

Tijd voor turkoois?

Het houdt de gemoederen bezig: Wat voor eisen gaan Generatie Y en Z aan werk en werkomgeving stellen? En wat betekent dat voor de manier van leidinggeven en organiseren? In de theorieën van Graves zitten interessante aanknopingspunten om de ontwikkelingen vanuit een theoretisch perspectief te verkennen.

Tekst: Judith Chin Kwie Joe-Donkers en Erick Wuestman

De Amerikaanse humanistisch psycholoog Clare W. Graves (1914-1986) heeft een theorie ontwikkeld om de invloed van waarden (drijfveren) op menselijk gedrag te begrijpen. Hij onderscheidde acht waardensystemen en gaf aan dat het daar niet bij zou blijven, omdat de mensheid zich zal blijven ontwikkelen. Een waardensysteem representeert een ‘wereldbeeld’ en omvat waarden en overtuigingen en daaraan gerelateerd gedrag. Graves gebruikte lettercodes om de waardensystemen te onderscheiden. Die werden later door zijn leerlingen Don Beck en Chris Cowan (Spiral Dynamics) uitgewerkt met (intuïtief gekozen) kleurcoderingen.

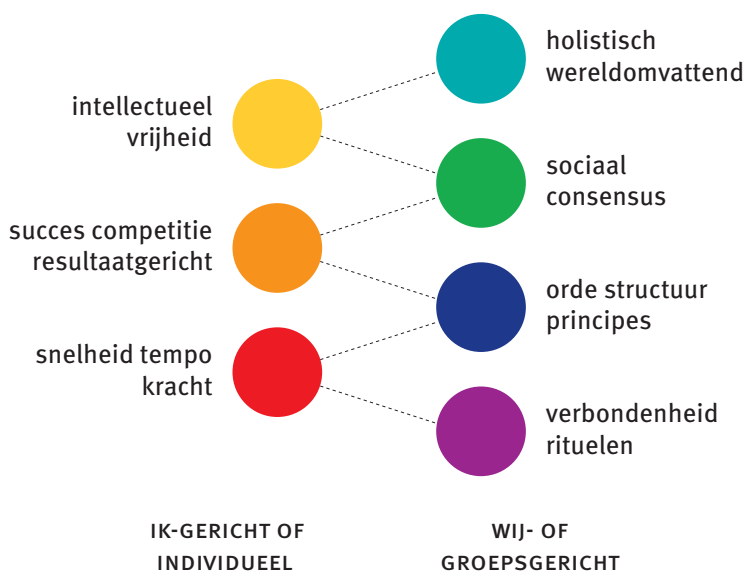
Drijfveren en kleurcodes

De ontwikkeling start bij beige (overlevingsdrijfveer) en gaat via paars (rituelen), rood (macht),

blauw (ordenen), oranje (competitie), groen (sociale drijfveer) en geel (visionair/intellectueel) naar turkoois (holistische drijfveer). In de ontwikkeling van de mensheid, zo stelt Graves, reageren we met een ‘mindset’ en daaruit volgend gedrag op de levenscondities die ons omringen. Ieder volgend waardensysteem ontstaat als het vorige onvoldoende antwoorden geeft op de vragen die de veranderende levenscondities ons stellen. De opbouw van waarden volgt dus de menselijke evolutie en de ontwikkeling verloopt sprongsgewijs. Er kunnen geen waardensystemen worden overgeslagen.

Tweede echelon-denken

Een interessante (maar nog niet bewezen) hypothese is dat er een serie basisdenksystemen zou zijn (beige tot en met groen) en dat er vervolgens een extra set ontstaat; een soort ‘tweede echelon-denken’. De transformatie van groen naar geel lijkt momenteel in een versnelling te zijn geraakt door de opkomst van de online wereld. Geel zou ‘het nieuwe beige’ zijn; een denksysteem dat overleven in een digitale, permanent online wereld kan dienen. De met geel aangeduide drijfveer wordt opgevolgd door turkoois. In de jaren negentig stelden Versnel en Koppenol: ‘Zolang nog zeer weinig mensen (ca. 1-2 %) hoog Turkooise scores vertonen, is deze factor van ondergeschikt belang.’ Hoe meer wij ons verdiepen in de ontwikkelingen van deze tijd, hoe meer de stelling: ‘Turkoois werd door de vorige generatie niet herkend en niet begrepen; de tijd is er nu rijp voor!’ wordt bevestigd. Alle ontwikkelingen die nu samenkomen leiden ertoe dat we de geel/turkooise gedragsstijl en waarden beter kunnen duiden.



Figuur 1. Waardensystemen en hun kleurcodes.

Gele generatie Y en Z

Generatie Y en Z ontdekken de kracht van de crowd; door de nieuwe mogelijkheden van social media. In het boek *Het Nieuwe Werken volgens Generatie Y* zegt deze generatie over zichzelf dat zij zelfbewust is, kiest voor passie (doen wat je zin geeft, in plaats van denken dat wat we doen geen zin heeft), resultaatgericht wil werken en zoekt naar inspraak en het verkleinen van de hiërarchie. Laatst vroeg een vriendin aan haar dochter: 'En wie nam de leidersrol op zich in jullie groepsopdracht?' De dochter reageerde: 'Een leider? Waar heb je die voor nodig? We doen gewoon allemaal waar we goed in zijn en wat we leuk vinden.' Een mooi voorbeeld van gele drijfveren: het gaat om onafhankelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en willen weten.

Turkoois

Turkoois is de waarde die inziet dat al het streven naar structuur, succes, gemeenschapszin en individueel begrip de echte problemen van deze wereld niet kan oplossen. Turkoois beziet de wereld van grotere afstand en doet wat relevant is, zonder grootse en meeslepende acties om de wereld te verbeteren (zoals groen). Turkoois is meer bescheiden ('Zorg voor je eigen tuin, maar doe daarin wat werkelijk zin heeft'). Het wereldbeeld van turkoois: de wereld is een netwerk van onderling afhankelijke eenheden die één samenhangend geheel vormen. Turkooizen zijn gericht op duurzaam maatschappelijk welzijn. Turkoois is wij- en groepsgericht. Kernwoorden zijn zingeving en verbinding. Vertrouwen is de basis voor het nieuwe samenwerken.

Permanent online

De Millennials vormen de eerste generatie die permanent online is. De meningen over de effecten daarvan zijn verdeeld. Elsevier benoemde in een onlangs verschenen artikel vooral positieve effecten: zo zouden onze jongeren meer zelfvertrouwen ontwikkelen, door het oefenen van zelfpresentatie. Ze ontwikkelen hechtere vriendschappen en hebben aantoonbaar meer vrienden. Het spelen van games leidt tot betere oog-handcoördinatie en verbeterd ruimtelijk inzicht. Onderzoekers concluderen dat de huidige generatie minder in staat is tot 'diepe concentratie', maar zijn het er ook over eens dat het snel

kunnen wisselen van prioriteiten de echte sterkte van deze generatie is. Daar zouden ze in hun werk later profijt van hebben, omdat ze ingewikkelde situaties beter zouden kunnen 'lezen' (bijvoorbeeld de hiërarchie op de werkvloer snel doorzien). Voor de facility manager betekent dit dat de nieuwe medewerker overal en altijd toegang tot de digitale snelweg wenst te hebben, met actuele en snelle devices.

Aan het werk en dan?

Straks gaat deze generatie aan het werk. Door de technologiepush in de afgelopen jaren is hun omgeving, de hele wereld, in een geel denksysteem terechtgekomen. De basisvaardigheden om te 'overleven' in de nieuwe online wereld hebben zij zich letterlijk spelenderwijs eigen gemaakt. Zij zijn daardoor sneller en verder opgeschoven in de ontwikkelingspiraal dan de meeste van hun leerkrachten en bazen en zelfs hun ouders. Uit onderzoek weten we dat zo'n 40 procent van de mensheid zich in het blauwe denksysteem

Gele drijfveren gaan om onafhankelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en willen weten

bevindt (ordening en regels), dat 30 procent zich herkent in oranje (resultaatgericht; streven naar persoonlijk succes) en dat 10 procent zich groen gedraagt (gelijkwaardigheid en teamwork). Politici ontwikkelen zich de laatste jaren van blauw (wetgeving en regelkracht) langzaam naar oranje (meer ondernemend handelen). Sommige ondernemers zoeken nieuwe gemeenschapszin en zingeving (groen), omdat ze zijn uitgekeken op de sterk competitieve ratrace (oranje) in het bedrijfsleven. We schuiven op, maar niet zo snel als de nieuwe generaties.

Deze ontwikkelende beweging door de kleurenspiraal heeft op heel veel fronten invloed op facility management. Organisaties die het zich nu nog denken te kunnen permitteren social media-sites te blokkeren (blauwe respons op de verwarrende invloed van nieuwe media) zullen daarop stuklopen. Razendsnel om leren gaan met de

nieuwe mores rond open media en directe respons (van medewerkers en van klanten) lijkt ons dan ook een betere keuze. Dit doe je door het individu de ruimte te laten om daarin eigen keuzes te maken, gerelateerd aan het belang van de organisatie (oranje).

zolang je stevig geworteld bent in je eigen kleur. Deze afgebakende kijk op een eigen waarheid laat je achter je zodra je in geel belandt. Geel is daarmee in principe oordeelsvrij naar eerdere kleuren. Helaas wordt dit zelden goed begrepen of hartelijk ontvangen, doordat 'toeschouwers' geel beoordelen vanuit hun eigen ingekleurde inzichten en daarmee samenhangend gedrag.

Turkooizen zijn gericht op duurzaam maatschappelijk welzijn

Oogkleppen?

Alle eerste echelon-kleuren kennen hun eigen, vaak sterk dogmatische insteek en hebben de neiging te ageren tegen karakteristieken van andere waardensystemen. Dat wat je ontgroeid bent, daar zet je je tegen af. En wat je niet (her)kent, daar heb je als vanzelf weinig mee op,

Kwetsbaar

Geel geeft meer vrijheidsgraden, een breder repertoire aan competenties en gedragsvormen en een rijker waardepatroon. Het is daarmee ook meer kwetsbaar. Hoe gaan generatie Y en Z, met een gele basis, zich opstellen in een groen-oranje omgeving? Omgaan met de ontwikkelingspiraal als geheel (alle denksystemen van paars tot groen) is voor hen de grote uitdaging. Mensen en organisaties met drijfveren uit eerdere kleuren zijn maar moeilijk in staat zich iets voor te



stellen bij het gemak waarmee de nieuwe generatie denkers omgaat met complexiteit. Zij keuren hun aanpak als het ware af, omdat deze niet voldoet aan de waarden en normen die in voorgaande waardensystemen zijn geformuleerd en vastgelegd. Het is dan ook aan geel om aan te tonen dat zij in staat is nieuwe antwoorden te vinden op de situatie die in de huidige samenleving manifest is en daarmee vertrouwen te winnen van de partijen die op dit moment de dienst uitmaken.

In de dagelijkse praktijk van de facility manager doen deze verschijnselen van onderling onbegrip zich heel vaak voor. Facility management is van nature een discipline met een hoog regelgehalte (blauw). Nu organisaties zich realiseren dat ze moeten inspelen op groen, geel en opkomend turkoois biedt dit voor FM kansen.

Inspelend op de mobiliteit en keuzebereidheid van de opkomende waardensystemen (zoals uitgedrukt in de kleuren) kunnen processen en faciliteiten echt opnieuw worden uitgevonden, waardoor er 'meer met minder' kan ontstaan. Minder vierkante meters, minder kosten, maar ook minder regels en minder moeten. En dat op basis van meer omzet door meer vertrouwen, meer synergie, betere samenwerking en meer co-creatie. Blauw en oranje zullen daarin niet makkelijk het voortouw nemen. Groen gelooft vooral in eigen kunnen en moet nog leren echt naar buiten te kijken, dus ligt de bal bij geel en opkomend turkoois om hiervoor de inspirator en

de aanjager te worden. Dan zullen ze daartoe echter wel de ruimte moeten krijgen; en die bal ligt bij de heersende macht van blauw en oranje.

Primus inter pares

De komende jaren zal blijken of de hypothese dat de denksystemen na geel als het ware een 'extra set' gedragsrepertoire vormen, houdbaar is. Volgens de theorie zou geel beter in staat zijn te switchen naar de taal en symbolen van alle voorliggende systemen en, mede door empathisch vermogen dat werd opgebouwd in groen, in staat zijn de belangen van anderen te herkennen en ruimte te geven. Leaders met veel geel stellen zich op als primus inter pares, eerste onder gelijken. Door talent en inzicht spelen zij een beslissende rol in veranderingen. Het succes is te danken aan de groep, maar zij dragen volledige verantwoordelijkheid bij eventueel falen.

Facility management is van nature een discipline met een hoog regelgehalte (blauw)

Persoonlijke kwaliteiten worden hoger gewaardeerd dan materieel bezit, positie en status. Met het gele denkfundament realiseert de volgende generatie zich dat de problemen waar we echt last van hebben alleen opgelost kunnen worden door het systeem te veranderen; door werkwijzen, gedrag en cultuur aan te passen.

IN HET KORT

Welke eisen stelt de toekomstige generatie aan de werkomgeving? De theorie van Graves biedt interessante aanknopingspunten. Hij ontwikkelde een theorie om de invloed van waarden (drijfveren) op menselijk gedrag te begrijpen en onderscheidde acht waardensystemen, later uitgewerkt tot kleurcoderingen. De ontwikkeling start bij beige (overlevingsdrijfveer) en gaat via paars (rituelen), rood (macht), blauw (ordenen), oranje (competitie), groen (sociale drijfveer) en geel (visionair/intellectueel) naar turkoois (holistische drijfveer). We schuiven op, maar niet zo snel als de nieuwe generaties. Dit heeft veel invloed op FM.

Ook interessant op fmm.nl

In de serie Facilitaire impact gaat hoofdredacteur Wim Kooyman van FMM op zoek naar bijzondere projecten en de mensen erachter. In de maart-editie een interview met Erik de Bruine, directeur Facility Management Rabobank Nederland, en leadership trendwatcher/hospitality goeroe Koos Groenewoud. Hun credo: je moet mensen laten doen waar ze stinkend goed in zijn.

> www.fmm.nl/magazine04-2012
