



HOE GenZ WERK-CULTUREN KOMT OPSCHUDDEN

We lijken in de wereld vast te zitten in een eindeloze lus, met oplopende armoedecijfers, ongezond voedsel, achterhaalde landbouw-systemen en een krakend zorgstelsel. Het ene probleem lijkt het andere uit te lokken. Het worden *wicked problems* genoemd, complexe problemen, die zichzelf lijken tegen te spreken en waar geen duidelijke oplossingen voor zijn. Mensen roepen dat er een 'systeemverandering' nodig is, maar lijken soms te vergeten dat die systemen door mensen zijn gemaakt en een weerspiegeling zijn van wat mensen als waardevol hebben gezien of nog steeds waardevol vinden. Er is een verandering in onszelf nodig, in onze cultuur, en dat is knap ingewikkeld. Hoewel... het wordt een stuk eenvoudiger als je weet wat culturen zijn, hoe ze ontstaan en veranderen. Dit is het expertisegebied van de culturele antropologie. Culturen komen niet uit de lucht vallen, culturen maken we samen. Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. Culturen zijn betekenisgevende systemen. Ze vertellen ons over esthetiek, over wat mooi is en wat niet. Over moraliteit, over wat goed is en wat fout. Over wat we moeten geloven, over wat waar is en wat niet. Cultuur geeft ons unieke antwoorden op allerlei universele vragen, waardoor we niet overal opnieuw over na hoeven te denken. Denk aan universele vragen als: wat is goed leiderschap, hoe gaan we om met tijd, met goed samenleven, met

man/vrouw-verschillen, met de verdeling van rijkdom, met de natuur, et cetera. Elke groep heeft in de loop der jaren net iets andere antwoorden gevonden op dezelfde menselijke vragen. Omdat niets betekenis van zichzelf heeft, moeten mensen samen betekenis geven aan het leven en dat doet elke groep weer net een beetje anders. De unieke antwoorden vormen de specifieke cultuur. Als de antwoorden niet meer bij de veranderende omgeving of ontwikkelingen binnen de cultuur passen, moeten mensen op zoek naar nieuwe antwoorden. Dat is cultuurverandering.

Mensen bepalen samen wat ze waardevol en waardeloos vinden. Soms is dit een heel diep democratisch proces, maar meestal spelen er allerlei machtsdynamieken mee. Dat hoor je terug in uitspraken als 'ja, maar wij waren hier eerst', 'wij zijn met meer', 'wie betaalt, bepaalt', 'weet jij hoeveel ervaring ik hiermee heb?'. Mensen hoog in de hiërarchie, zoals leiders en bestuurders, hebben veel invloed op de mores in een groep. En vaak veel belang bij de bestaande situatie, vanwege fijne privileges, contractafspraken of uitstaande verplichtingen naar goede relaties. Een cultuurverandering gaat vrijwel altijd hand in hand met een verschuiving in de machtsverhoudingen. Precies dat maakt het proces vaak zo lastig en uitdagend, wat extra zichtbaar wordt wanneer nieuwkomers inspraak willen in cultuurvormende processen. Denk aan nieuwe medewerkers die vragen stellen bij bestaande procedures, migranten die meningen hebben over culturele gewoonten, en een nieuwe generatie die de arbeidsmarkt op komt.

Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

Ik hoor en lees ontzettend veel gemopper op Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2015). GenZ'ers zouden ‘verwend en weinig weerbaar’ zijn en krijgen spottende bijnamen als ‘sneeuwvlokjes’ en ‘rubbertegelkinderen’. Zo vertelde een HR-manager mij dat ze soms al tijdens hun sollicitatiegesprek aankondigen over zes maanden op sabbatical te willen, of in juli elke maandag vrij willen om bij te komen van het festival van dat weekend. Dit tot afschuw van hun potentiële manager (‘Laat ze eerst maar eens aan het werk gaan!’). De kritiek is dat ‘ze’ niet passen in de werkculturen, weinig aankunnen en echt nog héél veel moeten leren. Extra interessant wanneer je bedenkt dat ‘we’ zo aan het mopperen zijn op onze eigen kinderen (en kleinkinderen).

Volgens mij doet GenZ namelijk precies wat ze geleerd is; zoeken naar een goede balans tussen werk en privé, zelfstandig keuzes maken, praten over emoties, niet alles klakkeloos aannemen van iemand met autoriteit, samenwerken en in goed overleg eruit proberen te komen. Als de werkomgeving nog te weinig is meegegaan met de tijd, te hiërarchisch is, te 9 tot 5, te saai, te langzaam, met verouderde systemen werkt en te weinig flexibele arbeidsvoorwaarden heeft... ja, dan pikken onze kinderen dat niet. Dan gaan ze liever ergens anders heen. Of raken ze gestrest. Wat ik zie is een generatie die met een heel andere arbeidsethos organisaties binnenloopt en daar werkculturen aantreft die niet aansluiten bij haar idealen. Ze zijn te digitaalvaardig om met logge systemen te werken, geef ze eens ongelijk. Ze zoeken werk dat hen

persoonlijke groei kan brengen én waarmee ze een positieve impact hebben op mens en maatschappij, lees ik in onderzoeken. Dat lijkt me een prachtig resultaat van onze opvoeding. Des te pijnlijker is het dat precies dit op zoveel werkplekken lijkt te schuren.

Veel systemen en werkculturen werken roofofbouw in de hand, van mens en aarde. Zou het zo kunnen zijn dat wij onze kinderen, wellicht onbedoeld, hebben klaargestoomd om ons een stevige spiegel voor te houden? Cultuurverandering betekent immers nieuwe antwoorden vinden op universele vragen. Dus verschillende invalshoeken onderzoeken en nieuwe perspectieven meenemen in de besluitvorming. Als mensen zeggen: ‘Kinderen, je krijgt er zoveel voor terug’, vraag ik me al jaren af wat dan precies en wanneer. Misschien is dit het wel. Zij komen ons helpen om onze werkculturen diepgaand te verbeteren. En als wederdienst helpen wij hen door te stoppen om als ‘curlingouders’ problemen voor ze weg te poetsen, door ze bloedserius te nemen in hun idealen. 



Jitske Kramer is antropoloog, internationaal spreker, bestseller-auteur en oprichter van Human Dimensions. Van haar boeken *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Deep Democracy*, *Jam Cultures* en *Werk* heeft

het gebouw verlaten zijn meer dan 150.000 exemplaren verkocht. Haar boeken zijn vertaald in het Engels, Duits en Russisch. Op 1 april 2024 verschijnt haar nieuwe boek *Tricky Tijden* – laat je niet gek maken. Meer informatie: www.jitskekramer.nl en www.humandimensions.nl