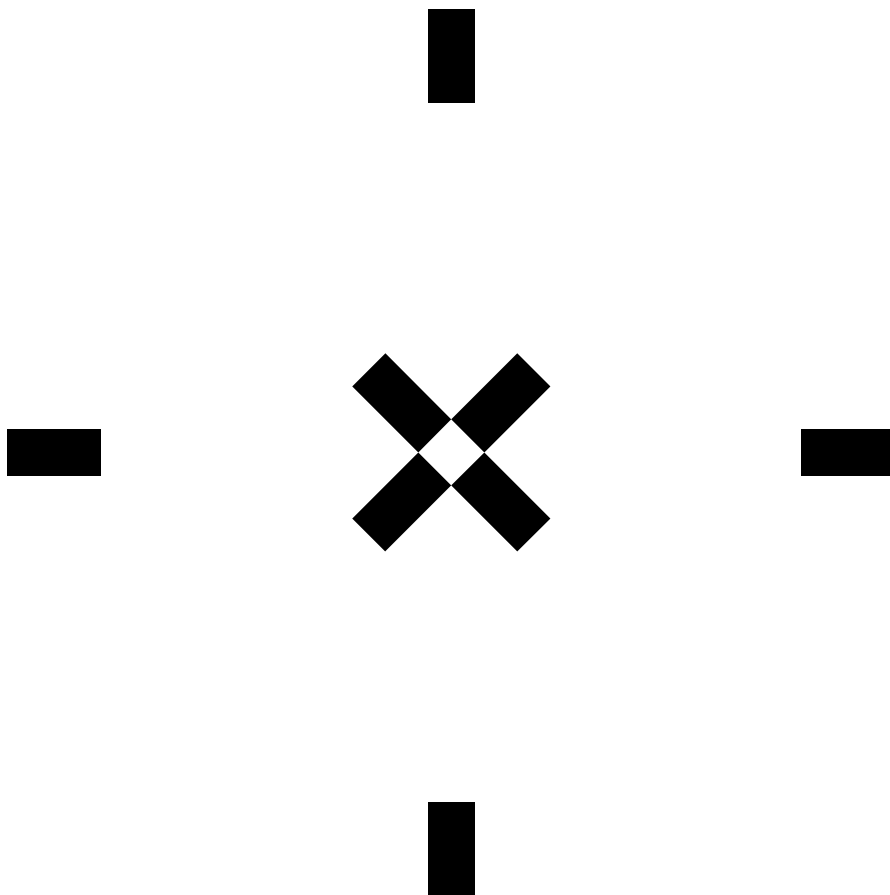


Literatuuronderzoek

Jongeren en Publiek Leiderschap



In opdracht van Trendbureau Overijssel

Inhoudsopgave

1.	Wat zegt de literatuur over jongeren en (publiek) leiderschap?	4
1.1	Leiderschapsontwikkeling in de adolescentie	4
1.2	Opvoeding, onderwijs & buitenschoolse activiteiten	4
1.3	Bevorderen politieke participatie van jongeren	5
2.	Zijn er verschillen tussen de groep <27 en >27?	6
2.1	Verschillen in leiderschapsvoorkeuren	6
2.2	Verschillen in politieke betrokkenheid	8
3.	Zijn verschillen leeftijds-, generatie of periode gerelateerd?	10
3.1	Het leeftijd-periode-cohort-probleem	10
3.2	Generatieverschillen en leiderschap	11

Samenvatting

Leiderschapsontwikkeling begint al ver voordat men volwassen wordt. Jongeren lijken daarnaast al vroeg in de adolescentie politieke vraagstukken te herkennen en hun democratische overtuigingen worden voor een belangrijk deel gevormd tijdens de adolescentie. Deze bepalende jaren laten ons brein achter met een pakket aannames en overtuigingen over hoe de wereld werkt. Dit geldt ook voor aannames, overtuigingen en voorkeuren met betrekking tot leiderschap.

Opvoeding, onderwijs en buitenschoolse activiteiten hebben daarom een grote invloed op leiderschapsontwikkeling. In het onderwijs vindt naast het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden ook een belangrijk deel van de politieke socialisatie van jongeren plaats. Veel jongeren zijn echter van mening dat zij op school onvoldoende worden toegerust om bijvoorbeeld te stemmen. Ouders spelen ook een belangrijke rol in het vormen van de leiderschapsverwachtingen van hun kinderen: het beeld dat mensen hebben van een leider zou een weerspiegeling zijn van waargenomen karaktereigenschappen en gedragingen van ouders.

Er zijn meerdere manieren te bedenken om de politieke participatie van jongeren te bevorderen. Media en politieke communicatie kunnen eraan bijdragen de trend van minder politieke betrokkenheid bij jongeren te keren door bijvoorbeeld online activiteit rondom politiek bij jongeren te stimuleren en jongeren serieus te nemen en hen het gevoel te geven dat zij invloed kunnen uitoefenen op de politiek.

Bestaande leiderschapsmodellen zijn over het algemeen niet geschikt voor het begrijpen van leiderschap bij jongeren. Er zijn een aantal verschillen tussen de groep <27 en >27. Jongeren van nu hebben vergeleken met eerdere generaties een sterkere voorkeur voor horizontale structuren waarbij iedereen een leider is; meten leiderschap vergeleken met eerdere generaties meer aan de hand van de impact op de maatschappij en zijn erop gebrand de wereld een betere plek te maken; vragen om meer interactie met politici en belangenorganisaties dan eerdere generaties; zijn sceptischer over wat autoriteiten bestempelen als waar of belangrijk dan jongeren 50 jaar geleden en omarmen grote diversiteit meer dan eerdere generaties en benadrukken het belang om leiderschapsprincipes te gebruiken die aansluiten bij een culturele mozaïek.

Jongeren en ouderen hebben verschillende politieke opvattingen op een groot aantal politieke vraagstukken. De interesse van jongeren in politiek is vergeleken met eerdere generaties kleiner, hun vertrouwen in politieke partijen en politici lager en ze gaan minder vaak stemmen. Dit komt waarschijnlijk doordat jongeren minder geloven in conventionele vormen van politieke participatie en minder interesse hebben in traditionele politiek. Deze ontwikkeling is met name zichtbaar onder beroepsgericht opgeleide jongeren. Het kan echter ook zijn dat politieke betrokkenheid zich bij jongeren van nu op andere manieren uit, bijvoorbeeld door het ondernemen van maatschappelijke activiteiten, 'public voice' en cognitieve betrokkenheid.

Er zijn dus wel degelijk verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen de groep <27 en >27, alleen door het leeftijd-periode-cohort-probleem in onderzoek, dienen we voorzichtig te zijn met het trekken van conclusies uit onderzoeken die verschillen in leiderschapsvoorkeuren als generatieverschillen presenteren.

Verskillende onderzoeken suggereren dat verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen jongeren en ouderen te verklaren zijn aan de hand van generatieverschillen. Dit komt doordat verschillende generaties verschillende waarden, houdingen en overtuigingen hebben. De generaties die in dit onderzoek onder de definitie 'jongeren' vallen, zijn een deel van generatie Y en een deel van generatie Z.

Generatie Y (ook wel Nexters of Millennials) is geboren tussen ongeveer 1980 en 2000 en groeide op in een tijd van grote en snelle veranderingen, waaronder met de opkomst van technologie. Ze heeft een voorkeur voor een gelijkwaardige relatie met autoriteiten en voor leiders die mensen samenbrengen, omdat ze gelooft in collectieve actie. Ze heeft de ambitie om verandering te brengen, is optimistisch over de toekomst en vindt het

belangrijk om hard te werken en doelen te stellen. Deze generatie geeft de voorkeur aan transformatief en participatief leiderschap en draagt het liefst iets bij via lokale burgerinitiatieven. Ze heeft daarbij een voorkeur voor 'pick-and-mix': korte, tijdelijke projecten. Generatie Y is breed geïnteresseerd in maatschappelijke vraagstukken, zolang deze gerelateerd worden aan hun persoonlijke leven en niet politiek benoemd worden. Hierbij heeft ze een voorkeur voor maatschappelijke thema's die concreet, inhoudelijk en niet-strategisch worden ingevuld. Ze opereert niet graag binnen traditionele politieke organisaties en maatschappelijke instellingen en vindt het moeilijk gevormde idealen daadwerkelijk in institutionele raamwerken te plaatsen en zichzelf te verbinden met de bestaande machtsstructuren. Daardoor krijgt deze generatie het niet altijd voor elkaar om politieke belangen om te zetten in vormen die standhouden.

Generatie Z is geboren tussen ongeveer 2000 en 2012 en heeft nooit zonder internet geleefd. Ze groeide op in een wereld met sociale media, in een 24 uurseconomie en een wereld van overvloed aan informatie en keuzes. Ze is gewend om betrokken te worden bij beslissingen en mee te praten over regels en heeft waarschijnlijk vergelijkbare leiderschapsvoorkeuren als generatie Y.

De verschuiving in de betekenis van leiderschap is volgens sommigen een direct resultaat van de komst van innovatieve technologieën. Deze hebben een revolutie teweeggebracht in de manier waarop mensen communiceren, leren en werken en bijgedragen aan een meer geglobaliseerde maatschappij. De toegang tot informatie is verbeterd en het communicatiebereik van individuen veelelvoudigd. Hierdoor zijn de mogelijkheden uitgebreid om gemeenschappelijke zorgen te delen en gemeenschappelijk actie te ondernemen. De nieuwe generatie neemt daardoor niet meer klakkeloos alles aan wat leiders hen vertellen; heeft daardoor een grotere behoefte om betrokken te worden bij beslissingen; laat hun stem op andere (digitale) manieren horen en verkiest daarom samenwerking met mensen in de samenleving boven de traditionele, hiërarchische leiderschapsmodellen om problemen op te lossen.

De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologieën gaat ook hand in hand met die van de representatieve democratie. De huidige periode is die van de platformdemocratie: een democratie waar de democratische gedachteswisseling in toenemende mate plaatsvindt op online platforms. Online platforms als Facebook, Twitter en YouTube maken het makkelijker voor mensen om zich spontaan en zonder formele organisatie te organiseren en aandacht te vestigen op voor hen relevante problemen. We kunnen drie kenmerken van digitalisering onderscheiden die tot structurele veranderingen leiden in de democratie: de laagdrempeligheid van informatiegaring en -verspreiding; e grote verbondenheid van netwerkstructuren en de mogelijkheid te sturen met data. Democratieën kunnen gebruik maken van deze digitalisering om burgers te informeren, te laten meedenken met beleid en inspraak te geven via het internet. Politici kunnen gebruik maken van sociale media om bij te dragen aan een grotere transparantie en benaderbaarheid

Een andere factor die mogelijk invloed heeft op de verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen de nieuwe en eerdere generaties, is het opgroeien met videogames. Het opgroeien met het spelen van videogames maakt dat de nieuwe generatie letterlijk anders "geprogrammeerd" is dan eerdere generaties. Videogames versterken bepaalde overtuigingen die men heeft over zichzelf, hoe de wereld werkt, hoe mensen zich tot elkaar verhouden en over doelen van het leven in het algemeen. Videogames bieden een omgeving om leiderschapservaring op te doen met een type leiderschap dat past bij deze tijd. De gamergeneratie heeft door het 'trial-and-error' karakter van videogames behoefte aan ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen en de mogelijkheid te hebben om te falen. Daarnaast heeft deze generatie door videogames geleerd dat mensen op hen rekenen om de wereld te redden, mensen met formele autoriteit zo snel mogelijk uit de weg te ruimen en te leren van 'peers' in plaats van autoriteitsfiguren. Wellicht anticiperen videogames ook organisatievormen en bijpassende leiderschapstijlen van de toekomst.

1. Wat zegt de literatuur over jongeren en (publiek) leiderschap?

1.1 Leiderschapsontwikkeling in de adolescentie

Onderzoek van Liu et al. (2019) suggereert dat leiderschapsontwikkeling al begint voordat men volwassen wordt. Daarnaast lijken jongeren al vroeg in de adolescentie politieke vraagstukken te herkennen en worden hun democratische overtuigingen voor een belangrijk deel gevormd tijdens de adolescentie (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019). Deze bevindingen zijn in lijn met onderzoek naar de ontwikkeling van het brein, dat aantoont dat de kindertijd en puberteit bepalend zijn in hoe het brein wordt voorbereid op het waarnemen van en reageren op de wereld om zich heen. De programmering van de verbindingen in het brein neemt af wanneer men volwassen is. Deze bepalende jaren laten ons brein over het algemeen dus achter met een pakket aannames en overtuigingen over hoe de wereld werkt. Meninge over specifieke zaken kunnen veranderen, maar de basis van het besturingssysteem is grotendeels al gevormd tegen de tijd dat je volwassen wordt (Carstens & Beck, 2005). De adolescentie is dus ook met betrekking tot leiderschap een bepalende levensfase in het ontwikkelen van aannames, overtuigingen en voorkeuren.

1.2 Opvoeding, onderwijs & buitenschoolse activiteiten

Wanneer het gaat om leiderschapsontwikkeling in de adolescentie, hebben factoren als opvoeding, onderwijs en buitenschoolse activiteiten een grote invloed. Zo bieden organisaties als de scouting en sportclubs vaak één van de eerste mogelijkheden voor jongeren om te ervaren hoe zij zich gedragen in een leiderschapsrol. Ontwikkelingservaringen zoals sport en andere georganiseerde naschoolse activiteiten bieden metaforen en heuristische met betrekking tot leiderschap die ons ons hele leven bijblijven en die de principes die ons door het leven leiden kunnen verrijken (Yager & Kay, 2017).

Daarnaast is school voor de meeste kinderen de eerste formele organisatie waarmee ze kennismaken. Wat we in eerste instantie leren over organisatiecultuur en verschillende rollen binnen een organisatie begint dus hoogstwaarschijnlijk hier. Op deze plekken ontwikkelen jongeren leiderschapsvaardigheden via besluitvorming, omgang met anderen, zelfbewustzijn en samenwerking (Yager & Kay, 2017). In het onderwijs vindt naast het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden ook een belangrijk deel van de politieke socialisatie van jongeren plaats. Zowel het voortgezet als het middelbaar beroepsonderwijs heeft een wettelijke plicht om het burgerschap van deze jongeren te stimuleren, hoewel veel jongeren zelf menen dat zij op school onvoldoende worden toegerust om bijvoorbeeld te stemmen (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Ten slotte spelen ouders een belangrijke rol in de leiderschapsontwikkeling en politieke socialisatie van hun kinderen (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019). Sommige wetenschappers suggereren dat de relatie tussen leiders en volgers vergelijkbaar is met de relatie tussen ouders en kinderen. Onderzoek naar impliciet leiderschap suggereert bijvoorbeeld dat ouders een belangrijke rol spelen in het vormen van de leiderschapsverwachtingen van hun kinderen. Het beeld dat mensen hebben van een

leider zou een weerspiegeling zijn van waargenomen karaktereigenschappen en gedragingen van de ouders (Liu et al., 2019).

Nu we weten dat deze factoren een rol spelen bij de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en de politieke socialisatie van jongeren, is het niet verrassend dat onderzoek aantoont dat politieke volwassenheid, gekenmerkt door politieke kennis, vaardigheden en democratische houdingen, op verschillende manieren beïnvloedbaar is. Ook het moment waarop jongeren hun politieke interesse, kennis en vaardigheden ontwikkelen, is beïnvloedbaar. School en ouders kunnen dus een belangrijke rol spelen in de socialisatie van jongeren en als gevolg hiervan de politieke participatie van jongeren stimuleren (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Highlights:

→ Opvoeding, onderwijs en buitenschoolse activiteiten hebben een grote invloed op leiderschapsontwikkeling

→ In het onderwijs vindt naast het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden ook een belangrijk deel van de politieke socialisatie van jongeren plaats.

→ Veel jongeren zijn echter van mening dat zij op school onvoldoende worden toegerust om bijvoorbeeld te stemmen

→ Ouders spelen een belangrijke rol in het vormen van de leiderschapsverwachtingen van hun kinderen: het beeld dat mensen hebben van een leider zou een weerspiegeling zijn van waargenomen karaktereigenschappen en gedragingen van ouders

1.3 Bevorderen politieke participatie van jongeren

Er zijn meerdere manieren te bedenken om de politieke participatie van jongeren te bevorderen of hen ondanks hun lage participatiegraad toch te vertegenwoordigen. Je kunt hierbij denken aan jeugdparlementen en jongerenvertegenwoordigers of aan speciale opkomstcampagnes gericht op jongeren (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Onderzoek heeft daarnaast tot twee conclusies geleid die aangeven hoe media en politieke communicatie eraan bij kunnen dragen de trend van minder politieke betrokkenheid bij jongeren te keren:

1. Activiteit leidt tot meer activiteit. Jongeren die online over politiek praten of op sociale media met politiek in aanraking komen, winnen vertrouwen in hun eigen politieke vaardigheden. Dit leidt er op de lange termijn toe, dat zij als jonge volwassenen ook aan verkiezingen deelnemen. Om de politieke betrokkenheid onder jongeren te verhogen, is het dus belangrijk om jongeren te stimuleren op sociale media met politiek bezig te zijn. Hierbij kan men denken aan slimme video's die jongeren kunnen delen, maar ook initiatieven in het onderwijs die jongeren ertoe aanzetten om politieke boodschappen op sociale media te delen.

2. Neem jongeren serieus. Als jongeren het gevoel hebben dat het toch niet uitmaakt wat zij denken of willen, keren zij zich van de politiek af. Media-inhoud die zich richt op jongeren en een forum biedt voor de ideeën van jongeren kan bijdragen aan een groeiende politieke betrokkenheid. Wanneer jongeren het gevoel hebben dat zij invloed kunnen uitoefenen op de politiek, maakt dat het persoonlijk relevanter en neemt hun politieke interesse toe (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Highlights:

→ Media en politieke communicatie kunnen eraan bijdragen de trend van minder politieke betrokkenheid bij jongeren te keren door:

- Online activiteit rondom politiek bij jongeren te stimuleren, door bijvoorbeeld slimme deelbare video's of initiatieven in het onderwijs
- Jongeren serieus te nemen en hen het gevoel te geven dat zij invloed kunnen uitoefenen op de politiek

2. Zijn er verschillen tussen de groep <27 en >27?

2.1 Verschillen in leiderschapsvoorkeuren

Veel van het onderzoek dat tot nu toe gedaan is op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling is uitsluitend gericht op volwassenen, terwijl verschillende ontwikkelingsstadia gekenmerkt worden door unieke karakteristieken. Bestaande leiderschapsmodellen voor volwassenen zijn dan ook niet geschikt of toereikend voor het begrijpen van leiderschap in vroegere ontwikkelingsstadia, zoals de puberteit en adolescentie (Liu et al., 2019).

Naast het feit dat leiderschapsmodellen voor volwassenen niet toepasbaar zijn op jongeren, is er ook maar weinig onderzoek naar hoe we jongeren kunnen betrekken in het definiëren en herdefiniëren van leiderschap. Aangezien jongeren het perfecte startpunt zijn om te onderzoeken of we nu en in de toekomst leiders nodig hebben met geheel nieuwe waarden, is het van belang om uit te zoeken hoe we jongeren in staat kunnen stellen om leiderschapsmodellen te herdefiniëren en ze de kans te geven om nieuwe leiderschapsmodellen te ontwikkelen (Karagianni & Montgomery, 2018).

Uit een poll door Peter D. Hart Research Associates bleek bijvoorbeeld dat 65 procent van de jongeren 'gewone mensen' beter in staat achtte om hun problemen op te lossen dan autoriteitsfiguren of experts. Jongeren hadden ook eerder ambivalente of zelfs negatieve gevoelens ten opzichte van formeel leiderschap en geven de voorkeur aan horizontale structuren waarin iedereen een leider is in plaats van hiërarchieën: leiderschap is voor hen meer bottom-up dan top-down. Daarnaast is leiderschap voor jongeren inclusief in het verwelkomen van diversiteit in al zijn vormen. Het is voor hen belangrijk dat leiderschap deze concepten reflecteert. Deze bevindingen suggereren een verschuiving van een oude leiderschapsstijl naar een nieuwe – van 'command and control' naar leiderschap waarin gemeenschap en reciprociteit centraal staan (Morse & Buss, 2014).

Morse & Buss (2014) schrijven over een nieuwe definitie van leiderschapseducatie en benadrukken dat die nieuwe definitie niet alleen een set van programma's, cursussen of vaardigheden moet zijn, maar een ethos dat disciplines, afdelingen en individuen overstijgt. Dat ethos is er één van transparantie, authenticiteit, samenwerking, actie en interactiviteit: de kenmerken van een nieuwe, globaliserende maatschappij. Voor de nieuwe generatie is leiderschap minder een kwestie van positie en inkomen en meer een kwestie van actie en publiek nut. Leiderschap wordt niet gezien als iets dat gemeten wordt aan de hand van individuele prestaties of persoonlijk succes, maar op basis van of en hoe de maatschappij wordt bediend.

Meer dan andere generaties, zijn de jongeren van nu er namelijk op gebrand om 'de wereld een betere plek te maken'. Dit is in duidelijk contrast met hun voorgangers van bijvoorbeeld Generatie X, wie vaak verweten wordt onverschillig te zijn in hun politieke en maatschappelijke betrokkenheid. Sommigen verwachten dat deze generatie conventionele manieren van maatschappelijke en politieke betrokkenheid radicaal zal veranderen en dat zij deze nu zelfs al aan het verwerpen zijn. Ze vragen om meer interactie met politici en belangenorganisaties en hebben transparantie hoog in het vaandel staan. Deze generatie vraagt om een nieuw tijdperk van maatschappelijke en politieke betrokkenheid.

Deze nieuwe benadering tot maatschappelijke betrokkenheid is echter niet uitsluitend zichtbaar bij jonge mensen. Onderzoek en publieke opinie data bevestigen een algemeen veranderende houding ten opzichte van autoriteit en een afname van vertrouwen in traditionele instituties en leiders. De bereidheid van de maatschappij om autoriteit van experts en de elite te accepteren is de laatste jaren sterk afgenomen en sommige onderzoeken hebben aangetoond dat er een overweldigende steun is voor wetten en beleid die grotere betrokkenheid van burgers stimuleren.

Verschillende onderzoekers geloven dat de nieuwe vormen van maatschappelijke betrokkenheid en de omstandigheden die daartoe geleid hebben, het einde markeren van een tijdperk waarin experts aan de macht waren. Waarin gekozen vertegenwoordigers en aangewezen experts beslissingen maakten en problemen aanpakten met minimale tussenkomst. Tegelijkertijd zou dit het begin betekenen van een periode waarin de verantwoordelijkheden voor bestuur breder gedragen worden. We lijken te bewegen richting een ander systeem waarbij het direct samenwerken met inwoners zeker zo belangrijk blijkt als het vertegenwoordigen van hun belangen. Inwoners willen graag helpen bij het oplossen van problemen die om nieuwe ideeën vragen en om echt impact te maken moeten leiders hier gehoor aan geven. Dat betekent dat zij effectief moeten kunnen luisteren en samenwerken, comfortabel moeten zijn met diversiteit en transparantie moeten promoten.

In 2008 is in Amerika een nationaal symposium georganiseerd over het herdefiniëren van leiderschapseducatie in het hoger onderwijs. Het evenement was één van de eerste in het land waar een poging werd gedaan om tot een nieuwe definitie van leiderschapseducatie te komen. Voorafgaand aan het evenement vulden participanten, waaronder studenten, een vragenlijst in over hun perspectieven, ervaringen en inzichten met betrekking tot dit onderwerp. Hier gaven participanten aan dat het wenselijk is leiderschapsontwikkeling meer te richten op het aanpakken van problemen en vraagstukken uit de echte wereld door consensusvorming, strategische planning en actie in samenwerking met anderen in echte gemeenschappen. Ze stelden dat dit essentieel is om te begrijpen dat leiderschap nu een maatschappelijk doel heeft, waarbij democratie versterkt wordt en verder gaat dan erkenning voor een individu.

Studenten van tegenwoordig zijn sceptisch over wat autoriteiten bestempelen als waar of belangrijk, waar studenten er 50 jaar geleden geen problemen mee hadden om de autoriteiten te laten bepalen wat belangrijk was om te weten. Uit interviews met studenten bleek bijvoorbeeld dat er maar weinig waren die vol ontzag naar hun onderwijsinstelling keken, veel afkerig van colleges waarbij alleen informatie gezonden wordt en de meesten niet zomaar uitspraken van anderen als waar aannemen (Morse & Buss, 2014).

De nieuwe generatie reflecteert en omarmt grote diversiteit. Globalisatie en de toenemende afhankelijkheid tussen gemeenschappen maken de mogelijkheid om een gemeenschap te leiden en bouwen met mensen van verschillende achtergronden fundamenteel voor effectief leiderschap. Deze veranderingen benadrukken het belang om leiderschapsprincipes te gebruiken die aansluiten bij onze culturele mozaïek en de

veranderende wereld. De meeste leiderschapsmodellen van deze tijd zijn gebaseerd op de dominante en mainstream cultuur en daarmee ontbreken de enorme bijdragen, potentiële lessen en waardevolle inzichten van leiders in meer diverse gemeenschappen. De jongeren van nu omarmen die interraciale en globale cultuur en begrijpen de creativiteit, prikkeling en lessen die culturele uitwisseling biedt (Morse & Buss, 2014).

Highlights:

→ Bestaande leiderschapsmodellen zijn over het algemeen niet geschikt voor het begrijpen van leiderschap bij jongeren

→ Er zijn een aantal verschillen tussen de groep <27 en >27. Jongeren van nu

- hebben vergeleken met eerdere generaties een sterkere voorkeur voor horizontale structuren waarbij iedereen een leider is;
- meten leiderschap vergeleken met eerdere generaties meer aan de hand van de impact op de maatschappij en zijn erop gebrand de wereld een betere plek te maken
- vragen om meer interactie met politici en belangenorganisaties dan eerdere generaties
- zijn sceptischer over wat autoriteiten bestempelen als waar of belangrijk dan jongeren 50 jaar geleden
- omarmen grote diversiteit meer dan eerdere generaties en benadrukken het belang om leiderschapsprincipes te gebruiken die aansluiten bij een culturele mozaïek

2.2 Verschillen in politieke betrokkenheid

Naast verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen jongeren tot 27 jaar en ouderen, zijn er ook verschillen in politieke opvattingen en politieke betrokkenheid tussen deze groepen. In zowel Nederland als andere landen zijn een aantal van de belangrijkste politieke vraagstukken van dit moment toekomstgericht. Klimaatverandering, pensioen en de woningmarkt zijn voorbeelden van zulke vraagstukken. Jongeren worden door politieke besluiten over deze vraagstukken geraakt, maar hebben voordat ze 18 zijn niet de mogelijkheid hun stem hierover uit te brengen. Tegelijkertijd hebben jongeren en ouderen verschillende politieke opvattingen op een groot aantal politieke vraagstukken. Dit heeft tot gevolg dat de voorkeuren en belangen van jongeren niet vanzelfsprekend door leden van andere generaties worden vertegenwoordigd in politieke besluitvorming (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Tegelijkertijd nemen de laatste jaren de zorgen over de politieke betrokkenheid van jongeren in de westerse wereld, inclusief Nederland, toe. Jonge kiezers mijden de stembus en politieke partijen hebben moeite om jonge leden te werven (Cunningham, 2008; Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019). Vergeleken met eerdere generaties is de interesse van jongeren in politiek volgens sommige onderzoeken kleiner, hun vertrouwen in politieke partijen en politici lager en gaan zij minder vaak stemmen. Slechts 4 op de 10 jongeren in Nederland is tamelijk tot zeer geïnteresseerd in de politiek, terwijl dit bij oudere leeftijdsgroepen meer dan 5 op 10 is. Hoewel het internet informatie toegankelijker heeft gemaakt, zoekt gemiddeld slechts 10 procent van de Nederlandse leerlingen wel eens informatie over politieke of sociale onderwerpen, tegenover een internationaal gemiddelde van 31 procent (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019). Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor de lagere opkomst onder jongeren vergeleken met eerdere generaties. Stemmen wordt door de huidige generatie niet als een morele plicht gezien, ze hebben minder geloof in conventionele vormen van politieke participatie en minder interesse in traditionele politiek (Cunningham, 2008). Deze

ontwikkeling is met name zichtbaar onder beroepsgericht opgeleide jongeren (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Jongeren die een vmbo of mbo-opleiding volgen hebben de grootste achterstand in politieke betrokkenheid. Zo blijkt bijvoorbeeld dat beroepsgericht opgeleide jongeren veel minder vaak stemmen, zowel in vergelijking met academisch opgeleide jongeren als beroepsgericht opgeleide ouderen. De lagere opkomst van (beroepsgericht opgeleide) jongeren is problematisch. Aangezien jongeren zich in toenemende mate zorgen maken over andere politieke vraagstukken dan ouderen, of andere opvattingen hebben over bestaande maatschappelijke problemen, is het van belang dat zij voldoende vertegenwoordigd worden in de politiek. Ook de verschillen in zorgen en opvattingen tussen beroepsgericht opgeleide en theoretisch opgeleide jongeren zijn groot.

Morse & Buss (2014) suggereren daarentegen dat het ook mogelijk is dat politieke betrokkenheid zich bij de jongeren van nu op een andere manier uit. Zo verkiezen veel jongeren verschillende vormen van lokale, 'hands-on' betrokkenheid boven traditionele politieke activiteiten. Ze zien maatschappelijke activiteiten als een methode om maatschappelijke verandering teweeg te brengen. Ze uiten hun betrokkenheid het liefst door in eerste instantie bij te dragen aan de aanpak van dringende problemen in hun eigen leefomgeving.

Politieke betrokkenheid kan zich bij jongeren ook uiten door 'public voice': het laten horen van hun perspectief op maatschappelijke vraagstukken. Denk hierbij aan het tekenen van petities, bijdragen aan politieke blogs of het schrijven van brieven. Daarnaast is ook cognitieve betrokkenheid een vorm van politieke betrokkenheid. Hierbij kun je denken aan het volgen van het nieuws, over politiek praten met vrienden en familie of simpelweg geïnteresseerd zijn in maatschappelijke zaken. Generaties zijn aan het veranderen in het type burgerschapsnormen dat ze benadrukken. Zowel de burgerschapsnormen van eerdere generaties als die van de nieuwe generatie bevatten een norm van participatie, alleen gaat het bij verschillende generaties om verschillende vormen van politieke actie. Beiden definiëren burgerschap als een mix van verantwoordelijkheden en rechten, maar verschillende verantwoordelijkheden en rechten.

Highlights:

- Jongeren en ouderen hebben verschillende politieke opvattingen op een groot aantal politieke vraagstukken
- De interesse van jongeren in politiek is vergeleken met eerdere generaties kleiner, hun vertrouwen in politieke partijen en politici lager en ze gaan minder vaak stemmen
- Dit komt waarschijnlijk doordat jongeren minder geloven in conventionele vormen van politieke participatie en minder interesse hebben in traditionele politiek
- Deze ontwikkeling is met name zichtbaar onder beroepsgericht opgeleide jongeren
- Het kan echter ook zijn dat politieke betrokkenheid zich bij jongeren van nu op andere manieren uit, bijvoorbeeld door
 - het ondernemen van maatschappelijke activiteiten
 - 'public voice'
 - cognitieve betrokkenheid

3. Zijn verschillen leeftijds-, generatie of periode gerelateerd?

3.1 Het leeftijd-periode-cohort-probleem

Er lijken dus wel degelijk verschillen te zijn in leiderschapsvoorkeuren en politieke betrokkenheid tussen jongeren en ouderen. De vraag is vervolgens hoe we deze verschillen kunnen verklaren. Een belangrijk methodologisch probleem bij het verklaren van de verschillen is het onderscheiden van de effecten van drie verschillende factoren: leeftijd, periode en generatie. Een leeftijdseffect is een gevolg van groei en vooruitgang omwille van het doormaken van verschillende ontwikkelingsstadia. Een periode-effect daarentegen is te wijten aan historische gebeurtenissen die zich voordoen op een specifiek moment in de tijd, zoals veranderingen in de mate van supervisie op het werk, de beloningsstructuur of algemene veranderingen in arbeidsmarktomstandigheden. Een generatie-effect is dan weer te wijten aan gedeelde ervaringen van dezelfde leeftijdsgroep in dezelfde periode.

Onderzoekers die een bepaalde werkwaarde of -attitude meten bij één generatie over twee verschillende tijdstippen en vaststellen dat die minder dominant is geworden dan in een vorige periode, tasten in het duister over de reden van dit verschil. Misschien is een bepaalde geobserveerde trend gewoon eigen aan deze tijd - los van leeftijd of generatie - maar wordt het door onderzoekers wel als generatieverschil voorgesteld. Onderzoekers die bijvoorbeeld vaststellen dat generatie Y minder onderscheid maakt tussen werk- en privéleven dan vroeger, kunnen dit verklaren door een generatieverschil. Het zou echter ook kunnen dat andere, oudere generaties (bijv. babyboomers) dit onderscheid eveneens minder maken omdat de normen en technologie in de maatschappij voor iedereen veranderd zijn. Met andere woorden, het betreft een verwarring tussen een generatie-effect en een periode-effect.

Onderzoekers die een bepaalde werkwaarde of -attitude meten bij twee generaties (bijv. generatie Y en babyboomers) op één tijdstip en een verschil vaststellen, kunnen eveneens niet zeker zijn over de reden van het verschil. Onderzoekers die bijvoorbeeld vaststellen dat generatie Y minder onderscheid maakt tussen werk- en privéleven dan babyboomers, kunnen dit enerzijds verklaren door een generatieverschil. Het zou echter ook kunnen dat men sowieso meer belang hecht aan het onderscheid tussen werk en privé naarmate men ouder wordt. Met andere woorden, binnen dertig jaar vertoont generatie Y meer gelijkenissen met babyboomers nu en betreft het een verwarring tussen een generatie-effect en een leeftijdseffect (Stassen, Anseel & Levecque, 2016).

Gezien het feit dat een statistische oplossing voor het leeftijd-periode-cohort-probleem moeilijk is, dienen we voorzichtig te zijn met het trekken van conclusies uit onderzoeken die verschillen in leiderschapsvoorkeuren als generatieverschillen presenteren (Stassen, Anseel & Levecque, 2016). Hoewel op basis van de resultaten aannemelijk is dat de meeste gevonden verschillen toe te kennen zijn aan de verschillende generaties waartoe participanten behoren, is het goed om je hiervan bewust te zijn.

LET OP:

→ Wees voorzichtig met het interpreteren van gevonden verschillen in leiderschapsvoorkeuren als generatieverschillen

3.2 Generatieverschillen en leiderschap

Het is van alle tijden dat er aannames worden gedaan over nieuwe generaties jongeren. Ook over de jongeren van tegenwoordig bestaan veel ideeën. Ze zouden duidelijk anders in het leven staan dan eerdere generaties. De huidige generatie jongeren is tenslotte ook onder andere omstandigheden opgegroeid dan eerdere generaties (NCDO, 2013). Uit verschillende onderzoeken blijkt dan ook dat de karakteristieken die individuen bewonderen in leiders per generatie verschillen, doordat verschillende generaties verschillende waarden, houdingen en overtuigingen hebben (Salahuddin, 2010). De nieuwe generatie heeft daarom ook andere definities van leiderschap in een democratie dan eerdere generaties (Morse & Buss, 2014).

Veel van de onderzoeken die gaan over generatieverschillen in leiderschapsvoorkeuren zijn gericht op generatieverschillen in een werkcontext, met als doel managers beter te laten begrijpen hoe zij effectief leiding kunnen geven aan verschillende generaties. Dit is gebaseerd op het idee dat de karakteristieken en het gedrag behorend bij de verschillende generaties om verschillende leiderschapsstijlen vragen. In de tabel hieronder is te zien hoe in een onderzoek van Salahuddin (2010) de verschillende generaties karakteristieken van leiders anders waarden: een Nexter (ook wel Millennial, geboren tussen +/- 1980-2000) hecht bijvoorbeeld veel meer waarde aan een zorgzame en iets meer aan een fantasierijke leider, maar juist veel minder aan een vastberaden leider dan eerdere generaties.

Table 1: Ranking of Admired Leaders by Interviewees

Characteristics	Veteran	Baby Boomer	Generation X	Nexter
Ambitious	2	10	10	8
Caring	4	4	3	10
Competent	1	1	4	1
Determined	9	9	5	2
Forward-looking	10	2	5	5
Honest	3	5	1	4
Imaginative	6	6	7	9
Inspiring	8	3	9	7
Loyal	7	7	2	6
Self-controlled	5	8	6	3

Tabel 1: Waardering van karakteristieken bij leiders door verschillende generaties in onderzoek van Salahuddin (2010), waarbij 1 een lage waardering is en 10 een hoge waardering.

De generaties die voor dit onderzoek relevant zijn, zijn een deel van generatie Y, ook wel Nexters of Millennials (geboren tussen +/- 1980-2000) en een deel van generatie Z (geboren tussen +/- 2000 en 2012). Hieronder worden de leiderschapsvoorkeuren van deze generaties besproken zoals gevonden in onderzoeken in een werkcontext. Hoewel de onderzoeksvraag van dit literatuuronderzoek gericht is op publiek leiderschap, is het aannemelijk dat leiderschapsvoorkeuren in een werkcontext ook iets zeggen over leiderschapsvoorkeuren in een publieke context.

Highlights:

- Verschillende onderzoeken suggereren dat verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen jongeren en ouderen te verklaren zijn aan de hand van generatieverschillen
- Dit komt doordat verschillende generaties verschillende waarden, houdingen en overtuigingen hebben
- De generaties die in dit onderzoek onder de definitie 'jongeren' vallen, zijn een deel van generatie Y en een deel van generatie Z

3.2.1 Generatie Y en leiderschap

Generatie Y, ook wel Nexters of Millennials is geboren tussen ongeveer 1980 en 2000 en wordt getypeerd door een aantal kenmerken. Deze generatie groeide op in een tijd van

grote en snelle veranderingen, waaronder de opkomst van technologie, heeft een sterk maatschappelijk bewustzijn en respect voor etnische en culturele diversiteit. Ze is zelfredzaam, onafhankelijk en autonoom (Al-Asfour & Lettau, 2014).

Bovengenoemde kenmerken leiden tot bepaalde voorkeuren en overtuigingen. Zo heeft deze generatie een voorkeur voor een gelijkwaardige relatie met autoriteiten en voor leiders die mensen samenbrengen. Ze geloven in collectieve actie en de ambitie om verandering te brengen. Ze zijn optimistisch over de toekomst en vinden het belangrijk om hard te werken en doelen te stellen. Ze geven de voorkeur aan transformatief en participatief leiderschap (Salahuddin, 2010).

In onderzoek van Allen (2004) en Verret (2000) worden een aantal effectieve leiderschapstrategieën genoemd voor deze generatie die aansluiten op de hierboven genoemde kenmerken. Zo lijkt het bij deze generatie belangrijk te zijn om regelmatig feedback te vragen en te geven, het positieve te benadrukken, heel transparant te zijn in de communicatie en ze daar ook zoveel mogelijk in mee te nemen. Daarnaast is het effectief om ze te laten weten dat hun werk ertoe doet en te communiceren in termen die ze begrijpen. Ze waarderen leiders die flexibel, uitdagend en creatief zijn.

Wat betreft hun betrokkenheid bij de wereld zouden jongeren uit generatie Y wel graag iets willen doen, maar niet binnen traditionele politieke organisaties en maatschappelijke instellingen. De kleinschaligheid en nabijheid van lokale burgerinitiatieven zouden jongeren meer aanspreken. Daarnaast zouden jongeren zich vooral voor kortere tijd willen inzetten. 'Pick-and-mix' of 'zap-gedrag' in de vorm van deelname aan een eenmalig project sluit goed bij deze voorkeur aan. Ten slotte zouden ze wel breed geïnteresseerd zijn in maatschappelijke vraagstukken, zolang deze gerelateerd worden aan hun persoonlijke leven en niet politiek benoemd worden. Maatschappelijke thema's die concreet, inhoudelijk en niet-strategisch worden ingevuld, zouden deze jongeren het meeste aanspreken (NCDO, 2013).

Hoewel de Millennial generatie geschoold en *technologically savvy is*, gebruikt ze deze competenties niet om actief leiderschapsrollen te omarmen. Het vormen van ambities en een collectieve identiteit vindt bij deze generatie grotendeels online plaats. Vervolgens lopen zij er echter vaak tegenaan dat ze het moeilijk vinden om hun gevormde idealen ook daadwerkelijk te plaatsen in institutionele raamwerken en om zichzelf te verbinden met de bestaande machtsstructuren. Ze krijgen het daardoor niet altijd voor elkaar om politieke belangen om te zetten in vormen die standhouden (Zachara, 2020).

Om maatschappelijke verandering te implementeren is institutionalisering in de meeste gevallen namelijk noodzakelijk en Millennials zouden over het algemeen in de war raken van de bestaande politieke lichamen. Daarnaast gaat institutionalisering gepaard met hoge kosten en een lange termijn betrokkenheid en introduceren ze zelf geen alternatieve vormen voor traditionele politieke structuren of mechanismes waarmee invloed kan worden uitgeoefend op de politiek. Dit maakt dat ze onzeker zijn over hoe ze maatschappelijke verandering kunnen bewerkstelligen. Hierdoor groeit de kloof tussen de politieke elites en de mogelijk meest invloedrijke groep in westerse samenlevingen (Zachara, 2020).

Highlights:

Generatie Y (ook wel Nexters of Millennials)

- is geboren tussen ongeveer 1980 en 2000
- groeide op in een tijd van grote en snelle veranderingen
- groeide op met de opkomst van technologie
- heeft een voorkeur voor een gelijkwaardige relatie met autoriteiten en voor leiders die mensen samenbrengen
- gelooft in collectieve actie en heeft de ambitie om verandering te brengen
- is optimistisch over de toekomst en vindt het belangrijk om hard te werken en doelen te stellen
- geeft de voorkeur aan transformatief en participatief leiderschap
- draagt het liefst iets bij via lokale burgerinitiatieven
- heeft een voorkeur voor 'pick-and-mix': korte, tijdelijke projecten
- is breed geïnteresseerd in maatschappelijke vraagstukken, zolang deze gerelateerd worden aan hun persoonlijke leven en niet politiek benoemd worden
- heeft een voorkeur voor maatschappelijke thema's die concreet, inhoudelijk en niet-strategisch worden ingevuld
- opereert niet graag binnen traditionele politieke organisaties en maatschappelijke instellingen
- vindt het moeilijk hun gevormde idealen daadwerkelijk in institutionele raamwerken te plaatsen en zichzelf te verbinden met de bestaande machtsstructuren
- krijgt het niet altijd voor elkaar om politieke belangen om te zetten in vormen die standhouden

3.2.2 Generatie Z en leiderschap

Generatie Z is geboren tussen ongeveer 2000 en 2012 en wordt getypeerd door een aantal kenmerken. Deze generatie heeft nooit zonder internet geleefd, is *technologically savvy* (Al-Asfour & Lettau, 2014), en is opgegroeid in een wereld met sociale media. Daarnaast groeide ze op in een 24 uurseconomie en een wereld van overvloed, met weinig beperkingen. Door alle informatie die beschikbaar is, is keuzestress deze generatie niet onbekend. Tot slot is deze generatie gewend om betrokken te worden bij beslissingen en mee te praten over regels (Smit-Cornelder, 2019).

Ook bij deze generatie leiden deze kenmerken tot bepaalde voorkeuren en overtuigingen. Zo gelooft deze generatie dat ze impact kan maken op de wereld (Al-Asfour & Lettau, 2014) en heeft ze vertrouwen in de toekomst (Smit-Cornelder, 2019). De focus ligt bij generatie Z op het nastreven van hun dromen. Ze heeft een voorkeur voor een gelijkwaardige relatie met leiders (Al-Asfour & Lettau, 2014) en heeft waarschijnlijk vergelijkbare leiderschapsvoorkeuren als generatie Y (Smit-Cornelder, 2019).

Highlights:**Generatie Z**

- is geboren tussen ongeveer 2000 en 2012
- heeft nooit zonder internet geleefd en groeide op in een wereld met sociale media
- groeide op in een 24 uurseconomie en een wereld van overvloed aan informatie en keuzes
- is gewend om betrokken te worden bij beslissingen en mee te praten over regels
- heeft waarschijnlijk vergelijkbare leiderschapsvoorkeuren als generatie Y

3.2.3 De invloed van technologie op leiderschap

Het meest opvallende verschil tussen de nieuwe generaties (Y en Z) en eerdere generaties, is het feit dat ze zijn opgegroeid in een wereld gedreven door technologie. De verschuiving in de betekenis van leiderschap is volgens sommigen dan ook een direct resultaat van een significante culturele transformatie: de komst van innovatieve technologieën hebben een revolutie teweeggebracht in de manier waarop mensen communiceren, leren en werken. Technologie heeft daarnaast gezorgd voor een verschuiving naar een meer geglobaliseerde maatschappij en economie, waarin armoede, onderwijs, toegang tot gezondheidszorg, klimaatverandering en andere publieke zaken problemen van de hele wereld zijn, in plaats van enkel van individuele landen (Morse & Buss, 2014).

De afgelopen jaren is het tempo waarin en de schaal waarop informatie wordt uitgewisseld toegenomen en de diversiteit aan communicatiemiddelen groter geworden. Door deze ontwikkelingen is de toegang tot informatie verbeterd en het communicatiebereik van individuen verveelvoudigd (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019). Het leiderschap dat al eeuwen vanuit de top van een piramidestructuur functioneert, heeft de afgelopen decennia daardoor niet alleen steeds meer van zijn formele en morele positie verloren, maar ook zijn logica. De nieuwe generatie stemt niet meer in met de oude logica van de 'grote baas' die het altijd voor het zeggen heeft. De leider die superieur is in kennis, uitblinkt in vaardigheden en zelf de strategische keuzes maakt, bestaat immers niet meer (Anthonio, 2016). Kennis en informatie kunnen op slag verzameld en verspreid worden, op manieren die het mogelijk maken meer stemmen te includeren in domeinen die eerder enkel toebehoorden aan experts en professionals. Er vindt een verschuiving plaats van een afgesloten domein van expert kennis naar een definitie van kennis als iets dat samen met alle relevante stakeholders gegenereerd wordt (Morse & Buss, 2014). De klassieke rol van de leider aan de top van de piramideorganisatie is onder andere door moderne technologische vooruitgang, steeds meer overbodig aan het worden (Anthonio, 2016).

De nieuwe generatie is opgegroeid met technologie en de waarden en gebruiken die daarbij passen, zoals samenwerking, transparantie en diversiteit. Zij hebben daardoor een grotere behoefte om betrokken te worden bij de beslissingen die gemaakt worden in hun instituties, werkomgeving en gemeenschappen. Ze hebben over het algemeen niet heel veel vertrouwen in bureaucratistische instellingen, waaronder hoger onderwijs, stichtingen en de overheid, en laten hun stem op andere (digitale) manieren horen. Deze generatie is niet meer geïnteresseerd in charismatische leiders die hen de weg wijzen, maar willen graag zelf of in samenwerking met anderen aan de slag. Ze zijn sceptisch tegenover de weinig transparante processen van de bureaucratie en meer gericht op het praktische. Technologie faciliteert snellere communicatie met grote groepen mensen, wat mogelijk maakt dat groepen samenwerken om problemen op te lossen. Voor het oplossen van problemen verkiezen ze daarom samenwerking met mensen in de

samenleving boven de traditionele, top-down, hiërarchische leiderschapsmodellen. (Morse & Buss, 2014).

Tot slot is technologie alomtegenwoordig geworden. Technologie en sociale netwerken verbinden mensen direct en bieden de mogelijkheid om makkelijk informatie en ideeën te delen. Mobiele telefoons, Whatsapp, Facebook, Twitter, YouTube en andere socialenetwerksites hebben de manier van politiek en sociaal organiseren veranderd door onze mogelijkheden uit te breiden om gemeenschappelijke zorgen te delen en gemeenschappelijk actie te ondernemen (Morse & Buss, 2014).

Highlights:

- De verschuiving in de betekenis van leiderschap is volgens sommigen een direct resultaat van de komst van innovatieve technologieën
- Deze hebben een revolutie teweeggebracht in de manier waarop mensen communiceren, leren en werken en bijgedragen aan een meer geglobaliseerde maatschappij
- De toegang tot informatie is verbeterd en het communicatiebereik van individuen verveelvoudigd
- Hierdoor zijn de mogelijkheden uitgebreid om gemeenschappelijke zorgen te delen en gemeenschappelijk actie te ondernemen
- De nieuwe generatie
 - neemt daardoor niet meer klakkeloos alles aan wat leiders hen vertellen
 - heeft daardoor een grotere behoefte om betrokken te worden bij beslissingen
 - laat hun stem op andere (digitale) manieren horen
 - verkiest daarom samenwerking met mensen in de samenleving boven de traditionele, hiërarchische leiderschapsmodellen om problemen op te lossen

3.2.4. Digitalisering en de platformdemocratie

De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologieën gaat ook hand in hand met die van de representatieve democratie. De huidige periode is die van de platformdemocratie: een democratie waar de democratische gedachtewisseling in toenemende mate plaatsvindt op online platforms. De platformdemocratie heeft invloed op de structuren die vorm geven aan de democratische gedachtewisseling (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019) en het zijn jongeren die de leiding nemen in het gebruik en de adaptatie van sociale media en nieuwe technologieën (Karagianni, 2018).

Online platforms als Facebook, Twitter en YouTube worden niet alleen gevormd door relaties tussen mensen, maar kunnen deze relaties mede vormgeven. Zo kunnen zij het makkelijker maken voor mensen om zich spontaan en zonder formele organisatie te organiseren. Zij kunnen zich snel en eenvoudig verenigen en aandacht vestigen op voor hen relevante problemen. De Raad onderscheidt drie kenmerken van digitalisering die tot structurele veranderingen leiden in de democratie.

Een eerste kenmerk van digitalisering is de laagdrempeligheid van informatiegaring en -verspreiding. Informatiegaring wordt sneller, breder en goedkoper, want veel informatie staat gratis ter beschikking – dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld boeken of kranten. Ook de verspreiding van informatie en data is kenmerkend voor digitalisering. In de platformdemocratie wordt de verspreiding van informatie en deelname aan de democratische gedachtewisseling laagdrempeliger.

Een tweede kenmerk van digitalisering is de grote verbondenheid van netwerkstructuren. Contacten tussen mensen komen in de platformdemocratie met de

lichtsnelheid tot stand in een wereldwijd netwerk, onafhankelijk van intermediairs ('poortwachters') en meer traditionele ontmoetingsplekken zoals partij, kerk en vakbond. Deze netwerkstructuur zorgt ervoor dat de informatievoorziening niet meer alleen 'one-to-many' is, zoals bij de traditionele massapartijen en massamedia, maar veel meer 'many-to-many'. Bovendien kunnen mensen nu makkelijker communiceren en zich spontaan organiseren.

Een derde kenmerk van digitalisering is de mogelijkheid te sturen met data. Volgens het Rathenau Instituut is dit de meest fundamentele verandering. Door de sturing met data ontstaat een *cybernetische loop* tussen digitale en fysieke wereld. Dergelijke loops kunnen ook processen in de sociale wereld beïnvloeden. Gedrag van (groepen) mensen kan beïnvloed worden met algoritmes, gevoed door gegevens die gebruikers van platforms en andere digitale diensten – al dan niet bewust – over zichzelf ter beschikking stellen, zoals bezochte websites, bekeken artikelen, *likes* en contacten op social media. Algoritmen reageren hierop, meten hun eigen effect in de sociale wereld en stellen zichzelf bij indien nodig (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Democratieën kunnen gebruik maken van deze digitalisering om burgers te informeren, te laten meedenken met beleid en inspraak te geven via het internet. Politici kunnen gebruik maken van sociale media om bij te dragen aan een grotere transparantie en benaderbaarheid (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2019).

Highlights:

- De huidige periode is die van de platformdemocratie: een democratie waar de democratische gedachteswisseling in toenemende mate plaatsvindt op online platforms
- Online platforms als Facebook, Twitter en YouTube maken het makkelijker voor mensen om zich spontaan en zonder formele organisatie te organiseren en aandacht te vestigen op voor hen relevante problemen
- We kunnen drie kenmerken van digitalisering onderscheiden die tot structurele veranderingen leiden in de democratie:
 - De laagdrempeligheid van informatiegaring en -verspreiding;
 - De grote verbondenheid van netwerkstructuren;
 - De mogelijkheid te sturen met data.
- Democratieën kunnen gebruik maken van deze digitalisering om burgers te informeren, te laten meedenken met beleid en inspraak te geven via het internet
- Politici kunnen gebruik maken van sociale media om bij te dragen aan een grotere transparantie en benaderbaarheid

3.2.5. Videogames en leiderschap

Een andere factor die mogelijk invloed heeft op de verschillen in leiderschapsvoorkeuren tussen de nieuwe en eerdere generaties, is het opgroeien met videogames. Sinds de vroege jaren 80 nemen videogames een steeds groter deel van de vrije tijd van kinderen en jongeren in beslag. De grote hoeveelheid tijd die kinderen nu doorbrengen met het spelen van videogames in belangrijke jaren van hun ontwikkeling maakt dat zij letterlijk anders "geprogrammeerd" zijn dan zij die voor de komst van videogames opgroeiden. Videogames zijn een krachtige en unieke vorm van informatietechnologie en radicaal anders dan technologieën van daarvoor, zoals televisie. Door de interactiviteit en stimulering van bepaalde gedragingen, hebben zij nieuwe individuen gecreëerd (Carstens & Beck, 2005).

Videogames versterken bepaalde overtuigingen die men heeft over zichzelf, hoe de wereld werkt, hoe mensen zich tot elkaar verhouden en over doelen van het leven in het algemeen. Ze creëren een universum waarin de speler de touwtjes in handen heeft en, binnen bepaalde regels, andere mensen en objecten kan manipuleren naar zijn of haar wil (Carstens & Beck, 2005). Daarnaast bieden bijvoorbeeld Massive Multiplayer Online Role-Playing games (MMORPGs) een omgeving om leiderschapservaring op te doen met een type leiderschap dat past bij deze tijd (Jang & Ryu, 2011). Leiders van nu moeten om kunnen gaan met de effecten van een sneller veranderende samenleving (Ee & Cho, 2012). Ze zijn niet langer degenen die belangrijke informatie verzamelen en verspreiden vanuit een superieure positie. De leiders van nu maken snelle beslissingen, luisteren naar de meningen van anderen en integreren die bij het nastreven van hogere doelen (Jang & Ryu, 2011).

Zo leren videogames hun spelers dat er meerdere mogelijke wegen zijn naar 'overwinning' in plaats van op zoek te gaan naar één antwoord en dat men zoveel mogelijk moet proberen om te kijken wat er gebeurt. Overwinning is namelijk altijd mogelijk en de kosten van falen zijn laag of afwezig, aangezien een druk op de knop vaak genoeg is om opnieuw te proberen. De waarde van de spellen zit niet alleen in de winst op zich, als wel in de wegen die naar de winst leiden. Men kan oneindig vaak opnieuw proberen tot de juiste oplossing is bereikt, wat heeft geleid tot een 'trial-and-error' instelling (Carstens & Beck, 2005) waarbij snelle feedback gewenst is (Scholz, 2010). De gamergeneratie heeft daardoor behoefte aan ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen en daarbij de mogelijkheid te hebben om te falen (Scholz, 2010).

Daarnaast leren videogames spelers dat het belangrijk is om een held te zijn. Mensen rekenen op jou om de wereld te redden en de 'eindbaas' te verslaan. Traditionele leiders en top-down systemen winnen dus weinig respect van gamers, omdat zij geleerd hebben mensen met autoriteit zo snel mogelijk uit de weg te ruimen. Daarbij komt dat videogames weinig formele instructies kennen. Videogames geven spelers vaak wel de mogelijkheid om informatie uit te wisselen over het vinden van de oplossing, waardoor men leert om van 'peers' te leren in plaats van te leren van autoriteitsfiguren (Carstens & Beck, 2005).

Veel van dit onderzoek gaat ervanuit dat videogames werken als een weerspiegeling en leeromgeving waarin leiderschapsvaardigheden ontwikkeld worden die overgedragen worden naar de praktijk. Maar naast de invloed die videogames, waaronder MMORPGs, hebben op de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden van de spelers, dragen ze mogelijk ook bij aan de vorming van leiderschapsmodellen in de 21^e eeuw. De vraag is of, hoe en in welke mate MMORPGs bijdragen aan organisatie architecturen, structuren, processen, waarden en productiewijzen van de toekomst. Wellicht anticiperen ze ook toekomstige organisatievormen en bijpassende leiderschapsstijlen (Thumlert, de Castell & Jenson, 2018).

Highlights:

- Het opgroeien met het spelen van videogames maakt dat de nieuwe generatie letterlijk anders “geprogrammeerd” is dan eerdere generaties
- Videogames versterken bepaalde overtuigingen die men heeft over zichzelf, hoe de wereld werkt, hoe mensen zich tot elkaar verhouden en over doelen van het leven in het algemeen
- Videogames bieden een omgeving om leiderschapservaring op te doen met een type leiderschap dat past bij deze tijd
- De gamergeneratie heeft door het ‘trial-and-error’ karakter van videogames behoefte aan ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen en de mogelijkheid te hebben om te falen
- Daarnaast heeft deze generatie door videogames geleerd
 - dat mensen op hen rekenen om de wereld te redden
 - mensen met formele autoriteit zo snel mogelijk uit de weg te ruimen
 - te leren van ‘peers’ in plaats van autoriteitsfiguren
- Wellicht anticiperen videogames ook organisatievormen en bijpassende leiderschapsstijlen van de toekomst

4. Literatuurlijst

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58.
- Allen, P. (2004). Why and how: Managing different generations in the workplace. FGI. *Human Resources Professionals Association of Ontario*. Geraadpleegd van: <http://www.hrpa.org/HRPAO/HRResourceCentre/KnowledgeCentre/newscluster3/Why+How+Managing+Different+Generations+in+the+Workplace.html>
- Antonio, G. (2016). Leiderschap in verandering. Geraadpleegd van: <https://www.driestar-educatief.nl/medialibrary/Driestar/Advies-en-begeleiding/Afbeeldingen%20Nieuws%20en%20agenda/Oratie-prof-dr-Anthonio.pdf>
- Carstens, A., & Beck, J. (2005). Get ready for the gamer generation. *TechTrends*, 49(3), 22-25.
- Cunningham, S. (2008). Political and Media Leadership in the Age of YouTube. In book: *Public Leadership: Perspectives and practices*.
- Ee, A., & Cho, H. (2012). What makes an MMORPG leader? A social cognitive theory-based approach to understanding the formation of leadership capabilities in massively multiplayer online role-playing games. *Eludamos. Journal for Computer Game Culture*, 6(1), 25-37.
- Jang, Y., & Ryu, S. (2011). Exploring game experiences and game leadership in massively multiplayer online role-playing-games. *British Journal of Educational Technology*, 42(4), 616-623.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(1), 86-98.
- Liu, Z., Riggio, R. E., Day, D. V., Zheng, C., Dai, S., & Bian, Y. (2019). Leader development begins at home: Overparenting harms adolescent leader emergence. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1226.
- NCDO. (2013). *Betrokkenheid van jongeren bij de wereld*. Geraadpleegd van: <http://kaleidosresearch.nl/publication/betrokkenheid-van-jongeren-bij-de-wereld/>
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2019). *Adviesrapport Jong geleerd, oud gedaan*. Geraadpleegd van: <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2019/06/24/jong-geleerd-oud-gedaan>
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2019). *Zoeken naar waarheid. Over waarheidsvinding in de democratie in het digitale tijdperk*. Geraadpleegd van: <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2019/05/09/zoeken-naar-waarheid>
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2).
- Scholz, T. M. (2010). What Can We Learn from Game Leadership?. Available at SSRN 1907598.
- Smit-Cornelder, T. G. (2019). Leidinggeven aan millennials en generatie Z. *Podosophia*, 27(4), 124-126.
- Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe. *Gedrag & Organisatie*, 29(1), 44-76.
- Thumlert, K., de Castell, S., & Jenson, J. (2018). Training Grounds' to Sociotechnical Actors: Do MMORPG's Presage/Prestage the Futures of Leadership and Work. DIGRA.
- Yager, J., & Kay, J. (2017). Much of what we have needed to know as academic managers we learned leading teenage jazz groups. *Academic Psychiatry*, 41(6), 753-756.

- Verret, C. (2000). Generation y: Motivating and training a new generation of employees.
Geraadpleegd van:
http://www.hotel-online.com/Trends/CarolVerret/GenerationY_Nov2000.html
- Zachara, M. (2020). The Millennial generation in the context of political power: A leadership gap?. *Leadership*, 16(2), 241-258.

Hé hallo

Mail ons
info@jongehonden.com

Bellen gaat sneller
06 – 11 07 63 42

En bekijk
www.jongehonden.com

Of volg ons

 www.instagram.com/dejongehonden/

 www.facebook.com/dejongehonden/

 www.linkedin.com/company/jongehonden/

Wanneer er nog vragen of onduidelijkheden zijn dan kan er te allen tijde contact opgenomen worden.

Jonge Honden
Berlijnplein 524
3541 CN Utrecht