



De 4 P's voor de Nieuwe Generatie: People, Planet, Profit en vooral ook Pleasure

“Als manager moet je leren los te laten en veel meer te sturen op output. Dat betekent ook dat je niet meer in uren denkt. Dat heeft bij deze generatie geen enkele zin.”

“Als de machthebbers van de oudere generatie te weinig interesse blijven tonen voor de manier van werken, leren en leven van de jongere generatie, dan zal de Nieuwe Generatie zich niet duurzaam aan – traditionele – organisaties verbinden.” Volgens Mathieu Weggeman, bedrijfskundige, organisatieadviseur en hoogleraar organisatiekunde, ontstaat er een steeds grotere kloof tussen, wat hij noemt, de ‘Protestgeneratie’, de generatie die het op dit moment voor het zeggen heeft, en de ‘Nieuwe Generatie’. In het kader van de Collegereeks Cultuur en Gedrag in Organisaties geeft hij op 16 maart 2017 een college over ‘Leidinggeven aan de Nieuwe Generatie’. In dit interview gaat hij alvast in op de vraag waarom het tussen deze generaties regelmatig mis gaat. Ook breekt hij een lans voor de Rijnlandse organisatie waarvan, zonder dat ze het zo noemen, ook de Nieuwe Generatie voorstander is.

Minder materialistische jongeren

Wie de jonge mens beter wil begrijpen, zal, volgens Mathieu Weggeman, de P van Pleasure moeten toevoegen aan de drie P's van People, Planet en Profit. Ook is hij ervan overtuigd dat de andere P's door de jonge generatie anders worden ingevuld dan door de oudere generatie. “Met People bedoelen ze vooral dat het goed moet gaan met de mensen om hen heen, met ouders, familie en met de mensen die er volgens hen in de organisatie waar ze werken toe doen. Ten aanzien van Planet kan je stellen dat jonge mensen veel meer met klimaat, milieu en energie zijn begaan dan mijn generatie. Je hoeft ze daarover niets te vertellen. Ze zijn bijvoorbeeld heel makkelijk met het scheiden van afval. Die betrokkenheid zie je ook terug in de wijze waarop ze met dieren omgaan. Er zijn onder jongeren veel meer vegetariërs dan onder ouderen.” Bij Profit wordt het verschil, volgens hoog-

leer Weggeman, nog duidelijker. “Bij de Protestgeneratie draait het vooral om geld, status en macht. Voor de Nieuwe Generatie geldt dat niet. Deze generatie is veel minder materialistisch in de zin van dure auto's, een huis met veel kamers en een tuin, een tweede huis met zwembad in een warm land en veel geld. Daarom willen ze ook maar drie tot vier dagen per week werken. Bij de P van Pleasure gaat het erom dat het leven zowel aangenaam als betekenisvol moet zijn. Ze willen wel luisteren naar Pechtold of een ander politiek leider, maar dan wel op Lowlands. Ze willen hun best doen om meer geld te krijgen voor de ziekte ALS, maar dan wel met leuke filmpjes zoals bij de Ice Bucket Challenge.”

Het leven moet vooral ook leuk zijn

Bij de jonge generatie gaat het veel meer om het hier en nu. Mathieu Weggeman: “Het leven moet vooral nu

leuk zijn; laten we nu leuke dingen met elkaar beleven. Het heeft er ook mee te maken dat deze jonge generatie nog nooit serieus ellende heeft meegemaakt. Er is immers altijd geld geweest. Ook het idee van in het weekend uitrusten om daarna door de week weer aan de gang te kunnen, zit niet in hun traditie. De jongere generatie doet dus een heleboel dingen niet die wij wel doen. Bovendien zijn ze veel socialer dan mijn generatie. Diversiteit is bij hen totaal geen issue. Dus dat wat men mijn generatie aanrekent, is bij hen niet aan de orde.”

Onbegrepen regiem

“Als de machthebbers van de Protestgeneratie te weinig interesse blijven tonen voor de manier van werken, leren en leven van de jongste generatie, dan zal de Nieuwe Generatie zich niet duurzaam aan hun – traditionele – organisaties verbinden”, is de stellige overtuiging van Weggeman. “Als leden van de Nieuwe Generatie bij een organisatie beginnen, zijn ze heel gemotiveerd. Aan die motivatie ligt het dus niet. Alleen, wij verprutsen het. Cruciaal aan deze jonge generatie is dat ze intrinsiek zeer gemotiveerd zijn en heel graag bij ons binnenkomen omdat het verhaal over onze organisatie zo goed is. Toch gaan ze helaas ook weer snel weg. Dat doen ze omdat ze vinden dat we in ons verhaal een aantal zaken niet hebben verteld. Dat deden we niet expres. Het kwam alleen niet in ons op omdat we sommige dingen zo normaal vinden dat we ze niet benoemen. De jonge generatie denkt op haar beurt: je hebt me helemaal niet verteld dat ik tijd moet schrijven in periodes van een half uur. Of dat ik, als ik ziek ben, iemand moet bellen die ik niet ken en daar intieme dingen tegen moet vertellen. En dat je een keer per jaar met me gaat praten met iemand van personeelszaken erbij. Ze vinden dus een aantal dingen van de regiems in onze organisatie niet normaal, terwijl wij die heel normaal vinden omdat we er aan gewend zijn. Om die reden stappen ze er weer snel uit en beginnen hun eigen onderneminkje waarbij alles is gebaseerd op de bijdrage die je levert.”

Liefde voor vak groter dan liefde voor geld

In het eerste deel van zijn college gaat Mathieu Weggeman in op de Rijnlandse organisatie. In 2009 herintroduceerde hij samen met Jaap Peters het Europese Rijnland Model van organiseren als tegenhanger van het Anglo-Amerikaanse model van zaken doen. Waar het bij het Rijnlands organiseren op neerkomt is de (her)waardering van vakmanschap en andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk. Het Rijnlands model is zowel een bedrijfsmo-

del als een manier van met elkaar omgaan: op basis van respect en met oog voor wederzijdse belangen zonder daarbij de doelmatigheid en winstgevendheid uit het oog te verliezen. Mathieu Weggeman: “De nieuwe generatie hanteert vanzelf de principes van de Rijnlandse organisatie zonder die als zodanig te benoemen. Het gaat om de liefde voor het product en de dingen die je maakt. Vertrouwen is voor hen geen issue. Natuurlijk vertrouwen jex elkaar. In het Rijnlandse model ga je er van uit dat de liefde voor het vak groter is dan de liefde voor geld, vrije tijd en efficiency. Je bent intrinsiek gemotiveerd om het beste te doen tot het af is. En nee, daar hoef je geen tijd voor te schrijven, dat is Anglo-Amerikaans. De echte professionals die van hun vak houden, gaan door tot het af is en tot het klaar is. Dat is bepalend. Niet of het vijf uur is of zo. Dat laatste wordt door het Anglo-Amerikaanse model in de hand gewerkt. Je krijgt immers betaald in uren. Rijnlandse mensen denken: ik heb het aangenomen voor zoveel maar ik kan het nog beter. Dus ga ik nog even door omdat ik mooi werk wil afleveren.”

Sturen op output

Kenmerkend voor de Nieuwe Generatie is volgens Weggeman ook dat de taken onder elkaar verdeeld worden: jij kan goed luisteren, dus doe jij het HRM en jij bent handig met een boekhoudsysteem, dus neem jij de financiën voor je rekening. “Zo verdelen ze de klusjes onder elkaar. Ze zien het als iets wat je erbij doet. Dat is dus heel anders dan bij grote organisaties waar je macht ontleent aan het feit dat je manager of leidinggevende bent of dat je de arbeidsvoorwaarden van anderen bepaalt. Jongeren hebben een heel goede bullshit indicator. Dat komt door internet. Ze zijn ook goed in patroonherkenning. Als iemand zegt ergens goed in te zijn, dan prikken ze er snel doorheen als dat niet zo is. Maar als er eenmaal wordt gezegd dit en dat gaan we doen, dan is er volop vertrouwen.” Vertrouwen blijkt ook een belangrijk bindmiddel te zijn om de kloof te dichten tussen innovatoren van de Nieuwe Generatie en de leden van de Protestgeneratie die de belangrijkste stoelen in het bestuur, het management en de media bezet houden. Weggeman: “Als manager moet je leren los te laten en veel meer te sturen op output: aangeven wat je wilt hebben, wat het resultaat moet zijn, wanneer het klaar is, hoeveel het mag kosten en aan welke specificaties het gewenste resultaat moet voldoen. En vervolgens vertrouwen je erop dat de Nieuwe Generatie het kan. Dat betekent ook dat je niet meer in uren denkt. Dat heeft bij deze generatie geen enkele zin.”

Gebrek aan vertrouwen

Regeltjes die het werk extra zwaar maken. Mathieu Weggeman heeft er weinig mee op. "Na de crisis zijn de regeltjes en procedures nog verder aangetrokken. Dat zie je vooral in de zorg en in het onderwijs, en ook bij ambtenaren in hun contacten met de burgers. Het lijkt wel of men ervan uitgaat dat mensen voortdurend de kantjes er van aflopen of er met de pet naar gooien. Er is een groot gebrek aan vertrouwen. In een Rijnlandse organisatie ga je er gewoon van uit dat je allemaal hetzelfde wil en dat is werken op basis van vakdeskundigheid. Als je dingen doet die je heel goed kunt, leidt dat tot een grote arbeidstevredenheid. Helaas raakt dat steeds meer in de verdrukking. Bij Jeugdzorg houden loswerkende psychologen of mensen die in een klein team werken ermee op omdat ze de hele avond kwijt zijn aan het invullen van papierwerk voor de gemeente, terwijl ze zijn opgeleid om kinderen te helpen die het moeilijk hebben. Al die regeltjes komen voort uit wantrouwen. Ik zit

in Raad van Commissarissen van een woningcorporatie. Bij een soort parlementaire enquête is er geconstateerd dat er van de 400 woningcorporaties ongeveer 5 procent foute dingen hebben gedaan. Onze woningcorporatie behoort tot de 95%. Wij doen dus geen rare dingen en doen het zelfs heel goed, maar ondertussen moeten we wel twee extra administratieve krachten inhuren om te kunnen voldoen aan de verhoogde administratieve eisen die het gevolg zijn van een paar druiloren die verkeerde dingen gedaan hebben. Er zullen altijd druiloren blijven en er zullen altijd mensen zijn die de pgb van hun cliënten in eigen zak steken. Die moet je hard aanpakken maar daar hoeft je andere organisaties niet mee te frustreren. Ga dus geen dingen inbouwen met het idee dat zoiets daarna nooit meer gebeurt. Dat kan niet. Waar mensen werken worden fouten gemaakt."

Tekst Ellen Smink

COLLEGEREEKS CULTUUR EN GEDRAG IN ORGANISATIES

Als organisaties willen veranderen, probeert men vaak het gedrag van mensen te veranderen. Maar wat wilt u in de organisatie veranderen? Hoe krijgt u uw medewerkers mee en welk gedrag wilt u concreet van uw medewerkers? Veranderingen in uw organisatie worden onder andere veroorzaakt door demografische (vergrijzing) en technologische ontwikkelingen. Hoe vergroot u het lerend vermogen van uw organisatie en team in deze tijden van snelle verandering? Hoe stemt u uw organisatiedoelen en gedrag van uw personeel op elkaar af? Hoe geeft u leiding aan het proces van gedragsverandering?

In de Collegereeks Cultuur en Gedrag leert u hoe u kunt leidinggeven aan het proces van gedragsverandering. De Collegereeks Cultuur en Gedrag start op donderdag 16 maart 2017 met het college 'Rijnlands versus Anglo-Amerikaans en succesvol aan de slag met generatiemanagement' van Mathieu Weggeman.

De weken erop staan de volgende colleges op het programma:

- 23 maart 2017 - College Menno Lanting: Wendbaar werken: Hoe vergroot u het lerend vermogen van uw organisatie?
- 30 maart 2017 - College Theo Poiesz: De voorwaarden en mogelijkheden tot gedragsbeïnvloeding
- 6 april 2017 - College Thijs Homan; Wat gebeurt er nu eigenlijk écht als organisaties veranderen en ontwikkelen?
- 13 april 2017 - College Karen Reichert: Bouwstenen voor een snelle en succesvolle cultuurverandering

De colleges vinden plaats in de Soester Duinen in Soest. Meer informatie: managersacademie.nl/cultuur