

Grenzen stellen en grenzen slechten

*In de sociale verhoudingen in Nederland is de afgelopen jaren veel veranderd. Families zijn kleiner geworden en ouders voeden hun kinderen op met andere normen en waarden. Daardoor is een 'grenzeloze' generatie jongeren ontstaan. Opgegroeid in vrijheid, welvaart en veel persoonlijke aandacht kennen deze jongeren hun rechten, maar ze hebben moeite met het begrip 'plichten'. Gelukkig staan daar ook positieve eigenschappen tegenover. **Frits Spangenberg**, oprichter van onderzoeksbureau Motivaction, schetst een beeld van de recente veranderingen in de Nederlandse samenleving en van de nieuwe generatie die de komende jaren de arbeidsmarkt zal betreden.*



Frits Spangenberg doet met Motivaction al enkele decennia lang waarden- en opinieonderzoek. De onderzoeken richten zich veel

meer dan bij andere opinieonderzoekbureaus op onderliggende motieven van gedrag en veranderingen in gedrag over langere periodes. Vragen die centraal staan in de onderzoeken van Motivaction zijn: Wat beweegt mensen? Hoe komen ze tot hun attitudes en gedrag? En dat op alle belangrijke vlakken van het leven: familie, vrienden, werk, financiële situatie, privéleven. De afgelopen jaren hebben die onderzoeken geleid tot twee boeken over jongeren (en hun ouders) die veel stof deden opwaaien: *DE GRENZELOZE GENERATIE EN DE EEUWIGE JEUGD VAN HUN OPVOEDERS* (2009) en *DE GRENZELOZE GENERATIE EN DE ONSTUITBARE OPKOMST VAN DE B.V. IK* (2011), geschreven door Frits Spangenberg en Martijn Lampert.

De boeken schetsen een niet altijd vrolijk stemmend beeld van de aankomende generatie volwassenen, de 'grenze-loze' generatie. Verplichte kost, volgens sommige recensenten, voor alle beleidsmakers, politici en onderwijskundigen die zich beroepsnaam met jongeren bezighouden – én voor organisaties die willen weten wat ze kunnen verwachten van de nieuwe generatie medewerkers.

Keurige studenten

Spangenberg geeft een voorbeeld uit eigen ervaring om de nieuwe generatie – enigszins generaliserend – te typeren. "Onlangs werkte ik mee aan een beroepskeuzeweek voor studenten. Ze waren allemaal keurig op tijd, hoewel het vroeg in de ochtend was, en gekleed om door een ringetje te halen. Ik was aangenaam verrast door de welwillende, positieve sfeer. Ik vroeg: weten jullie iets over de bedrijven die zich vandaag presenteren? Dat wisten ze niet. Dat kon ik bijna niet geloven: als je bij een bedrijf op bezoek gaat, dan bereid je je toch voor? Ik vroeg: hebben jullie geen internet? Dat was natuurlijk een heel domme vraag. Wat bleek? De studenten kregen voor die dag studiepunten, en daar waren ook kledingvoorschriften aan gekoppeld (dat zou in mijn studietijd ondenkbaar zijn geweest). Maar een inhoudelijke voorbereiding was niet gevraagd, dus dat hadden ze niet

gedaan." Later die dag vroegen studenten aan Spangenberg of ze een stage konden krijgen bij Motivaction. "Nee, zei ik. Je kunt bij ons geen stage krijgen, daar moet je naar SOLLICITEREN, want wij willen alleen de MEEST GEMOTIVEERDE stagiairs." Toen pas, aldus Spangenberg, begon het tot de studenten door te dringen dat er op de arbeidsmarkt ook iets van hen geëist zou gaan worden.

Dom gekras

Veranderingen in mentaliteit en gedrag komen voort uit sociale en maatschappelijke ontwikkelingen die soms sluipend plaatsvinden. Kleine veranderingen kunnen doorwerken en uiteindelijk gevolgen hebben op grote schaal. Spangenberg somt een aantal ontwikkelingen van de afgelopen decennia op die van grote betekenis zijn gebleken. "Een belangrijke verandering is dat de economie er nu heel anders uitziet dan een, twee, drie generaties geleden. We hebben nu allemaal gezinnen met anderhalf tot twee verdieners. Als beide ouders werken – hoe goed je werk en zorgt ook verdeelt – knaagt er altijd wat schuldgevoel: doe ik het wel goed? Besteed ik niet te veel tijd aan m'n werk en te weinig aan mijn kind(eren)? Dat beetje schuldgevoel leidt tot compensatie, materieel en immaterieel."

Een andere verandering met veel gevolgen is dat de gezinnen in Nederland steeds kleiner zijn geworden. "Gemiddeld heeft een gezin een of twee kinderen – drie is tegenwoordig al een uitzondering. Kinderen van nu zijn een soort project geworden. Het mag ze aan niets ontbreken, ze moeten als het even kan alle successen van de wereld smaken. In grote gezinnen werden kinderen ook opgevoed door hun oudere broers en zusjes. Die kunnen heel onsympathiek en kritisch zijn. Een moeder prijst de tekening van haar zoon, maar een oudere broer zegt: wat is dat voor dom gekras? Die relativering van kinderen onderling is grotendeels weggefallen. Jongeren van nu voelen zich vooral 'speciaal' en de gevolgen daarvan worden op grote schaal onderschat."

Lekker leven

Ter vergelijking beschrijft Spangenberg hoe zijn generatie is opgevoed. "Ik ben nog opgevoed met gehoorzaamheid, wachten tot je wat gevraagd wordt. Als ik naar een reden vroeg kreeg ik vaak te horen: 'omdat ik het zeg'. Ik werd later weliswaar lid van de protest-generatie, die alle waarden van de ouders bij het grofvuil wilde zetten, maar de waarden van mijn opvoeding zitten toch tussen mijn oren. Kinderen van nu kun je niet meer met waarden van vroeger opvoeden. Het moeten individuutjes zijn die goed voor zichzelf kunnen opkomen, ze moeten assertief zijn – en dat wordt ook voortdurend gestimuleerd door hun ouders. Dan mag het niet verbazen dat je een generatie krijgt die duidelijk rechtsbewuster en veeleisender is."

Spangenberg vertelt over een interview dat hij hield met een 17-jarige jongen uit een middenklassengezin. "Zijn ouders waren niet thuis, want die werkten zich drie slagen in de rondte om hun zoon een prettig leven te geven. Die jongen zei: 'Ik heb een lekker leven, ik hockey in het eerste elftal en dat wil ik m'n hele leven wel blijven doen. Ik hoef niet veel te verdienen later.' Om hem heen pulde de kamer uit van de computers en hifi-apparatuur, kasten vol merkkleding, foto's aan de muren van de jonge held op allerlei droombestemmingen – hij was de HETE wereld al rond geweest. Hij krijgt alles aangereikt, hij hoeft maar een klap te geven. Dat is een typisch middenklassenfenomeen. Zo'n jongeman moet nog leren dat hij zelfdiscipline moet ontwikkelen, inspanningen leveren, zijn talenten ontwikkelen om iets voor elkaar te krijgen in de wereld."

Puberbrein

Wat die trend nog versterkt is dat veel ouders van nu zich richten naar de cultuur van de jongeren in plaats van andersom. Ouders willen volgens de onderzoeken van Spangenberg c.s. jong zijn. "Vroeger was een man van rond de veertig een echte senior: die werd corporant, ging met een zwaardere stem praten en zich gearriveerd gedra-

gen. Nu willen mannen van vijftig vooral sportief en dynamisch zijn. In sommige kringen dragen ouders dezelfde kleren als hun kinderen en laten moeders nog grotere tattoos aanbrengen dan hun dochter. Ouders richten zich steeds meer op hun kinderen. Dat kun je grappig vinden, maar het heeft invloed op de kinderen. Waarom zou je als kind dan nog volwassen willen worden?"

Hoewel deze maatschappelijke ontwikkelingen niet per se rampzalig of verkeerd zijn en het geklaag over het verval der zeden onder

"Het idee van hiërarchie is dat je je eerst moet waarmaken als je ergens komt. Daar heeft de nieuwe generatie het geduld niet voor; die wil snel rijk en beroemd zijn"

de jeugd van alle tijden is, is er volgens Spangenberg wel degelijk sprake van een 'opvoedingsluwte'. "Veel ouders van nu zijn terughoudend in het aangeven wat goed en slecht is. Tegenover het gebruik van alcohol en drugs bijvoorbeeld zie je een duidelijk glijdende schaal. Veel ouders denken: als ik het mijn zoon van 15 verbied, gaat hij het stiekem doen. Vroeger waren drugs en alcohol gewoon niet beschikbaar; nu zijn ze overal te krijgen en is er ook genoeg geld om ze te kopen. En pubers hebben heel bijzondere hersenen. Tot je 24ste kun je heel goed leren en je heel snel aanpassen, maar de emotionele en rationele hersendelen communiceren nog niet goed met elkaar. Na je

24ste verwerf je een beter inzicht in de langere termijn. Die is aan pubers niet besteed. Ik heb nog nooit een puber horen zeggen: in verband met mijn toekomst vind ik het verstandig mij nu een beetje te matigen. En doordat ze zulke hersenen hebben, moet je ze leiding en structuur geven. Dat zijn we heel lang vergeten: we dachten dat het met dat zelfbeschikkingsrecht wel goed zou komen. Daardoor is het

gebruik van alcohol en drugs echt een probleem geworden. De campagne 'Onder de 16 geen druppel' heeft vooral voor de ouders meer duidelijkheid gebracht, maar nu drinken wel steeds meer 16-jarigen zich al op hun verjaardagsfeestje een coma."

Mentaliteitsgroepen

Door de geschetste veranderingen en doordat veel ouders zich richten op de jongerencultuur worden de grenzen van de cultuur volgens Spangenberg 'omlaag gebracht'. "Jongeren hebben bijna niets meer te verlangen als ze 18 zijn, want ze mógen heel veel al. Prestaties komen voort uit een mengeling van stimulans en frustratie. Veel jongeren uit de betere middenklasse worden wel gestimuleerd, maar ze hebben niet geleerd hoe ze met frustratie om moeten gaan."

Spangenberg geeft toe dat het hier om veralgemeniseringen gaat, maar het zijn wel veralgemeniseringen die voortkomen uit gedegen onderzoek naar sociale verschuivingen in waardenpatronen die de afgelopen decennia hebben plaatsgevonden. In dat onderzoek werkt Motivaction met een aantal mentaliteitsgroepen, die Spangenberg voor de eenvoud even reduceert tot vier.

Gezags- en plichtgetrouwe burger

"De meeste van onze grootouders behoren tot deze groep. Zij deden wat de autoriteiten, politie en de overheid wilde. Overheden denken nu vaak nog dat de meeste burgers plichtsgetrouw zijn. Maar in werkelijkheid neemt de burgerlijke ongehoorzaamheid razendsnel toe."

Verantwoordelijke burger

"De verantwoordelijke burger wil op kritische wijze bijdragen aan de maatschappij, wil meewerken, al lijkt dat vaak op tegenwerken. Hij leest meer dan dat hij beziggehouden en geëntertand wil worden. Verantwoordelijke burgers zijn het vaak met elkaar oneens, maar hun gesprekken gaan altijd ergens over."

Pragmatische burger

De pragmatische of zelfredzame burger vraagt zich doorlopend af: WHAT'S IN IT FOR ME? Heb ik er wat aan? Dan doe ik mee, anders niet. Eigenbelang prevaleert en daarmee kunnen zij hun eigen boontjes wel doppen, maar solidariteit of gemeenschapszin komt niet zo snel bij hen op."

Buitenstaander of structuurzoeker

De buitenstaander of structuurzoeker wil vooral gemakkelijk en plezierig leven en voelt zich niet betrokken bij politiek, openbaar bestuur en maatschappelijke ontwikkelingen. Veel gebeurt voor hun gevoel achter hun rug om, is vaak tégen hen gericht, en ze zijn vaak boos, boos op alles en iedereen. De uitdrukking 'zakkenvullers' ligt voor op de tong wanneer zij mensen zien die beter af zijn."

Nieuwe verhoudingen

Spangenberg benadrukt dat mensen zowel kenmerken van de ene als van de andere mentaliteitsgroep hebben, maar iedereen scoort voor een bepaalde groep het hoogst. Bij iedereen is er sprake van een bepaalde verhouding en die verandert na het 24ste levensjaar niet wezenlijk meer. "Al meer dan vijftien jaar houdt Motivaction representatieve metingen om te zien hoe de verhoudingen tussen deze groepen verandert. Vijftien jaar geleden waren de vier groepen ongeveer even groot, maar binnen de grenzeloze generatie, de generatie van 15 tot 24 jaar, is een enorme verschuiving opgetreden. Slechts 4 procent daarvan behoort tot de plichtgetrouwe burgers, slechts 14 procent tot de verantwoordelijke burgers. Van de 80 procent die over is behoort 50 procent tot de zelfredzamen

"Veel ouders van nu zijn terughoudend in het aangeven wat goed en slecht is"

Empowerment

Volgens Frits Spangenberg zullen de leiders van nu en morgen in staat moeten zijn om te schakelen tussen verschillende leiderschapsstijlen. Door de toestroom van nieuwe generaties medewerkers, die andere eisen stellen en andere waarden en normen hanteren, zal veel flexibiliteit worden gevraagd van leiders. Een gebied waarop nog veel te winnen valt in samenhang met dat leiderschap is volgens hem: empowerment. "Dat is een terrein waar nog enorm veel valt te winnen, zowel bij jongeren als bij onszelf. Daar is zelfkennis voor nodig, en zelfvertrouwen. Daar moeten MBA- en andere managementopleidingen zich ook op richten. We moeten niet alleen naar spreadsheets kijken, maar ook naar de zachte waarden en de mens achter de getallen. Dat is een van de uitdagingen voor het leiderschap de komende jaren. Met name de structuurzoekende burgers hebben empowerment nodig. Laat ik het heel expliciet maken: we hebben in Nederland een armoedeprobleem. Circa 10 procent van de bevolking leeft onder de armoedegrens. Ondanks al onze wijsheid en professionaliteit en geld krijgen we daar geen beweging in; die 10 procent is al jaren stabiel. Ook voor de crisis die begon in 2008. Als je in die situatie bent geboren is het reuze moeilijk om eruit te komen. Ik was een tijd geleden bij een programma waarbij gekookt werd in een achterstandswijk in Den Haag, opgezet door een aantal verantwoordelijke burgers. De lokale televisie ondervroeg een paar vrouwen aan de kook: 'Mevrouw, wat leuk hè, dat er hier gekookt wordt?' Ja, dat vond zij ook. 'Is uw kind er ook bij?' Ja, die was er ook bij. 'Mevrouw, mag ik u vragen: kunt u niet koken...?' 'Nee,' antwoordde die vrouw, 'ik heb een uitkering.'

Hier is EMPOWERMENT nodig... Natuurlijk kan die vrouw koken! We vergeten zo'n moeder erbij te betrekken en haar te stimuleren om haar eigen krachten tot ontwikkeling te brengen. Voor mensen zoals zij, die niet uit zichzelf geïnspireerd zijn en niet tot initiatief komen, moeten empowermenttechnieken ingezet worden."

of pragmatici en 30 procent tot de buitenstaanders/structuurzoekers. Dat zijn compleet nieuwe verhoudingen, die ook grote gevolgen zullen hebben voor de werkvloer."

Zwerfafval als metafoor

Om de mentaliteitsgroepen nader te typeren greift Spangenberg een voorbeeld van hun opstelling tegenover zwerfvuil. "De gezagsgetrouwe en verantwoordelijke burgers hebben een hekel aan afval en nemen dat papiertje of flesje gewoon mee om het in een afvalbak te gooien. Veel pragmatici denken daar veel gemakkelijker over: 'Dat wordt toch opgeruimd? Daar betalen we belasting voor!' Het is helemaal geen issue voor hen. En de buitenstaanders zeggen: 'Anderen gooien toch ook troep uit het raam? Moet ik soms het braafste jongetje van de klas zijn?' Ook in de evaluatie van maatregelen tegen zwerfvuil verschillen de groepen significant, vertelt Spangenberg. "Als je zwerfafval nou even ziet als metafoor voor allerlei situaties op de werkvloer, kun je er veel van leren. Met Houd Nederland Schoon voert Nederland al jarenlang campagne tegen zwerfafval. Bij de evaluatie hiervan zeggen de plichtsgetrouwen: goed dat het gebeurt. De verantwoordelijken menen: of het iets uithaalt, weet ik niet. De pragmatici ZIEN die campagne niet eens! Die zien namelijk alleen campagnes die hun wat zeggen. Dat is ook buitengewoon leerzaam als je dat verplaatst naar de werkvloer. Het heeft geen zin om van mensen iets te vragen waar ze de relevantie niet van inzien. Dat is verloren moeite. De buitenstaanders zien sowieso al veel minder, wat sterk met opleidingsniveau en belangstellings sfeer te maken heeft."

Volgens Spangenberg zijn de beleidsbepalende machten in Nederland slecht doordrongen van deze verschuivingen. "Het is grappig én treurig dat de politiek-bestuurlijke elite, die grotendeels uit gezagsgetrouwe en verantwoordelijke burgers bestaat, maar doorgaat met mentaliteitscampagnes die zo goed als ineffectief zijn. Uiteindelijk hebben ze voor dat zwerfvuil overigens wel iets geestigs be-

dacht: de 'blikvangers' langs de kant van de weg, maar die nodigen eerder uit tot zwerfvuil. Het blijkt moeilijk te zijn om effectief beleid uit te stippelen voor mensen die een andere mentaliteit hebben dan jijzelf."

Rutte bellen

De pragmatische en structuurzoekende jongeren zullen de komende decennia het overgrote deel van de nieuwkomers op de arbeidsmarkt vormen. Dat is absoluut niet slecht, zegt Spangenberg, maar het is wel anders. "Door de eigenschappen die ik heb genoemd zitten ze gewoon anders in hun vel, anders ook dan de meeste van hun toekomstige werkgevers. Ik heb in mijn boek *DE GRENZELOZE GENERATIE EN DE ONSTUITBARE OPRKOMST VAN DE B.V.* ik het begrip 'mentaliteitsafstand' geïntroduceerd. Dat gaat over het verschil in houding op het werk tussen de oudere en de jongere generatie. De oude generatie heeft het bedrijf met eigen waarden, volgens hiërarchische lijnen opgezet en geleid. Daar gelden van oudsher bepaalde doorstroomprincipes: je begint op een eenvoudig niveau en als je het goed doet kun je carrière maken. De pragmatische jongeren zien dat heel anders: die willen direct bij de CEO op bezoek. Ze zijn heel mondig en kunnen hun wensen en ideeën goed verwoorden. Tegelijk weten ze heel veel NIET. Het idee van hiërarchie is dat je je eerst waar moet maken als je ergens komt. Daar hebben ze helemaal het geduld niet voor; ze willen snel rijk en beroemd zijn." De crisis waar we nu in zitten heeft volgens Spangenberg als prettige bijkomstigheid dat ze meer geduld zullen moeten ontwikkelen, want ze kunnen niet meer, zoals een paar jaar geleden, de hele tijd van baan naar baan hoppen.

Spangenberg nuanceert het enigszins negatieve beeld dat misschien van de pragmatische jongeren ontstaat. "De andere zijde van de medaille is dat ze heel oplossingsgericht zijn. Zij kunnen zichzelf goed verkopen als merk, kunnen veel 'likes' verzamelen en omdat ze niet geïmponeerd worden door hiërarchische verhoudingen vinden

ze het geen probleem om hooggeplaatste personen te bellen, desnoods premier Rutte. Ze hebben een grote mate van zelfredzaamheid, zijn op zoek naar waar de kansen liggen en in staat strategisch te navigeren op veranderingen. Daar moet je als organisatie gebruik van maken. Mijn advies is: geef ze snel verantwoordelijkheid, maar maak het meetbaar want ze zullen op hun bek gaan – en dat willen ze ook. Maar met goede begeleiding en snelle feedback kan je veel plezier van (en met) hen hebben."

Grenzen

De structuurzoekende jongeren moeten op een heel andere manier worden benaderd. "De structuurzoekende jongeren, met doorgaans een mbo- of vmbo-achtergrond, hebben veel structuur nodig, veel leiding. Bij hen moet je liefdevol en heel duidelijk aangeven wat er van ze verwacht wordt – tot de pauzes en kleding aan toe. Dat gebeurt veel te weinig, ook op onze scholen. Hoe meer rolmodellen en voorbeelden je hun geeft, hoe beter dat is voor hen. Een probleem met die groep is overigens dat ze bijna volledig gedicteerd worden door de straatcultuur. Dat is een vreselijke handicap voor de samenleving. Vooral onder jongens heerst de gedachte dat ze zich als een lompe opperaap moeten gedragen, waardoor het bijvoorbeeld NOT DONT is om tegen een leraar te zeggen dat je iets niet begrepen hebt. Dat brengt hun onderwijs razendsnel op achterstand."

Het 'nieuwe werken', waarbij medewerkers hun werk flexibeler kunnen organiseren en meer verantwoordelijkheid krijgen, is aan de structuurzoekers niet echt besteed, wel aan de pragmatici. "Voor de pragmatische jongeren is het nieuwe werken bij uitstek geschikt. Ze zijn gewend om hun leven uitermate flexibel te organiseren, dus daar moet je als organisatie op inspelen."

Spangenberg adviseert organisaties die met de 'grenze-loze' generatie gaan werken om zich goed bewust te zijn van de 'mentaliteitsafstand'. "Ik zie dat helemaal niet somber in. Als organisatie

Frits Spangenberg, 'macro-socioloog'

Frits Spangenberg (1948) groeide op als zoon van een officier bij de Koninklijke Marine en een moeder wier leven 'getekend werd door haar verblijf met vier kinderen in een Jappenkamp op Indonesië'. Zijn jeugd werd – aldus de omschrijving op zijn site – gekenmerkt door 'schaarste, ijver en bescheidenheid'.

Spangenberg studeerde sociologie in Amsterdam (UvA) en behaalde een eerstegraads lesbevoegdheid maatschappijleer (en voor de zekerheid zijn groot rijbewijs). Hij financierde zijn studie deels met een beurs en deels door studentenbaantjes, waaronder huis-aan-huis enquêteren. Van 1976 tot 1984 werkte hij als wetenschappelijk medewerker aan de medische faculteit van de UvA en als projectleider onderzoek bij het Instituut voor Sociale Kommunikatie, een markt-onderzoeksbureau.

In 1984 richtte Spangenberg Motivaction Research & Strategy op, waarvan hij tot 2005 algemeen directeur was. Motivaction verzorgt onderzoek en strategieontwikkeling voor de profit- en non-profitsector en wil 'niet alleen feiten en wetenswaardigheden produceren, maar ook een bijdrage leveren aan het in gang zetten van veranderingen'. Sinds 2005 is Spangenberg voorzitter van de aandeelhouders van Motivaction International Holding.

Spangenberg ontwikkelde zich in de loop der jaren tot publicist en een veelgevraagd spreker. Hij is auteur van drie boeken. Samen met Pieter Paul Verheggen schreef hij *NIEUWE NEDERLANDERS, ETNO-MARKETING VOOR DIVERSITEIT*, samen met Martijn Lampert *DE GRENZELOZE GENERATIE EN DE EEUWIGE JEUGD VAN HUN OPVOEDERS* (2009) en *DE GRENZELOZE GENERATIE EN DE ONSTUITBARE OPKOMST VAN DE B.V. IK* (2011). Hij publiceert regelmatig in dag- en weekbladen en ziet het als zijn missie om grote sociaal-maatschappelijke verbanden zichtbaar te maken, zodat overheden en organisaties een succesvoller beleid kunnen vormgeven.

Frits Spangenberg vervulde en vervult vele nevenfuncties in raden van bestuur en raden van toezicht en dergelijke; onder meer bij VMO (werkgeversvereniging marktonderzoeksbureaus) WAPOR (World Association for Public Opinion Research), ESOMAR (World Association of Research Professionals), de Volksuniversiteit Amsterdam, de stichting Karam, de stichting Postzegelparken en de Weekendacademie. Zie ook www.fritsspangenberg.com.

moet je je niet aanpassen aan de jongerencultuur, maar sterk staan en vertrouwen op je eigen capaciteiten en kracht. Jongeren snakken naar rolmodellen, dus geef ze die. Door alle media-aandacht zijn ze heel erg op succes georiënteerd. Maar je moet niet denken: laten zij zich maar aanpassen aan ons (oude beproefde) hiërarchische systeem. De generaties moeten van elkaar leren." ■