deze werkstijl is dat mensen het succesvol afronden van een taak minder belangrijk vinden dan het proces zelf. Terwijl ze in het begin nog heel enthousiast zijn en zich volledig op een nieuwe taak richten, zakt dit enthousiasme al gauw weg zodra het ‘nieuwe’ er vanaf is. Tijdens een project nemen ze vooral de opwindende taken op zich, en laten de alledaagse uitwerkingen van het project over aan hun collega’s wat kan zorgen voor vele irritaties onderling in een projectgroep. Doordat mensen met deze werkstijl alles interessant vinden en graag nieuwe dingen willen doen, beginnen ze vaak al aan nieuwe projecten terwijl ze het oude project nog niet hebben afgerond. Hierdoor kan het voorkomen dat deze mensen met zoveel verschillende projecten bezig zijn, dat uiteindelijk geen een project voor de gestelde deadline wordt afgerond. Een andere reden waardoor mensen met deze werkstijl hun projecten niet op tijd kunnen afronden komt doordat ze hun interesse zeer breed is. Wanneer ze bezig zijn met een project komen ze vaak uit op een nieuwe invalshoek die dan ook nog helemaal uitgewerkt moet worden. Ze halen tijdens het project vaak veel zaken erbij die irrelevant zijn voor het resultaat van het project, maar wel als interessant worden ervaren door mensen met deze werkstijl.

*§ 3.1.5 Wees sterk*

Een van de belangrijkste kenmerken van mensen met de werkstijl *Wees Sterk* is het feit dat ze erg goed overweg kunnen met het onder druk staan tijdens het werk. Ze krijgen er energie van om aan een taak te werken waarvan de oplossing niet meteen duidelijk is, maar dat er veel moet worden nagedacht over een mogelijke oplossing. Ze kunnen zeer goed met stress omgaan en zijn dan ook zeer nuttig tijdens een crisis. Terwijl andere mensen tijdens deze situatie in paniek raken en niet meer weten wat ze moeten doen, blijven mensen met deze werkstijl kalm en kunnen rationele besluiten maken tijdens dit proces. Ze blijven op een professionele afstand van de situatie, waardoor ze zelfs tijdens een persoonlijke kwestie met logische en rationele oplossingen kunnen komen. Een van de grootste problemen van medewerkers met deze werkstijl is het feit dat ze er een hekel aan hebben wanneer ze moeten toegeven dat ze een taak niet uit kunnen werken. Ze zien het als een zwakte wanneer ze een situatie niet aankunnen. Terwijl mensen met een andere werkstijl op dit soort momenten hulp vragen aan hun collega’s, kiezen mensen met deze werkstijl ervoor om het werk uit te stellen en belangrijke taken achterwege te laten omdat ze niet tot een goede oplossing kunnen komen voor het probleem. Ze hebben veel kritiek op zichzelf wanneer ze merken dat ze tekort komen op een bepaald gebied, echter zien ze het wel als een teken van zwakte wanneer anderen om hulp vragen bij collega’s.
Andere medewerkers binnen een bedrijf kunnen het gevoel krijgen dat mensen met deze werkstijl totaal geen emoties hebben en krijgen het gevoel dat ze alles op de automatische piloot doen in plaats van zaken op gevoelens en emoties doen. Het is voor andere mensen dan ook zeer lastig om mensen met deze werkstijl te leren kennen omdat ze altijd zakelijk blijven en nooit hun eigen emoties zullen tonen.

Kijkend naar de theorie van Aart Bontekoning over de vier verschillende generaties is de **generatie X** een lastig geval omdat ze zichzelf niet duidelijk kenmerken op de werkvloer. Andere mensen vinden het dan ook lastig om leden van deze generatie te peilen en dat is een kenmerk die ze delen met deze werkstijl. Ook weten ze heel goed wat hun eigen sterke en zwakke punten zijn en blijven altijd rustig wanneer er een crisis ontstaat. Het was erg lastig om de generatie X aan een werkstijl te koppelen omdat ze veelal onzichtbaar zijn binnen een bedrijf, maar dat is wel juist hét kenmerk wat ze zeer sterk delen met deze werkstijl.

*§ 3.2 Werkstijlen en relaties*

Er kunnen vele problemen ontstaan wanneer mensen met een verschillende werkstijl met elkaar samen in een team moeten werken. Mensen met de werkstijk Doe de ander een plezier zullen voortdurend proberen te achterhalen wat mensen met de werkstijl Wees sterk denken en voelen, en zullen merken dat ze hierin nooit volledig zullen slagen. Mensen met de werkstijl Wees sterk zullen juist veel problemen hebben met het feit dat de mensen met de werkstijl Doe de ander een plezier zoveel bezig zijn met het proberen om andere mensen te plezieren, in plaats van hun werk doen. Mensen met de werkstijl Wees perfect zullen veel moeite hebben met het feit dat mensen met de werkstijl Doe je best vaak taken laten liggen of het op een onsuccesvolle manier afronden omdat ze niet meer geïnteresseerd zijn in het project. Mensen met de werkstijl Doe je best vinden het op hun beurt weer erg vervelend om samen te werken met mensen met de werkstijl Wees perfect, omdat deze mensen hun erop zullen wijzen dat ze niet enkel de leuke onderdelen van een taak kunnen uitvoeren, maar dat ze ook de minder leuke onderdelen van een taak zullen moeten uitvoeren om uiteindelijk hun taak succesvol te kunnen afronden.
Echter is het ook niet effectief wanneer er een team is wat enkel bestaat uit mensen met dezelfde werkstijl. Op deze manier worden er namelijk veel belangrijke zaken binnen een project overgeslagen. Als je kijkt naar een team met bijvoorbeeld alleen maar mensen met de werkstijl Wees perfect zal het jaren kunnen duren voordat eindelijk iedereen tevreden is over het resultaat. Ze missen dan iemand die de vaart erin houdt en ervoor zorgt dat de taak op tijd wordt afgerond. Er zijn dus verschillende soorten werkstijlen nodig binnen een team om ervoor te zorgen dat de nadelige kenmerken van een bepaalde werkstijl zoveel mogelijk wordt onderdrukt.
Mensen met de werkstijl Schiet op kunnen ervoor zorgen dat mensen met de werkstijl Wees perfect meer vaart achter hun werk zetten zodat ze toch de deadline kunnen halen. Mensen met de werkstijl Wees perfect kunnen mensen met de werkstijl Schiet op behouden voor eventuele fouten die ze maken doordat ze een taak te snel willen afronden en minder gaan letten op de kwaliteit van het resultaat. Ook kunnen zij mensen met de werkstijl Doe je best helpen om ervoor te zorgen dat ze alle taken waar ze aan zijn begonnen ook daadwerkelijk af te maken. Mensen met de werkstijl Doe de ander een plezier kunnen mensen met de werkstijl Schiet op laten realiseren dat het niet alleen belangrijk is om een taak zo snel mogelijk af te ronden, maar ook aandacht te besteden aan de collega’s waarmee het project wordt uitgevoerd door zo een zo’n productieve samenwerkingsband te creeëren. Mensen met de werkstijl Doe je best kunnen mensen met de werkstijl Schiet op laten inzien dat er meerdere mogelijkheden zijn om een taak uit te kunnen voeren en dat de snelste wijze niet automatisch ook de beste wijze is. Ten slotte kunnen mensen met de werkstijl Wees sterk mensen met de werkstijl Doe je best wijze op het feit dat er ook nog mindere spannende taken moeten uitgevoerd binnen het proces. Ook kunnen zij mensen met de werkstijl Schiet op aansporen om minder ongeduldig te zijn.

*§ 3.3 Optimaal gebruik maken van je eigen werkstijl*

Wat belangrijk is na het ontdekken van je eigen werkstijl is dat je ervoor zorgt dat je de positieve kenmerken van je werkstijl benadrukt en zoveel mogelijk afstand doet van je eigen negatieve kenmerken. Iedere werkstijl heeft hierbij een aantal punten die belangrijk zijn om te onthouden wanneer er aan een nieuwe taak wordt begonnen.
Bij de werkstijl Schiet op is het belangrijk om je werk in te plannen en hierbij tussentijdse deadlines voor jezelf opstelt. Hierdoor voorkom je dat je pas op het laatste moment aan het een taak begint te werken en door al je haast onnodige fouten gaat maken. Wanneer mensen met deze werkstijl in gesprek gaan met hun collega’s of een manager is het belangrijk dat ze alle aandacht richten op wat hun gesprekspartner heeft te melden en ook geduldig wachten tot de ander klaar is met praten voordat ze hun eigen mening of ideeën op tafel gooien.
*Je wordt op dit moment vooral geprezen om het feit dat je altijd je deadlines haalt, maar probeer ook te worden gewaardeerd voor je nauwkeurigheid.*
Mensen met de werkstijl Wees perfect kunnen zichzelf positief veranderen door zichzelf doelen te stellen die haalbaar zijn binnen de afgesproken tijd die voor een taak is vastgesteld. Wanneer er een fout wordt gemaakt is het belangrijk dat mensen met deze werkstijl nagaan wat voor gevolgen deze fout heeft voor het uiteindelijke resultaat, vaak komen ze hierdoor erachter dat deze fout geen nadelige gevolgen zal hebben voor het proces en zullen hierdoor het makkelijker kunnen accepteren wanneer ze zelf of iemand anders een fout maken.
*Met je huidige werkstijl wordt je vooral gewaardeerd doordat je taken zeer zorgvuldig en met hoge kwaliteit uitwerkt. Probeer ook eens gewaardeerd te worden voor het feit dat je taken altijd af hebt voor de gestelde deadline.*
Bij de werkstijl Doe de ander een plezier is het belangrijk dat je in plaats van al je tijd besteedt aan het bedenken wat je collega’s nodig hebben om succesvol te kunnen functioneren, het ook gewoon direct aan deze persoon kunt vragen. Dit zorgt ervoor dat je veel meer tijd over hebt om het uiteindelijke andere mensen naar hun zin te maken, doordat je duidelijk weet wat ze nog graag missen. Voor mensen met deze werkstijl is het noodzakelijk om niet alleen aan andere te denken, maar ook aandacht aan zichzelf besteden. Wanneer je zelf iets nodig hebt van andere mensen is het niet verkeerd om hiernaar te vragen. Ook zullen mensen met deze werkstijl moeten leren inzien dat ze niet altijd iedereen kunnen plezieren en dat ze soms ook moeten aangeven wanneer iemand fouten maakt, zonder bang te zijn dat ze hun gevoelens kwetsen.
*Mensen met deze werkstijl worden binnen een bedrijf vooral geprezen om het feit dat ze altijd aardig zijn tegen hun collega´s. Probeer ook eens wat meer assertiviteit te tonen en voor jezelf op te komen. Je zult merken dat je collega´s je dan gaan waarderen dat je altijd voor jezelf opkomt en ook je eigen mening binnen de groep durft te uiten.*
Voor mensen met de werkstijl Doe je best is het belangrijk dat ze niet meer vrijwillig aan elke project mee willen doen, zodat ze meer tijd hebben om hun huidige projecten succesvol af te ronden. Het kan hulpzaam zijn om een plan voor jezelf op te stellen waarin je ook duidelijk vast stelt wanneer je, je taken af wilt hebben en je dan ook aan het plan blijf houden. Wanneer je bezig bent met een opdracht is het verstandig om meer informatie te vergaren over wat er precies van je wordt verwacht zodat je jezelf kunt beperken tot alle deze zaken uit te voeren en niet andere irrelevante bijzaken gaat uitvoeren. Op deze manier focus je, je alleen op de gevraagde resultaten.
*Enthousiasme is wat iedereen zeer waardeert bij collega´s met de werkstijl Doe je best. Probeer er ook eens voor te zorgen dat je met dit enthousiasme je taken succesvol kan afronden, je zult zien dat mensen het zeer waarderen als ze weten dat ze jou taken met een bepaalde deadline kunnen toe vertrouwen.*

Wat belangrijk is om te onthouden wanneer je de werkstijl Wees sterk hebt, is dat het niet verkeerd is om hulp te vragen aan andere medewerkers wanneer je merkt dat je ergens niet uitkomt. Realiseer je dat het niet goed is om taken niet uit te voeren enkel en alleen omdat je niet zelf tot een geschikte oplossing kan komen. Wanneer je hulpt vraagt aan andere mensen kunnen zij je helpen zodat je uiteindelijk wel deze taak kunt uitvoeren en zullen je collega’s het gevoel hebben dat ze ook jou om hulp mogen vragen wanneer ze ergens niet uitkomen in plaats van onmiddellijk het gevoel te krijgen dat ze ‘slecht’ zijn omdat ze iets niet kunnen uitvoeren.

*De medewerkers met de werkstijl Wees sterk zullen vooral worden geprezen doordat andere mensen het gevoel hebben dat ze nooit hulp nodig hebben omdat ze zelf alles prima kunnen uitvoeren. Probeer eens wat meer hulp te vragen aan andere mensen, dit zal niet alleen de werkrelatie met je collega´s verbeteren maar zal er ook voor zorgen dat je eindelijk dat ene project kan afronden.*

**Hoofdstuk 4 Groepsvorming**

*Om een beter beeld te krijgen van de verschillende niveaus waarin een team zich kan bevinden en hoe een team naar een hoger niveau kan doorstromen heb ik gebruik gemaakt van het boek Aan de slag met teamcoaching van Marijke Lingsma. In dit boek omschrijft zij de vier verschillende niveaus die zijn te herkennen binnen een team en geeft zij aan welke stappen er moeten worden gezet om een niveau hoger te bereiken.*

In de theorie van Hersey en Blanchard (Situationeel Leiderschap) wordt er een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende niveaus waar een bepaald team zich op dit moment kan bevinden. Deze vier niveaus worden aangeduid met de termen M1, M2, M3 en M4 waarbij de M staat voor Maturity, ofwel taakverantwoordelijkheid. Taakvolwassenheid wordt omschreven als *de mate waarin de medewerkers zowel bekwaam als bereid is om verantwoordelijkheid te dragen voor de zelfstandige uitvoering van een bepaalde taak.[[12]](#footnote-12)*



**§ 4.1 Het eerste niveau; M1**

Als je kijkt naar een team dat zich op dit moment op het niveau van M1 bevindt zie je al snel dat de groep een samenstelling is van allerlei aparte individuen en wordt ook wel een los zand groep genoemd. Op dit niveau is er nog geen sprake van hechting tussen de verschillende groepsleden en is het enige wat hun samenhoudt het gezamenlijke doel, wat het uitvoeren van het project is.
Als je kijkt naar de verschillende groepsleden worden er al snel een aantal kenmerken zichtbaar. Zo doen ze wat er van hun wordt verwacht zonder hierbij zelf een connectie te maken met het grotere geheel. De leden van het team wat zich op het niveau M1 bevindt stellen zich afwachtend op, ze wachten in feite tot iemand ze vertelt wat ze precies moeten doen zonder zelf met ideeën en mogelijke oplossingen te komen. Kijkend naar de manier waarop deze teamleden met elkaar omgaan kan er worden vastgesteld dat ze het lastig vinden om met elkaar te communiceren. Ze vinden het moeilijk om naar elkaar te luisteren en praten dan ook veelal door elkaar heen tijdens hun bijeenkomsten. Wanneer ze feedback krijgen van een ander teamlid voelen ze zich onmiddellijk persoonlijk aangevallen en hebben het gevoel dat ze machteloos zijn binnen het team.

*§ 4.1.1 Hoe kan een M1 team doorstromen naar een hoger niveau?*

Doordat een M1 team bestaat uit losse individuele is het allereerst belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op gaan staan. Dit kan worden gerealiseerd door middel van structuur aan te brengen binnen de groep en te werken met procedures. Het belangrijkste wat er moet worden gecreëerd bij de teamleden is het gevoel van commitment. Zolang de verschillende teamleden niets willen doen, zal het zeer moeilijk om het project af te ronden, of met elkaar samen te werken.[[13]](#footnote-13)
In deze fase is het van belang om ervoor te zorgen dat de verschillende teamleden meer resultaatgericht gaan denken. Dit is de taak van de trainer om dit ook daadwerkelijk te realiseren. Voordat de trainer zich echter hiermee bezig kan houden is het van belang dat er meer hechting ontstaat tussen de teamleden zodat er minder sprake zal zijn van een groep die uit ‘los zand’ bestaat. Om deze hechting te kunnen realiseren zullen de verschillende teamleden elkaar eerst beter moeten leren kennen. Een handige tool die hiervoor gebruikt kan worden is het vijf werkstijlen model zoals hierboven besproken is. Ook kunnen hierbij de verschillende generaties met hun eigen unieke kenmerken hulp bieden. Door allereerst hier aandacht aan te schenken zal het duidelijk worden waarom mensen binnen het team zich gedragen zoals ze dat op dit moment doen en hoe de andere teamleden hier het beste mee om kunnen gaan. Het is goed om stil te staan bij de redenen waarom iemand een bepaalde werkstijl hanteert omdat op deze manier het makkelijker is voor de andere teamleden om iemand te begrijpen. Ook zal het de samenwerking tussen de teamleden bevorderen doordat ze weten op welke manier ze het beste uit elkaar kunnen halen. Een M1 team bestaat veelal uit medewerkers die niet vaak met elkaar hebben samengewerkt of de groep valt terug naar het M1 niveau doordat een nieuw lid aan het team wordt toegevoegd. Daarom is het tijdens de training van een M1 team zeer belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan het verbeteren van de relatie tussen de verschillende teamleden zodat er een hechtere groep kan ontstaan.
Als deze eerste fase is afgerond is het belangrijk dat de trainer zich gaat focussen op de volgende fase die bedoelt is om de resultaatgerichtheid van het team te verbeteren. De trainer kan dit doen door tijdens een opdracht die aan de groep wordt gegeven, bijvoorbeeld het bedenken van een oplossing voor een fictief probleem of zelfs het bouwen van een toren o.i.d., een aantal interventies te plegen door middel van vragen te stellen aan de diverse groepsleden. Een aantal vragen die de trainer zou kunnen stellen tijdens deze opdracht zijn:

* Wat voor effect heeft het als jullie op deze manier met elkaar communiceren?
* Hoe kan het komen dat het zo lang duurt voordat jullie uiteindelijk een unaniem besluit kunnen maken?
* Het valt op dat jullie veel moeite hebben om naar elkaar te luisteren, hoe denken jullie dat dit komt?
* Wat denken jullie zelf dat er beter kan aan de manier van samenwerken zoals jullie op dit moment doen?
* Wat voor afspraken zouden jullie met elkaar willen maken om ervoor te zorgen dat het de volgende keer wel beter gaat?

Door dit soort vragen aan de groep te stellen worden ze zich meer bewust van de effecten die hun manier van samenwerken heeft op het uiteindelijke te behalen resultaat. Ze gaan zelf merken welke aspecten van de samenwerking niet verlopen zoals ze graag zouden willen en gaan nadenken over hoe dit eventueel op een positieve manier zou kunnen worden veranderd. De teamleden maken onderling afspraken hoe ze hun samenwerking willen verbeteren en tijdens een volgende opdracht kan er worden gekeken of de groepsleden zich ook daadwerkelijk aan deze gemaakte afspraken houden. Er kan dan worden gekeken of de afspraken die zijn gemaakt zorgen voor een meer productieve samenwerking of dat er nog steeds een aantal zaken moeten worden aangepast.

**§ 4.2 Het tweede niveau ; M2**

Als je kijkt naar een team wat zich op dit moment op niveau M2 bevindt wordt het al gauw duidelijk dat de groep niet meer enkel uit losse individuen bestaat. Er zijn verschillende subgroepen ontstaan binnen de gehele groep. Ze vormen nog geen geheel. Er wordt echter wel beter naar elkaar geluisterd en het wordt voor de groepsleden steeds makkelijker om elkaar feedback te geven. In deze fase is de groep bezig om een passende manier van samenwerken te ontwikkelen. Hierbij kijken ze naar de manier van vergaderen en hoe ze om willen gaan met eventuele problemen die ze tegen komen. Ook gaat de groep kijken naar welke kwaliteitscriteria ze voor het werk willen gaan hanteren. Deze besluiten worden echter vooral in aparte subgroepen gemaakt. Een subgroep wat is ontstaan in deze groep bestaat uit diverse leden die dezelfde normen en waarden hanteren als het op het werk aankomt.

Het gedrag wat de groepsleden van een team met niveau M2 vertonen wordt groepsgedrag genoemd. Er is op dit moment binnen het team sprake van binding (weliswaar in subgroepen), afstemming en er ontstaan onderlinge conflicten tussen de verschillende subgroepen. Deze conflicten komen vaak voort uit verschillende opvattingen over het werk en over de manier van samenwerken. Ze gaan elkaar ervan beschuldigen wanneer er zaken verkeerd gaan binnen de samenwerking wat kan leiden tot explosieve uitspattingen tussen de verschillende groepen.

*§ 4.2.1 Hoe kan een M2 team doorstromen naar een hoger niveau?*

Voor een M2 team is het belangrijk om de binding die op dit moment enkel alleen bestaat binnen de subgroepen uit te breiden naar de gehele groep. Hiervoor is het nodig dat de teamleden niet alleen met hun eigen subgroep samenwerken, maar zullen met iedereen rond de tafel moeten gaan zitten om de verandering te maken naar een team met een ‘hart’.
Wat hiervoor allereerst kan worden gebruikt is het vijf werkstijlen model waardoor de verschillende teamleden elkaar beter leren en meer begrip krijgen voor elkaars manier van werken. De kans is erg groot dat de verschillende subgroepen nu bestaan uit medewerkers met dezelfde werkstijl, omdat ze het fijn vinden om met iemand samen te werken die zaken op de zelfde manier aanpakt als zij doen. Dit houdt dus ook in dat veelal mensen vanuit dezelfde generatie bij elkaar komen in deze subgroepen omdat ze dezelfde ervaringen hebben en graag op dezelfde manier te werk willen gaan.
Om dit patroon te veranderen is het belangrijk dat de verschillende teamleden gaan inzien dat juist het samenwerken met mensen met een andere werkstijl erg productief kan zijn en ervoor kan zorgen dat je effectiever te werk kan gaan. Er moet meer contact ontstaan tussen mensen uit verschillende subgroepen zodat het uiteindelijk kan uitgroeien naar één geheel.
Als deze fase is afgerond is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan de emoties van de verschillende teamleden. Welke emoties zorgen ervoor dat het gewenste resultaat niet behaald wordt? Een aantal vragen die hierbij kunnen worden gesteld door de trainer zijn:

* Als jullie nu zo fel op elkaar reageren, hoe denk je dat de onderlinge relatie tussen jullie zal zijn wanneer het team straks uit elkaar gaat?
* Hebben jullie zelf het gevoel dat met de manier waarop jullie nu met elkaar omgaan de resultaatgerichtheid zal vergroten? En waarom denken jullie dat?
* Vaak blijkt het geval dat mensen fel reageren tegen andere mensen doordat ze al lange tijd hun feedback voor zich hebben gehouden. Wat voor feedback hebben jullie voor elkaar?
* Wat hebben jullie om elkaar om elkaar op een rustige manier feedback te geven, in plaats van fel te reageren op elkaar?

Door deze vragen te stellen aan de verschillende groepsleden wordt er nagedacht over de verschillende effecten die hun gedrag heeft op het resultaat. Ze gaan zich realiseren dat de onderlinge conflicten die constant ontstaan het lastiger maken om het uiteindelijke resultaat te behalen. Na het stellen van deze vragen kan er met de diverse groepsleden een afspraak worden gemaakt om vast te stellen hoe ze met elkaar willen omgaan in een situatie waar normaliter een conflict door ontstaat.
De belangrijkste punten waar een trainer op moet letten wanneer hij met een groep op niveau M2 moet werken zijn:

* Er moeten meer situaties worden gecreëerd waarin de groepsleden hun groepscompetenties kunnen laten zien. Later kan er dan op deze competenties worden gereflecteerd en kan de groep samen op zoek gaan naar een oplossing om deze competentie te verbeteren.
* Situaties waaruit een conflict ontstaat moeten worden besproken, hierdoor wordt het duidelijker voor de verschillende groepsleden hoe zij hun gedrag kunnen veranderen, om zo conflicten te voorkomen.
* Mogelijkheden creëren voor de groepsleden om feedback op elkaar te geven.

**§ 4.3 Het derde niveau ; M3**

Als je kijkt naar een team met niveau M3 valt het op dat er steeds minder sprake is van verschillende subgroepen, maar dat er meer een geheel is ontstaan. In deze fase zien de verschillende groepjes binnen het team elkaar niet meer als de ‘vijand’ maar juist de buitenstaanders (de mensen die niet binnen hun team vallen). Ze hebben het gevoel dat zij als team niks verkeerd kunnen doen en dat eventuele problemen ontstaan door andere mensen binnen het bedrijf. Deze groep mensen wordt een team genoemd omdat ze zich samen verantwoordelijk voelen voor het uiteindelijke resultaat, de inhoud van de verschillende werkzaamheden en met welke procedures ze deze werkzaamheden willen uitvoeren. Een team met niveau M3 wordt ook wel een resultaatverantwoordelijk team genoemd. Kijkend naar de inhoud van het werk weten ze precies wat ze willen doen en op welke manier ze dit willen aanpakken. Kijkend naar het gedrag van de diverse groepsleden valt het op dat ze zeer trots zijn op elkaar en werken met elkaar op een gelijkwaardige basis, ieder teamlid is even belangrijk binnen het team. Een van de knelpunten die je als trainer kunt tegenkomen bij teams op dit niveau is het feit dat de leden van het team zich zo comfortabel voelen met elkaar dat ze bang zijn om dit vriendschappelijke gevoel te verpesten. Hierdoor zijn de teamleden in bepaalde situaties bang om elkaar feedback te geven omdat ze niet de gevoelens van hun medeteamleden willen kwetsen. Ook hebben ze het gevoel dat het team zo productief werkt omdat er alleen maar mensen deel uitmaken van het team die elkaar goed kennen, goed met elkaar kunnen opschieten en weten welke manier van samenwerken het beste past binnen het team. Hierdoor gaat het team zich superieur voelen en hebben het gevoel dat niemand hun advies hoeft te geven omdat ze zelf alles al onder controle hebben. Een ander nadelig gevolg van deze gedeelde opvatting is het geit dat ze nieuwe mensen die aan het team worden toegevoegd niet snel zullen accepteren. Ze zijn bang dat nieuwe mensen niet binnen het team zullen passen of zijn bang dat een nieuw teamlid teveel wilt veranderen waardoor de samenwerking, die altijd zo prettig is verlopen, zal verdwijnen. Ze denken dat hierdoor de productiviteit en kwaliteit van het werk zal verminderen. Door deze opvatting en het gedrag wat de ‘oude’ teamleden vertonen tegenover de ‘nieuwe’ teamleden is de grootste oorzaak waardoor een M3 team weer in niveau M2 of zelfs in niveau M1 terecht kan komen.

*§ 4.3.1 Hoe kan een M3 team doorstromen naar een hoger niveau?*

De rol van de leidinggevende/leider van het team is zeer belangrijk om door te kunnen stromen naar een volgend niveau. Het belangrijkste waar de leider rekening mee moet houden is dat het team zelf zijn eigen zaken kan regelen en daardoor is het niet nodig om specifieke hulp te krijgen van een leidinggevende. De leider komt als het ware alleen te staan en zal hiermee goed om moeten kunnen gaan. De grootste valkuil is dat de leider zich teveel met het groepsproces zal gaan bemoeien waardoor het team weer terug zou kunnen vallen naar een team met niveau M2 doordat de groep zichzelf niet meer verantwoordelijk voelt voor het gewenste eindresultaat.
Een van de grootste knelpunten van een M3 groep is het gevoel dat andere mensen zich niet mogen bemoeien met de werkzaamheden waar zij mee bezig zijn. Om door te kunnen stromen naar een volgend niveau zullen de groepsleden juist moeten inzien dat ideeën van andere mensen erg nuttig kunnen zijn en ervoor kunnen zorgen dat de uiteindelijke resultaten nog beter zullen zijn. Om ervoor te zorgen dat buitenstaanders meer worden geaccepteerd binnen dit team kan er gebruikt worden gemaakt van de vijf verschillende werkstijlen zoals zijn omgeschreven in het voorgaande hoofdstuk. Door meer inzicht te krijgen in de verschillende werkstijlen die mensen hanteren, en doordat de teamleden aanleren hoe ze aan bepaalde kenmerken kunnen merken welke werkstijl iemand hanteert, zal het gemakkelijker worden om met een nieuw teamlid samen te gaan werken. Vaak zullen de huidige teamleden al aan de generatie waaruit een nieuw teamlid vandaan komt, kunnen concluderen welke werkstijl het beste zal passen bij dit nieuwe teamlid. Door aandacht te besteden aan de werkstijl van de nieuwkomer kan er snel worden gekeken welke werkzaamheden hij het beste zal kunnen uitvoeren en hoe de huidige teamleden ervoor kunnen zorgen dat er het beste wordt gehaald uit het nieuwe teamlid.

**§ 4.4 Het vierde niveau ; M4**

Kijkend naar een team wat op het niveau M4 zit blijkt dat ze veel verantwoordelijkheid nemen voor de huidige situatie maar verliezen de toekomst niet uit het oog. Ze zijn maar voor korte tijd bij elkaar en proberen deze tijd zo goed mogelijk te besteden. Dit betekent dat ze niet veel tijd uitrekken voor het houden van bijeenkomsten e.d. maar zich meer bezighouden met de daadwerkelijke werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd. Een van de grootste verschillen tussen een team op dit niveau in vergelijking met de andere drie niveaus is het feit dat ze contact proberen te zoeken met de omgeving in de hoop dat zij met nieuwe perspectieven kunnen komen en laten zich ook beïnvloeden door deze perspectieven. Ze hebben er totaal geen moeite mee om nieuwkomers binnen het team te verwelkomen. Ze zien deze nieuwe leden niet als een bedreiging maar juist als een toevoeging waardoor er nieuwe ideeën kunnen gaan ontstaan. De leden van een team op niveau M4 zijn goed in staat om eens afstand te doen van het team en de werkzaamheden om zo een duidelijker beeld te krijgen van de onderlinge relaties en hoe de werkzaamheden en eventuele problemen worden aangepakt. Ze gebruiken vaak deze helicopter view om te kijken dingen er nog worden verbeterd, ze staan namelijk constant open voor verbetering.

*§ 4.4.1 Hoe kan een M4 team op dit huidige niveau blijven?*

De kracht van dit team ligt vooral in het feit dat ze zelf goed weten wat ze precies willen bereiken, hoe ze dat willen doen en waarom ze dit willen bereiken. De leden van dit team zijn veelal goed op elkaar ingespeeld en hebben niet veel tijd met elkaar nodig om goed te blijven functioneren als een team. Ze zijn zeer onafhankelijk en vinden het belang van het team net zo belangrijk als hun eigen belangen. Een van de valkuilen waar een team wat zich op dit moment op niveau M4 bevindt is dat ze zo onafhankelijk zijn van elkaar dat nieuwe teamleden zich soms niet geaccepteerd voelen binnen het team omdat ze de andere teamleden niet op regelmatige basis zien en spreken. Het is voor een M4 team zeer belangrijk dat ze het nieuwe teamlid opnemen binnen hun eigen team en ervoor zorgen dat dit nieuwe teamlid zich verbonden voelt met de andere teamleden. Dit kan met name worden gerealiseerd door meer contact te creëren tussen de verschillende teamleden zodat het nieuwe teamlid zijn nieuwe partners kan leren kennen en meer duidelijk krijgt waar iedereen precies mee bezig is en wat de krachten van ieder teamlid zijn. Om meer contact te creëren tussen de teamleden onderling kan er gebruik worden gemaakt van de theorie over de vier verschillende generaties. Op deze manier weten de huidige teamleden wat voor soort werker het nieuwe teamlid is en welke specifieke krachten van de generatie waaruit het nieuwe teamlid komt ze goed kunnen gebruiken voor hun huidige project. Door te kijken naar de verschillende generaties waaruit de teamleden vandaan komen kan het nieuwe teamlid een onderscheid maken de verschillende werkstijlen die horen bij de generaties. Zo weet het nieuwe teamlid onmiddellijk welke werkstijlen zijn partners hanteren en wie het meest geschikt is voor het uitvoeren van een bepaalde taak. Ook wordt het dan voor alle teamleden duidelijk wat elkaars valkuilen zijn en hoe medewerkers met een andere werkstijl ervoor kunnen zorgen dat deze valkuilen worden omgezet in positieve kenmerken. Door middel van meer informatie te bieden over deze theorieën zullen de teamleden het accepteren van een nieuw lid binnen het team nog makkelijker gaan vinden en kunnen ze op een effectieve manier met elkaar blijven samenwerken en van elkaar leren.

**Hoofdstuk 5 Didactische werkvormen**

*In dit hoofdstuk zal ik gaan kijken naar de verschillende didactische werkvormen die er bestaan en vanuit deze theorie een keuze maken voor een didactische werkvorm die het beste past bij het realiseren van mijn einddoel. Voor dit hoofdstuk heb ik gebruik gemaakt van het boek Trainen ; een praktijkgids van Karin de Galan.*

**§ 5.1 Introductie van de training**

Om een goede introductie te geven voorafgaand aan de training kan er gebruikt worden gemaakt van de INTROD methode. Deze methode is een handig hulpmiddel om de deelnemers voorafgaand aan de training te prikkelen en duidelijk te maken wat precies het doel is van de training en hoe dit doel kan worden gerealiseerd.

*I = Interesse.* Allereerst is het zeer belangrijk om ervoor te zorgen dat de deelnemers geïnteresseerd raken in de training zodat ze met een goede wil de training ingaan. Dit kan worden gerealiseerd door middel van een anekdote of een praktijkvoorbeeld. Ook kan er nog gebruikt worden gemaakt van een interactieve activiteit zoals een stelling of een vraag aan de groep.
Een voorbeeld hiervan is de volgende vraag stellen aan de groep; *Wat weten jullie al over de huidige vier generaties op de werkvloer?* De trainer kan hierbij alle antwoorden die worden gegeven door de groep opschrijven op een flip-over en alle kernwoorden die uiteindelijk op deze flip-over worden geschreven kunnen later worden gebruikt tijdens de theorie die wordt verteld over de huidige generaties.

*N = Nut geven.* Nadat de deelnemers zijn geprikkeld en geïnteresseerd zijn in de training is het belangrijk om aan te geven wat er precies tijdens de training wordt verteld en wat ze met deze informatie kunnen doen. Het is belangrijk om tijdens dit punt aan te geven wat ze uiteindelijk kunnen doen met alle informatie en handvaten die ze tijdens deze training krijgen aangereikt.

*T = Tijd.* Nadat het duidelijk wordt voor de deelnemers wat ze precies gaan leren tijdens deze training en wat ze met deze nieuwe informatie kunnen doen is het belangrijk dat de deelnemers weten hoe veel tijd er ongeveer wordt besteed aan deze training. Het is van belang om aan te geven dat de training een gehele dag duurt en dat er daarna ook nog een evaluatie moment staat ingepland. Voor de deelnemers is het fijn als ze van te voren weten wat ze precies staan te wachten en hoe lang de gehele training gaat duren.

*R = Respons.* Voordat de training daadwerkelijk begint is het van belang om aan te geven wat de trainer zelf precies verwacht van de deelnemers. Geef aan dat je het waardeert als de deelnemers vragen stellen tijdens de training, zodat je eventuele onduidelijkheden meteen kunt wegnemen. Ook moet er worden aangegeven dat er een actieve houding van de deelnemers wordt verwacht omdat er een aantal interactieve onderdelen zijn ingewerkt in de training.

*O = Opzet.* Het is belangrijk dat de deelnemers weten wat er precies gaat gebeuren tijdens deze training en hoe de dag er precies uit zal komen te zien. Geef daarom duidelijk aan wat de verschillende onderdelen zijn tijdens deze training en welke theorieën er worden behandeld tijdens deze onderdelen.

*D = Doel.* Als laatste is het noodzakelijk om het uiteindelijke doel duidelijk te maken zodat de deelnemers weten wat het bedrijf graag gerealiseerd zou willen hebben. Als de deelnemers weten wat het uiteindelijke doel is voordat de training begint kunnen ze uiteindelijk zelf aangeven aan het einde van de training of ze het gevoel hebben dat dit doel is gerealiseerd of dat ze nog meer informatie/hulpmiddelen nodig hebben van de trainer.

**§ 5.2 Informatie over de vier generaties**

Voor dit onderdeel wordt er allereerst theorie gegeven over de vier verschillende generaties. Welke vier generaties zijn op dit moment actief op de arbeidsmarkt en wat zijn hun eigen unieke kenmerken. Deze theorie is nodig om de volgende opdracht te kunnen uitvoeren die bij dit onderdeel nodig is en is ook noodzakelijk om door te kunnen stromen naar het volgende onderwerp. Het is dan ook van belang dat de trainer zich vooraf voldoende verdiept in de theorie die gevonden kan worden in hoofdstuk 2 omdat hoe meer de trainer thuis is in de inhoud die moet worden overgebracht, hoe beter het bij de deelnemers zal aankomen. Tijdens dit onderdeel kan er gebruikt worden gemaakt van de antwoorden die de deelnemers hebben gegeven tijdens de introductie (die op de flip-over zijn geschreven). Je kunt hierbij aangeven dat ze bijvoorbeeld al veel informatie weten over een bepaalde generatie, en ze complimenteren voor alle goede kernwoorden die tijdens deze vraag naar boven zijn gekomen.

**§ 5.2.1 Intrainend rollenspel**

Bij dit onderdeel hoort een opdracht waarmee er kan worden gecontroleerd of de deelnemers de vertelde stof hebben begrepen en de theorie voldoende eigen hebben gemaakt. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van een intrainend rollenspel. Het wordt een intrainend rollenspel genoemd omdat eerst de theorie wordt verteld en daarna wordt een rollenspel gespeeld om de theorie te trainen. Tijdens dit rollenspel krijgen 4 deelnemers één generatie toegewezen en zij mogen dit niet met de rest van de groep delen. Tijdens het rollenspel is het dan de bedoeling dat deze 4 deelnemers voor de groep een gesprek gaan voeren met elkaar waarbij zij zich moeten gedragen zoals ze denken dat een persoon uit deze generatie zich zou gedragen, door middel van de zojuist geleerde theorie. Dit gesprek zal ongeveer een half uur duren zodat iedere deelnemer aan het gesprek voldoende de mogelijkheid heeft om zijn rol duidelijk naar voren te laten komen. Om ervoor te zorgen dat de deelnemers de link met het eigen werk blijven zien is het verstandig om als trainer aan de deelnemers zelf te vragen of ze met een situatie kunnen komen waarin ze hebben gemerkt dat het lastig is om met verschillende mensen tot een unaniem besluit te komen.
Het is dan de taak aan de andere deelnemers om te herkennen wie er welke rol speelt en waarom ze denken dat die persoon uit bijvoorbeeld generatie X of juist generatie Y komt. Na afloop van dit gesprek moeten de andere deelnemers aangeven welke persoon bij welke generatie thuis hoort en door middel van welke kenmerken ze deze conclusie hebben getrokken.
De trainer zal na afloop van dit gesprek aangeven welke generatie bij welke persoon hoort en het is belangrijk dat er dan wordt aangegeven welke kenmerken zéér goed naar voren zijn gekomen tijdens dit rollenspel. Als uit dit rollenspel blijkt dat er nog niet genoeg duidelijk is over de vier verschillende generaties kan de trainer vragen welke zaken nog onduidelijk zijn zodat hier meer informatie over kan worden gegeven.
**Belangrijk:** Het is voor de trainer belangrijk dat hij voldoende vraagt aan de deelnemers of ze de gegeven theorie begrijpen en weten wat ze hier mee kunnen doen. Door constant om bevestiging te blijven vragen zal het voor de deelnemers makkelijk zijn om aan te geven wanneer ze bepaalde onderwerpen niet begrijpen en waar ze graag nog meer informatie over zouden willen krijgen.

**§ 5.3 Verschillende werkstijlen**

Voor het overbrengen van de theorie over de vijf verschillende werkstijlen zal er allereerst gebruik worden gemaakt van een klein ‘spelletje’ om te kijken of de deelnemers na het horen van iedere werkstijl al kunnen raden bij welke generatie deze werkstijl het beste zal passen. Na dit spelletje zal de trainer de vijf verschillende werkstijlen gedetailleerd omschrijven dus het is belangrijk om deze theorie voldoende te hebben doorgenomen en hiermee te oefenen voordat de training daadwerkelijk zal beginnen. Na het omschrijven van deze vijf werkstijlen zal er nogmaals aan de groep worden gevraagd welke werkstijl zij denken dat het beste past bij iedere generatie.

Het is belangrijk om pas door te gaan naar het volgende onderdeel als de deelnemers aangeven dat ze de theorie voldoende onder de knie hebben en het gevoel hebben dat ze een werkstijl kunnen herkennen wanneer ze deze tegenkomen.

Voor het volgende onderdeel moet de groep deelnemers in een kring gaan zitten en zal iedere deelnemer kort aangeven welke werkstijl zij denken dat het beste bij hun zelf past en waarom ze juist voor deze werkstijl hebben gekozen. De andere deelnemers mogen hierop reageren, ongeacht of ze het eens of oneens zijn met deze keuze en zullen hun reactie op de keuze van de andere deelnemers moeten onderbouwen met verschillende argumenten/voorbeelden.

Nadat iedere deelnemers zijn eigen werkstijl heeft benoemd zal de theorie verder gaan over de verschillende werkstijlen en zal zich vooral richten op het optimaal gebruik maken van je eigen werkstijl, en de relatie tussen de verschillende werkstijlen. Deze theorie die hierbij gebruikt hoort te worden, is te vinden in de hoofdstukken 3.2 en 3.3 die eerder in dit stuk te vinden zijn.

**§ 5.4 Ontdekkend rollenspel voor een team met niveau M1**

Bij een ontdekkend rollenspel wordt er met een praktijksimulatie begonnen om de deelnemers zelf te laten ervaren welke zaken er allemaal nog niet optimaal verlopen binnen de huidige samenwerking. Het is belangrijk dat de opdracht niet te makkelijk is en in principe door maar één persoon hoeft te worden uitgevoerd. Het gaat er namelijk om dat er conflicten ontstaan zodat er kan worden gereflecteerd op de manier waarop de deelnemers met conflict omgaan en hoe ze op elkaar reageren in dit soort situaties. Een goed voorbeeld van zo’n opdracht is het bouwen van een toren\*. Bij deze opdracht heeft namelijk iedereen een eigen idee hoe dit het beste kan worden uitgevoerd en wordt het al snel duidelijk wie zichzelf als leider opstelt en wie er meer op de achtergrond blijft. Het is belangrijk voor de deelnemers om tijdens deze opdracht voldoende te communiceren omdat anders niemand duidelijk voor ogen heeft wat hij precies moet doen om de opdracht op een succesvolle manier af te ronden. Het spel moet niet te lang duren, omdat het alleen maar gebruikt wordt om ervoor te zorgen dat de deelnemers meer inzicht in hun eigen samenwerken krijgen.

Na afloop van dit spel zal er aan de deelnemers moeten worden gevraagd hoe ze de samenwerking zelf hebben ervaren. Het evalueren op deze samenwerking kan aan de hand van onderstaande vragen een stuk makkelijker worden voor de deelnemers.

* Wat voor effect heeft het als jullie op deze manier met elkaar communiceren?
* Hoe kan het komen dat het zo lang duurt voordat jullie uiteindelijk een unaniem besluit kunnen maken?
* Het valt op dat jullie veel moeite hebben om naar elkaar te luisteren, hoe denken jullie dat dit komt?
* Wat denken jullie zelf dat er beter kan aan de manier van samenwerken zoals jullie op dit moment doen?
* Wat voor afspraken zouden jullie met elkaar willen maken om ervoor te zorgen dat het de volgende keer wel beter gaat?

Nadat de deelnemers deze vragen hebben beantwoord is het van belang dat de deelnemers met elkaar afspraken gaan maken om ervoor te zorgen dat de samenwerking nog beter kan verlopen. Deze afspraken zullen moeten worden genoteerd zodat tijdens een latere opdracht kan worden gekeken of de deelnemers zich aan de nieuwe afspraken houden of weer terugvallen in hun oude patroon.

*\*Hoe moet deze opdracht worden uitgevoerd?*

Iedere groep krijgt een stapel papieren en moet hiervan een zo’n stevig mogelijke brug zien te bouwen. Bij een groep deelnemers van 10 of meer personen is het verstandig om de groep op te splitsen in twee groepen (die allebei een eigen brug bouwen) zodat iedere deelnemer een duidelijke rol kan hebben in de groepsopdracht. Er worden twee tafels tegenover elkaar gezet met ongeveer een meter tussen deze twee tafels in. Tussen deze twee tafels zal de brug moeten worden gebouwd. Na afloop van deze opdracht kan er door middel van een speelgoedauto worden getest of de brug sterk genoeg is.

**§ 5.5 Rollenspel ter controle voor een team met niveau M1**

De deelnemers die een team zitten wat zich op dit moment op niveau M1 bevindt heeft zojuist een spel gedaan om te kijken waar de grootste problemen liggen binnen de samenwerking. Ze hebben een aantal afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat de samenwerking de volgende keer beter gaat. Nu wordt er opnieuw een opdracht gegeven aan de deelnemers om te kijken of ze hebben geleerd van de vorige samenwerking en of ze voldoende duidelijke afspraken hebben gemaakt.

Het spel dat hiervoor zal worden gebruikt is het bouwen van een toren\*. Deze opdracht is niet zeer verschillend van de eerste opdracht, maar hierdoor kan wel duidelijk worden gezien of de deelnemers zich in ongeveer dezelfde situatie nu wel anders gaan gedragen en of de afspraken die zijn gemaakt dus ook zin hebben. Na deze opdracht wordt er allereerst gereflecteerd op hoe de samenwerking deze keer is verlopen, ging het beter dan de vorige keer of juist niet? Ook is het belangrijk om te vragen wat de deelnemers voor verschillen hebben opgemerkt in vergelijking met de eerste keer. Werd er nu beter naar elkaar geluisterd en heeft iedereen zijn eigen mening in de groep kunnen vertellen? Het ligt er uiteraard aan wat voor afspraken er zijn gemaakt, dat zijn de zaken waar het meest op gereflecteerd moet worden. Aan het einde van deze reflectie moet er een keuze worden gemaakt of de afspraken die nu op papier staan, voldoende zijn of dat er eventueel nog afspraken aan toegevoegd moeten worden.

*\*Hoe moet deze opdracht worden uitgevoerd?*

Iedere groep krijgt een zak ongekookte spaghetti waarvan een zo’n hoog mogelijke toren moet worden gebouwd. Er mag hierbij plakband worden gebruikt om de spaghetti aan elkaar vast te maken. De toren moet zelfstandig kunnen blijven staan, en natuurlijk zo hoog mogelijk worden gebouwd. Bij een groep deelnemers van 10 of meer personen is het verstandig om de groep op te splitsen in twee groepen (die allebei een eigen toren bouwen) zodat iedere deelnemer een duidelijke rol kan hebben in de groepsopdracht.

**§ 5.6 Ontdekkend rollenspel voor een team met niveau M2**

Voor een team wat zich op dit moment bevindt in niveau M2 is het zeer belangrijk om de teamleden de kans te geven om feedback te geven op elkaar. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van een casus waarbij iedereen een speciale rol krijgt aangeboden. Na het uitwerken van deze casus kan iedereen zijn feedback voor de andere teamleden openlijk bespreken en aangeven wat hij denkt dat beter zou kunnen gaan. De kans is groot dat er een conflict ontstaan tussen de teamleden, het is niet voor niks een team met niveau M2, en daarom is het belangrijk dat de trainer dit aankaart. Nadat de deelnemers wat feedback hebben gegeven kan de trainer de volgende vragen stellen om meer rust te krijgen binnen de groep:

* Als jullie nu zo fel op elkaar reageren, hoe denk je dat de onderlinge relatie tussen jullie zal zijn wanneer het team straks uit elkaar gaat?
* Hebben jullie zelf het gevoel dat met de manier waarop jullie nu met elkaar omgaan de resultaatgerichtheid zal vergroten? En waarom denken jullie dat?
* Vaak blijkt het geval dat mensen fel reageren tegen andere mensen doordat ze al lange tijd hun feedback voor zich hebben gehouden. Wat voor feedback hebben jullie voor elkaar?
* Wat hebben jullie om elkaar om elkaar op een rustige manier feedback te geven, in plaats van fel te reageren op elkaar?

Door de verschillende teamleden na te laten denken over de manier waarop ze met elkaar omgaan, hoe ze op elkaar reageren, en wat voor effecten die met zich meebrengt, worden ze meer bewust van hun eigen acties. Hierdoor merken de teamleden dat op dit moment de communicatie tussen hen niet optimaal is, en dat ze dit zullen moeten veranderen als ze beter willen gaan samenwerken. De trainer zal de deelnemers moeten aansporen om alle feedback die ze hebben eruit te gooien zodat het voor iedereen duidelijk is wat ze aan elkaar hebben en ze met een schone lei kunnen beginnen.

Het is de taak aan de trainer om een passende casus te vinden voor de groep deelnemers, dit kan namelijk erg afhangen van het werkveld waarin ze zich bevinden. Het is van belang dat de casus wel aansluit op hun alledaagse bezigheden, zodat ze zich kunnen gedragen zoals ze dat op een normale werkdag ook zouden doen.

**§ 5.7 Intrainend rollenspel voor een team met niveau M3**

Voor een team met niveau M3 is het met name belangrijk dat ze tijdens deze dag aandacht besteden aan het verwelkomen van nieuwe leden binnen het team en leren inzien dat nieuwe mensen geen bedreiging zijn maar juist een kans vormen. Er wordt tijdens dit onderdeel een rollenspel uitgevoerd waarbij de trainer de rol zal innemen van een nieuwe medewerker die aan het huidige team wordt toegevoegd. Na alle informatie die de deelnemers hebben ontvangen over de vier verschillende generaties, de werkstijlen en hoe de deelnemers het beste met deze werkstijlen om kunnen gaan, zouden de deelnemers nu al snel moeten zien wat voor werkstijl deze nieuwe medewerker heeft. Ze zullen een casus moeten uitvoeren met deze nieuwe medewerker en proberen om hem zoveel mogelijk in te zetten voor de dingen waarin hij goed is en ervoor zorgen dat dit nieuwe teamlid zich welkom voelt. Na afloop zal op dit rollenspel worden gereflecteerd en kan de trainer nog tips geven over hoe een nieuw lid zich meer welkom kan voelen en hoeveel er duidelijk kan worden door je te verdiepen in iemand zijn werkstijl.

Het is de taak aan de trainer om een passende casus te vinden voor de groep deelnemers, dit kan namelijk erg afhangen van het werkveld waarin ze zich bevinden. Het is van belang dat de casus wel aansluit op hun alledaagse bezigheden, zodat ze zich kunnen gedragen zoals ze dat op een normale werkdag ook zouden doen.

*Niet te vergeten:* Voor de trainer is het van belang dat hij niet vergeet om van tijd tot tijd samen te vatten. Het is hierbij niet de bedoeling dat alles wordt samengevat, niet alles is namelijk even relevant en het kan erg lang duren om alle verschillende onderdelen samen te vatten. Het is als trainer belangrijk om alleen de dingen samen te vatten die in lijn staan met het gehele verhaal wat je uiteindelijk wilt meegeven aan de verschillende deelnemers.

**Hoofdstuk 6 Generation Day**

**§ 6.1 Wat is de Generation Day?**

De Generation Day is een dag waarop er aandacht wordt besteed aan de huidige vier generaties die op dit moment actief werkzaam zijn op de arbeidsmarkt. Er wordt gekeken naar de verschillende kenmerken van deze vier verschillende generaties, welke werkstijl zij hanteren en hoe deze verschillende medewerkers op een productieve manier met elkaar kunnen samenwerken. Tijdens deze dag wordt er ook gekeken naar de huidige stand van het desbetreffende team en op welke manier dit team naar een hoger niveau kan doorstromen om zo een nog productievere manier van samenwerken te creëren. Het gehele draaiboek zal tijdens deze dag worden behandeld en alle stappen die in dit draaiboek worden besproken zullen worden doorlopen tijdens deze training. (Het draaiboek is te vinden als bijlage).

**§ 6.2 Doel van de Generation Day**

Het doel van deze dag is om ervoor te zorgen dat de verschillende medewerkers binnen een team meer inzicht krijgen in de vier verschillende generaties, hoe ze het beste met elkaar om kunnen gaan om zo het beste uit elkaar te halen en op welke manier het team kan doorstromen naar een hoger niveau kijkend naar de vier verschillende niveaus die zijn samengesteld door Hersey en Blanchard.

**§ 6.3 Doelgroep**

De groep van de Generation Day is een team wat bestaat uit meer dan 6 verschillende teamleden, zodat er voldoende diversiteit is tussen de leden onderling. Het team mag echter niet uit meer personen bestaan dan 15 mensen omdat er dan niet voldoende individuele aandacht aan iedere deelnemer kan worden gegeven.

Wat precies de taak is van dit team is niet van belang wanneer er wordt gekeken of deze training van toepassing kan zijn op dit team. In principe is het te gebruiken voor ieder team wat meer informatie wil hebben over de verschillende teamleden en hoe ze samen een nog beter team kunnen worden.

**§ 6.4 Benodigdheden**

Er zijn verschillende zaken nodig om de Generation Day te kunnen organiseren. Allereerst is er het draaiboek nodig waarin precies wordt verteld wat de diverse stappen zullen zijn die worden doorgelopen tijdens deze dag. Er zijn vier verschillende draaiboeken ontwikkeld, elk draaiboek is opgesteld voor een team met een specifiek niveau zodat de juiste problemen binnen het team kunnen worden opgelost. Om erachter te komen welk draaiboek moet worden gebruikt voor een team zal er eerst een beginsituatie moeten worden vastgesteld.
De beginsituatie kan worden vastgesteld door een *intakegesprek* te voeren met het desbetreffende team dat deze training wil gaan volgen.[[14]](#footnote-14) Tijdens dit intakegesprek zal er vooral moeten worden gesproken over hoe de samenwerking op dit moment verloopt, wat de deelnemers zelf vinden van het huidige team waarin ze zich bevinden, welke zaken er op dit moment niet goed lopen en hoe de deelnemers op elkaar reageren tijdens bepaalde situaties.
Ook zal er een doelstellend gesprek moeten worden gevoerd met de deelnemers.[[15]](#footnote-15) Wat willen de deelnemers zelf realiseren door middel van deze training en wat denken ze dat hiervoor nodig is. Zo’n gesprek zal informatie opleveren over hun kennis, ervaring, motivatie en werkzaamheden. Hierdoor is er een beter inzicht in hoe de groep op dit moment functioneert en wat de teamleden zelf graag zouden willen verbeteren.

Als laatste kan de trainer voorafgaand aan de training een dagje meelopen met het team en observeren hoe de deelnemers met elkaar omgaan, of ze elkaar voldoende feedback geven en op welke manier ze dit aanpakken en hoe er besluiten worden genomen.
Als al deze informatie is verzameld kan er door middel van hoofdstuk 4 worden besloten op welk niveau het desbetreffende team zich op dit moment bevindt. Er zijn een aantal specifieke kenmerken die ieder team met een bepaald niveau bezit die kunnen worden gebruikt om vast te stellen op welk niveau het team wat de training wilt gaan volgen zich bevindt.

**§ 6.5 Terugkoppeling na afloop van de training**

Voorafgaand aan een training wordt er vaak van uitgegaan dat alles wat de deelnemers tijdens een training leren, ook daadwerkelijk zullen gaan toepassen in de werksituatie. Echter is dit een zeer grote stap die vaak niet wordt gerealiseerd. Dit kan komen door verschillende oorzaken waaronder het geit dat de trainingssituatie nooit precies hetzelfde zal zijn als de daadwerkelijke werksituatie. Het valt op dat deelnemers tijdens een training zich toch vaak anders gedragen dan in het dagelijkse leven omdat ze bang zijn dat ze anders op hun gedrag worden aangesproken tijdens de training. Het is dan ook van belang dat de training zoveel mogelijk aansluit op de huidige werksituatie zodat de geleerde kennis gemakkelijk kan worden overbracht op de daadwerkelijke huidige situatie.
Om ervoor te zorgen dat de geleerde kennis van de training niet meteen weg zal zakken is het belangrijk om een terugkoppel moment in te plannen. Dit moment zal worden gepland een maand nadat de training is gegeven zodat de deelnemers voldoende tijd hebben gehad om alle geleerde informatie en hulpmiddelen toepassen binnen de huidige samenwerking en ook voldoende tijd hebben gehad om hierop te reflecteren. Gedurende deze maand zullen de deelnemers een logboek moeten bijhouden waarin ze zowel situaties omschrijven waarin duidelijk blijkt dat de deelnemers op een positief andere manier met elkaar omgaan en situaties waarin de deelnemers nog steeds op dezelfde negatieve manier met elkaar omgaan als voorafgaand aan de training. De deelnemer zal op deze situaties moeten reflecteren door een STARR samen te stellen. Door middel van een STARR reflecteert de deelnemer op de **S**ituatie (wat er precies is gebeurd), de **T**aak (waar was het team tijdens deze situatie mee bezig), de **A**ctie (wat heeft de desbetreffende deelnemer zelf gedaan tijdens deze situatie), het **R**esultaat van zijn actie (wat hebben zijn acties tijdens deze situatie voor resultaat gehad) en de **R**eflectie (de deelnemer gaat na of zijn acties tijdens deze situatie voor een positief of negatief effect hebben gezorgd).[[16]](#footnote-16) Na het opstellen van deze STARR zal er een leerdoel moeten worden opgesteld waarin de deelnemer voor zichzelf duidelijk maakt hoe hij zich de volgende keer wilt gedragen wanneer er weer zo’n soort situatie zichzelf voor zal doen. Deze reflecties zullen worden besproken tijdens de terugkoppeling dag. Tijdens deze dag zullen de verschillende deelnemers met elkaar bespreken welke verbeteringen zij hebben geconstateerd binnen het team en welke zaken nog steeds niet optimaal verlopen. Er zullen samen nieuwe afspraken moeten worden gemaakt om ook deze zaken nog te verbeteren. Het is van belang dat de teamleden met elkaar blijven praten over hoe de samenwerking verloopt en hoe ze zelf denken dat deze nog beter zou kunnen verlopen. De teamleden zullen na deze terugkoppeling dag dan ook onderling afspraken met elkaar moeten maken wanneer en hoe vaak ze samen zullen komen om over hun bevindingen te praten door zo elkaar feedback te kunnen blijven geven en er duidelijkheid blijft over waarom bepaalde leden zaken anders aanpakken dan anderen.

**Hoofdstuk 7 Mijn visie**

Na zelf op stage te hebben ontdekt dat de samenwerking tussen mensen uit een verschillende generatie soms lastiger kan zijn dan je denkt, vind ik het erg belangrijk dat hier binnen een bedrijf voldoende aandacht aan wordt besteed. Het is van belang dat mensen weten welke vier generaties er op dit moment actief zijn op de werkvloer en hoe hier het beste mee om kan worden gegaan.
Ik vind het persoonlijk erg belangrijk dat mensen binnen een team op een goede, effectieve, maar ook gezellige manier met elkaar om kunnen gaan en heb daarom ook voor dit onderwerp gekozen. Voorafgaand aan deze opdracht had ik vaak mijn twijfels bij een teambuilding dag omdat ik altijd het gevoel heb gehad dat mensen de technieken en theorie die ze tijdens die dag hebben geleerd, na een aantal weken al weer zijn vergeten. Gelukkig heeft deze opdracht mijn ogen geopend en me laten inzien dat een teambuildings dag en uitstekende manier kan zijn om de samenwerking tussen een team te bevorderen. Ik heb vooraf met een aantal mensen gesproken over wat voor tool zij zelf het liefste ontwikkeld zouden zien hebben met betrekking tot mijn onderwerp en wat zij denken dat het meest effectief is. Uiteindelijk heeft bijna iedereen aangegeven dat ze denken dat een teambuilding dag het meest effectief, en het meest leuke zal zijn. Na al hun positieve verhalen te hebben gehoord over diverse teambuilding dagen die zij hebben meegemaakt had ik er meer vertrouwen in dat dit de juiste tool zou zijn voor mijn onderwerp.

Ik denk dat het belangrijk is voor medewerkers om goed met elkaar te blijven communiceren en het beste uit elkaar naar boven te halen, want zonder medewerkers is een bedrijf nergens. Naar mijn mening is het van groot belang dat medewerkers elke dag met plezier naar hun werk gaan, en wanneer een medewerker zich in een team bevindt waar hij zich totaal niet prettig voelt, zal dit zeker niet bevorderend zijn voor zijn prestaties.

Ik heb gemerkt tijdens stage dat ik het erg belangrijk vind om een goede band te hebben met verschillende collega’s en naar mijn mening is deze tool zeer geschikt om ervoor te zorgen dat je andere mensen beter leert kennen. Doordat er veel wordt gesproken over hoe iemand is, en waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt, zal het voor de andere leden in het team ook makkelijker zijn om te begrijpen waarom die persoon dingen anders doet dan jij graag zou willen.

**Hoofdstuk 8 Bronnenlijst**

**Literatuur**

Generaties! Werk in uitvoering – Aart Bontekoning
Sturen op resultaten en ontwikkeling – Truidy Bröcker & Loek van der

Broek

Trainen ; Een praktijkgids – Karin de Galan

We lossen het samen wel op – Julie Hay

Hoe-boek voor de trainer – Marcolien Huybers

Aan de slag met teamcoaching – Marijke Lingsma

**Internetsites**

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie\_(sociologie)#Protestgeneratie\_.28geboren\_in\_de\_periode\_1941-1955.29](http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_%28sociologie%29#Protestgeneratie_.28geboren_in_de_periode_1941-1955.29)

<https://www.nbbu.nl/sites/default/files/handboek_generatiemanagement.pdf>

<http://www.aartbontekoning.com/downloads/JongeHonden.pdf>

<http://www.alfabeeld.nl/index.php?page=blij-met-generatie-y>

<http://books.google.nl/books?id=QPAFWNDgLiEC&pg=PA78&lpg=PA78&dq=hersey+en+blanchard+taakvolwassenheid&source=bl&ots=ZOJKUpaOQ4&sig=KcJG907dgJidGE1cbkUHPQWc1BU&hl=nl&sa=X&ei=E6KOUOy4J4G_0QWajIDgAg&ved=0CB8Q6AEwADgK#v=onepage&q=hersey%20en%20blanchard%20taakvolwassenheid&f=false>

<http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiegesprek/gesprekstechnieken/star>

1. [http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie\_(sociologie)#Protestgeneratie\_.28geboren\_in\_de\_periode\_1941-1955.29](http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_%28sociologie%29#Protestgeneratie_.28geboren_in_de_periode_1941-1955.29) [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.nbbu.nl/sites/default/files/handboek_generatiemanagement.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. Generaties! Werk in uitvoering – Aart Bontekoning [↑](#footnote-ref-3)
4. Sturen op resultaten en ontwikkeling – Truidy Bröcker & Loek van der Broek [↑](#footnote-ref-4)
5. [http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie\_(sociologie)#Protestgeneratie\_.28geboren\_in\_de\_periode\_1941-1955.29](http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_%28sociologie%29#Protestgeneratie_.28geboren_in_de_periode_1941-1955.29) [↑](#footnote-ref-5)
6. [https://www.nbbu.nl/sites/default/f)iles/handboek\_generatiemanagement.pdf](https://www.nbbu.nl/sites/default/f%29iles/handboek_generatiemanagement.pdf) [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://www.aartbontekoning.com/downloads/JongeHonden.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.alfabeeld.nl/index.php?page=blij-met-generatie-y> [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://www.alfabeeld.nl/index.php?page=blij-met-generatie-y> [↑](#footnote-ref-9)
10. <http://www.alfabeeld.nl/index.php?page=blij-met-generatie-y> [↑](#footnote-ref-10)
11. [http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie\_(sociologie)#Protestgeneratie\_.28geboren\_in\_de\_periode\_1941-1955.29](http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_%28sociologie%29#Protestgeneratie_.28geboren_in_de_periode_1941-1955.29) [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://books.google.nl/books?id=QPAFWNDgLiEC&pg=PA78&lpg=PA78&dq=hersey+en+blanchard+taakvolwassenheid&source=bl&ots=ZOJKUpaOQ4&sig=KcJG907dgJidGE1cbkUHPQWc1BU&hl=nl&sa=X&ei=E6KOUOy4J4G_0QWajIDgAg&ved=0CB8Q6AEwADgK#v=onepage&q=hersey%20en%20blanchard%20taakvolwassenheid&f=false> [↑](#footnote-ref-12)
13. Aan de slag met Teamcoaching – Marijke Lingsma [↑](#footnote-ref-13)
14. Hoe-Boek voor de trainer – Marcolien Huybers [↑](#footnote-ref-14)
15. Hoe-Boek voor de trainer – Marcolien Huybers [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiegesprek/gesprekstechnieken/star> [↑](#footnote-ref-16)