

# Derde Generatie Maatschappij

Jens Pas

Bedrijven en organisaties worstelen vandaag vaak met een organisatieprobleem. Hun markt, medewerkers, klanten, vragen, neen eisen, een flexibele organisatie die kortdaat inspeelt op de snelle veranderingen in onze maatschappij terwijl er ook verwacht wordt dat het bedrijf een professioneel en harmonieus geheel blijft. Een quasi contradictio in terminis.

Medewerkers worstelen vandaag vaak met een jobprobleem. Hun werkgever verwacht flexibiliteit, een vereiste om just in time te werken. Maar tegelijkertijd willen we toch niet teveel personeelsverloop, we vragen loyaliteit.

Scholen zoeken vandaag ijverig naar nieuwe leervormen. Kennis à la carte, de leraar is coach, de leerling zoekt zelf zijn weg. Maar toch willen we onze opleidingen blijven homologeren, of met andere woorden, een standaard moet er nog steeds zijn. De eindtermen zouden daar het antwoord op moeten bieden.

En dan hebben we het niet over onze gezinnen waar we ons leven zeer flexibel willen kunnen indelen. Zondag rustdag ken ik alleen van op ansichtkaarten en de zaterdag ga ik allang niet meer naar de supermarkt. Die is tegenwoordig toch open tot 8, 9 uur 's avonds.

Voorbeelden van een telkens weerkerend patroon: de nood aan een flexibele organisatie maar dan ééntje waarop je kan rekenen. Niets is vrijblijvend.

We maken kennis met de “**derde generatie maatschappij**”, een begrip dat ik creëer op basis van het gedachtegoed van Sumantra Goshal die het in 1994 al had over “derde generatie management”. Geen “mensen-generaties”, paradigma-generaties.

## **Van eerste naar tweede naar een derde generatie**

Goshal beschrijft de eerste generatie als de “patriarchale periode”. De baas beslist, de werknemers voeren uit. Ik denk, jij handelt. Het paradigma heet **efficiëntie**. Het is de eerste golf van echt georganiseerd bedrijfsvoeren. Frederick Taylor beschreef het en

Henry Ford voerde het uit. Een zwarte Ford-T was het gevolg. Hiërarchieën zijn er om gerespecteerd worden. Ze bieden stabiliteit en zekerheid. Bedrijfsnamen en logo's worden in graniet in de voorgevel van het kantoorgebouw gebeiteld. We zijn klaar om de eeuwigheid in te gaan. Meesters ONDERwijzen hun leerlingen met hun kennis: je leert wat hij weet. Niets meer, niets minder.

De tweede generatie wordt gekenmerkt door de "dialoog". We ontdekken dat niet iedereen met een zwarte auto wil rondrijden. De klant blijkt meer te zijn dan een bron van geld. Hij denkt en overweegt. Marketing wordt uitgevonden. Bedrijven worden in business units opgesplitst en elk krijgen ze een deelverantwoordelijkheid toebedeeld van de vroegere centrale baas. De leraar ontdekt dat zijn kennis misschien niet de referentie is voor zijn leerlingen. Leerlingen en ouders krijgen inspraak. De overheid stelt vast dat de burger mondiger is geworden en inspraak wenst in zijn bestuur. Bij de tweede generatie is het paradigma **effectiviteit**. Door dialoog slagen we erin juister te mikken op wat de klant, consument, leerling, burger nodig heeft. We merken echter ook dat die dialoog tijd vraagt. We stellen vast dat overleggen een vak is waarin de meesten onder ons niet echt beslagen zijn. Het begrip "meeting" krijgt zijn invulling. We "verliezen" tijd met vergaderen. Overlegzalen schieten als paddestoelen uit te grond. Zelfs in ziekenhuizen merk je dat de vierkante meter overlegruimte aan terrein wint op de behandelingsoppervlakte.

En dan komen we terecht in de derde generatie. De generatie waar velen onder ons mee worstelen, zoals aangehaald in de inleiding. Het lijkt erop dat we van beide werelden het beste willen. Efficiëntie en Effectiviteit onder één dak. Een compromis zo lijkt het op het eerste zicht. Dit is echter slechts gezichtsbedrog. Een derde generatie maatschappij (derde generatie management, derde generatie scholen, derde generatie overheid...) verenigt niet zomaar de twee eersten. Het bevraagt zelfs de principes van de vorige generaties. Is er dialoog nodig om inspraak te creëren? Is er nood aan een oriëntering van het gesprek, bottom-up of top-down? Is centraal aansturen essentieel om efficiëntie te bereiken?

Laat ons het derde generatie-principe aan de hand van enkele recente maatschappelijke fenomenen beschrijven. Beginnen we met het fenomeen "het internet". Het internet is in de eerste plaats een technologisch communicatienetwerk.

Het is gemaakt rond enkele technologische standaarden zoals het communicatieprotocol TCP/IP het opmaaktaalje HTML en nog enkele andere acroniemen. Een fundament zeg maar, gemaakt als een meccano- of legodoos. Iedereen die dan met die legoblokken kan spelen, is bij machte om zonder enige echte toelating zijn informatie het wereldwijde web in te sturen. De belangstelling van de websurfer bepaalt uiteindelijk in hoeverre je informatie tot communicatie leidt. Een tweede voorbeeld, weliswaar ook terug te vinden op het internet, is Wikipedia. Wikipedia is een encyclopedie op het net waar iedereen, die over de eerder vermelde technologie beschikt, zelf pagina's kan bijschrijven. Opnieuw (quasi) zonder enige vorm van controlerende macht. Iedereen kan bij Wikipedia trouwens de teksten van anderen veranderen of zelfs verwijderen. Een volledig zelfsturend systeem dus. Het resultaat van dit laatste is trouwens dat Wikipedia een zeer actuele bron van informatie is, stukken actueler, completer en accurater dan de Encyclopedia Britannica van weleer.

Hoewel de bovengenoemde illustraties technologisch van aard zijn, tonen ze het principe van derde generatie management perfect aan. Binnenin een harmonieuze structuur (in ons voorbeeld de technologische standaarden) is het individu in staat om volledig eigenhandig en met eigen inzicht inhoud aan het geheel toe te voegen.

Ook in de bedrijfswereld zien we dergelijke patronen opduiken. Personen (of kleine groepen) die zeer zelfstandig werken en toch in een groter geheel opgaan. Charles Handy had er al over in zijn "Elephant & the Flea" waar hij duidt op de steeds groter wordende groep Fleas. De vlooiën van Handy zijn die mensen die zich als zelfstandige vestigen en geheel autonoom hun diensten aanbieden. Anders dan bij de vroegere bakker en kruidenier, die ook zelfstandig waren, worden de vlooiën gekenmerkt door hun beperkte hoeveelheid klanten waar ze meestal een hechte band mee ontwikkelen. Niet alleen echte zelfstandigen, maar ook zeer autonome groepen in bedrijven worden steeds meer gesignaleerd. Vaak zijn het cellen die geheel zelf beslissen hoe ze zich organiseren en hoe ze hun werk uitvoeren.

Het beschrijven in deze enkele zinnen mag dan makkelijk zijn, in de praktijk is dit evenwel niet eenvoudig. Wel is het uitgangspunt dat er geen enkele inmenging is van bovenhand over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd. Meer nog, de

bovenliggende managementlagen staan ter beschikking van de autonome cellen. Ze ondersteunen als het ware de werking van de zelfsturende teams. Het is in deze structuren dat begrippen zoals coachend management echt tot hun recht komen. Subsidiariteit is ook zo'n minder gekend begrip in deze context. Subsidiariteit is zoveel als het tegengestelde van delegatie. Daar waar bij delegatie verantwoordelijkheden (vaak minder leuke taken) naar beneden toe worden verdeeld, gaat men bij subsidiariteit taken, die de basis niet kan uitvoeren, doorgeven naar boven. Het management krijgt als het ware orders van de werkvloer. De werkvloer beseft welke taken niet praktisch zijn om lokaal te beheren en geeft deze aan een hogere laag door.

Eén van de eerste voorbeelden van dergelijke managementpraktijk was het Braziliaanse bedrijf Semco. Semco, dat van scheepspompen tot huishoudapparaten maakt, werkte met een zeer uitgesproken vorm van zelfsturende groepen en teams. Alle "macht" werd quasi volledig doorgegeven aan de werkvloer. De managers stonden in voor het goed orchestreren van het bedrijfsapparaat. Je vindt meer info over de werking van dit bedrijf in de boeken, geschreven door de zaakvoerder Ricardo Semler, "Maverick" en "The Seven Day Weekend".

Andere, misschien minder expliciete, voorbeelden vind je dichterbij huis zoals bij Volvo Cars Gent waar zelfsturende teams reeds jaar en dag het productieproces aansturen. Of Etalentis, een dienstenbedrijf uit Limburg, dat helemaal heeft ingespeeld op de groei aan Fleas in onze maatschappij. Etalentis heeft goed begrepen dat die onafhankelijke vlooiën ook nood hebben aan een weefsel, een club waartoe ze kunnen behoren. Anders dan bij een klassiek uitzendkantoor, speelt Etalentis de rol van een soort agent voor zijn uitgestuurde professionals, waarbij het deels zorgt voor de waarde-creërende interactie tussen haar aangesloten leden. Oprichter Gert Martens, schreef er een boek over "Ondernemer", waar je het paradigma van de Derde Generatie Organisatie helemaal in voelt.

Subsidiaire organisaties opstellen is an sich niet zo moeilijk. Tenminste, als je het van de operationele kant bekijkt. Je laat immers het werk (en de beslissingen) volledig over aan diegenen die daarvoor de competentie hebben. Alle praktische ingrediënten voor de implementatie liggen dus voor het grijpen. Het angeltje zit hem echter hierin

dat we het vertrouwen moeten durven hebben om het werk geheel “over te laten” aan anderen. Het vertrouwen hebben dat mensen, ook als ze niet worden gesuperviseerd, hun job goed, effectief en efficiënt doen. Ons ego durven laten varen alsof wij essentieel zijn bij de uitvoering van hun werk. Het vergt een aanpassing in ons denken om ons dergelijke houding eigen te maken. De drempel om derde generatie bedrijven, scholen, overheidsorganen en diets meer op te richten, zit hem dus veel meer in ons hoofd dan wel in onze handen. Want operationeel moeten we niemand iets fundamenteel anders aanleren.

Er wordt wel eens gezegd dat je de medewerkers dan toch wel moet leren omgaan met verantwoordelijkheid, met het nemen van beslissingen. Correct, het is een grote verandering voor een ploegbaas om er plotseling zelf voor te staan en niet steeds naar de productiechef te kunnen lopen voor de volgende taak. Maar dat hij die verantwoordelijkheid niet zou kunnen dragen, is vaak iets te ver gezocht. De betrokken ploegbaas, lijnmedewerker of arbeider draagt in het dagelijkse leven trouwens veel meer verantwoordelijkheden dan diegene die zijn job van hem verwachten. Zo staat hij in voor zijn persoonlijk budgetbeheer, zijn relatie met zijn partner en niet te vergeten de opvoeding van zijn kinderen die hij dan nog moet gecoördineerd krijgen overeenkomstig de inzichten van opnieuw die partner. Een takenpakket van veel grotere complexiteit dan het aansturen van een machine of een team van werknemers.

### **Derde generatie: een natuurlijke evolutie**

Waarom zou het hierboven kort geschetste model van Goshal correct zijn? Bestaat er nog een vierde generatie?

In een poging hier een antwoord op te geven – ik denk dat het aantal generaties eerder een arbitraire keuze is die afhangt van het abstractieniveau waarop je de evolutie beschrijft – herken ik twee evoluties. Een micro- en een macro-evolutie. De micro-evolutie is die van elke onderneming. Quasi ieder bedrijf start met één idee dat ergens in één of enkele hoofden zat. Het was toen zaak om dat idee zo efficiënt mogelijk te vermarkten. Concept, verkoop en beheer van het hele bedrijfsproces was compact en vaak eenvoudig. Een zeer geconcentreerde waardeketting van Porter als het ware. Een eerste generatie-aanpak is hier het meest natuurlijke. Er moet immers efficiënt gehandeld worden en er is niet zoveel nood aan allerlei inspraak. Er zijn

immers amper klanten, medewerkers, leveranciers waarmee al enige vorm van relatie ontwikkeld werd. De meerwaarde komt in essentie van het product of de dienst die we leveren.

Naarmate een onderneming groeit, wordt ook de waardeketting complexer en krijgen de relaties met alle stakeholders meer diepgang. Overleg wordt een noodzaak. We gaan op zoek naar een nieuwe laag van meerwaarde. Naast ons product of onze dienst worden onze relaties waardevol. We halen er zelfs ons competitief voordeel uit. Tweede generatie-handelen is hier dus de boodschap, het overlegmodel bij uitstek. Wie als eerste generatiemanager in een tweede generatie-omgeving opereert wordt al snel als paternalist bestempeld, arrogant, niet flexibel, conservatief. Medewerkers en zelfs klanten knappen erop af.

Eens het bedrijf een stabiele maturiteit bereikt en zichzelf moet heruitvinden voor de toekomst, ontstaan er problemen. Het blijkt niet zo evident te zijn om een nieuwe toekomst te vinden. De huidige producten hebben hun beste tijd gehad. Iedereen is zowat aan het nagenieten van het voormalige succes. Er treedt hier en daar een soort zelfgenoegzaamheid op. Er is een zoektocht naar "meer". Meer, niet in de zin van meer verkoopsvolume of meer marge. Maar "meer" in de zin van een meer zinvolle invulling van onze job of ons product. Het is niet voor niets dat veel bedrijven die producten maakten, plots een "solution seller" willen worden. Oplossingen zouden een grotere meerwaarde dan een product moeten bieden. We gaan tevens op zoek naar onszelf. We kennen de gekende structuren, we willen onszelf meer in een eigen richting ontwikkelen, om het woord ontplooiën niet in de mond te nemen.

Het is hier dat we best eens aan een derde-generatieaanpak denken. Een aanpak waar we ons competitief voordeel zullen halen uit nog een hogere laag. De laag die gekenmerkt wordt door het individuele ondernemerschap dat ervoor zorgt dat we een hogere kwaliteit bereiken dan we voor mogelijk achtten met onze ISO-certificaten. Immers, een ISO-certificaat zorgt ervoor dat we een vooraf afgesproken kwaliteitsniveau halen, een kwaliteit op basis van hoge betrokkenheid is iets helemaal anders. Het is het verschil tussen een kok die volgens de normen van de voedselinspectie een degelijke maaltijd op tafel kan zetten en die kok die met liefde uw gerecht heeft klaargemaakt. U weet dat u het verschil smaakt. We worden terug uniek.

De derde generatie lijkt zelfs een beetje op de eerste generatie, want elke autonome cel is een beetje een eerste generatiestructuur maar dan in het klein.

Er is ook een macro-evolutie. Onze maatschappij wordt vandaag gekenmerkt door een hoge graad van ontwikkeling – ik laat de socio-economische discussie met daarin werkloosheid, verdraagzaamheid en xenofobie hier even terzijde – die ervoor gezorgd heeft dat we in een hoog-comfortabele omgeving werken. De lange afwezigheid van een grote ramp in onze onmiddellijke omgeving heeft er ervoor gezorgd dat we eerst efficiënt alles hebben heropgebouwd na de Tweede Wereldoorlog, daarna vanaf de jaren zeventig en tachtig zijn beginnen overleggen om ons comfortniveau maatschappelijk op een hoger niveau te tillen – denk aan het ontstaan van Collectieve Arbeidsovereenkomsten en andere maatschappelijke overlegorganen die we gaandeweg ontwikkeld hebben, en nu zijn we aan het worstelen, zo lijkt het althans, met onze eigen identiteit. Maslow zou zeggen dat we onze primaire en ook onze sociale noden hebben ingevuld, en dat we nu op zoek gaan naar zelfontplooiing. We willen een steeds meer persoonlijke aanpak, zonder daarbij het groepsgevoel te verliezen. Het cocoonen van eind jaren tachtig, begin jaren negentig, heeft plaats gemaakt voor het nieuwe “buurten”, maar met onze eigenheid. Deze maatschappelijke macro-evolutie is een contextverandering die we niet kunnen ontlopen. Ook niet in onze bedrijven. Legio zijn de voorbeelden van bedrijven die kreunen onder de steeds hogere “eisen” van hun personeel. De overheid die het moeilijk heeft met de zelfredzaamheid en mondigheid van zijn burger. We werken ijverig aan een Beter Bestuurlijk Beleid (het BBB-project van de Vlaamse Overheid) en doen moeite om met E-government een soort Wiki-government te worden, flexibel, zeer doeltreffend en toch ook stabiel.

De Derde generatie-maatschappij staat aan onze voordeur. En dat voelen we. Sommigen onder ons klampen zich vast aan het Eerste Generatiemodel en worden versleten voor conservatieve paternalisten. Anderen zitten dan weer in het Tweede Generatie-overlegmodel. Zij worden vaak gezien als veel te trage actoren die al te vaak compromissen willen sluiten en hun eigen identiteit niet kennen. De Derde Generatie-maatschappij is voor elk van ons een grote uitdaging. Een uitdaging die zich niet afspeelt op het terrein van de vaardigheden of competenties. Stephen Covey spreekt in zijn 8<sup>ste</sup> principe over “whole person”. Hij beschrijft dat de medemens vandaag (hij verwijst weliswaar beperkend naar de kenniswerker onder ons) meer zoekt dan enkel een job die het intellect uitdaagt. Hij beschrijft hoe we vandaag op

zoek gaan naar een job die ons geheel vervult, van lichaam, over verstand, via emotie en zelfs tot de spiritualiteit toe.

Het klopt dus wel, die drie generaties. Het is de evolutie zoals Maslow schetst in zijn piramide, maar dan opgedeeld in slechts drie lagen, beschreven vanuit het “beheersstandpunt”. Hoe wordt een groep beheerd (=gemanaged) of beheert het zichzelf als het zich in één der lagen van Maslow bevindt.

En zelfs zonder piramide, merk ik het in elk geval in de bedrijven en organisaties die ik dagelijks bezoek. Overal zie ik ditzelfde patroon verschijnen of het nu een grote of kleine commerciële onderneming is, een vzw of een openbare instelling. Overal worstelen we met de problematiek van de drie generaties. Het is zoals Sumantra Goshal reeds in 1994 zei: “ Je kan geen derde generatie strategieën beheren met tweede generatie organisaties en eerste generatie managers”. De overgang naar de derde generatie mag dan een zeer moeilijke klip zijn om te nemen, misschien is ze wel het antwoord op de vraag over de toekomst van onze economie. Anders dan bij het discours waar men ingaat op “wat” we moeten produceren, leggen we in de discussie over Derde Generatie Management, de klemtoon op “hoe” we het zullen doen. Een hernieuwde grote persoonlijke betrokkenheid van elke medewerker wordt hier als competitief voordeel naar voor geschoven. En terecht. Een grote betrokkenheid is niet zomaar verplaatsbaar. Een grote betrokkenheid zorgt voor een eigen signatuur, die evenmin makkelijk te kopiëren valt. Het heeft uiteindelijk weinig te maken met technische vaardigheden, maar met gevoel. We herkennen allemaal het verschil tussen een technisch goede uitvoering van de job (de kok die zijn recept kent, de muzikant die zijn nummer en instrument beheerst) en een sublieme uitvoering waarin de uitvoerder als het ware opgaat in zijn werk. **“Zo zot zijn van uw job als van uw eerste lief”**, pleeg ik wel eens te zeggen op een spreekbeurt. Wie zich die periode herinnert, die weet welke vierde dimensie er ontstaat. De klant voelt dit. Ik vroeg het in het verleden aan klanten die met betrokken mensen in contact waren en telkens weer beschreven ze een gevoel, een ervaring alsof het gaat om een beleving van een hoger niveau dan gewoon wat professioneel mag verwacht worden. En daar zijn mensen bereid voor te betalen. Derde generatie management is wellicht het model waarop we onze toekomst kunnen uitbouwen. Een toekomst uitgebouwd op betrokken mensen, die doen wat ze graag doen en dat ook goed doen.

# Appendix

Kenmerken van eerste, tweede en derde generatie management organisaties:

<b>Eerste generatie</b>	<b>Tweede Generatie</b>	<b>Derde Generatie</b>
<b>Kenmerken</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Kenmerken</b>
Efficiëntie - Kwantiteit	Effectiviteit - Kwaliteit	Flexibiliteit
Strategie is planning	Competitieve strategie	Strategie is diversiteit, uniciteit
Hiërarchie	Stafafdelingen en business units	Subsidiaire organisaties (poffertjes organisatie)
Instrueren	Overleg	Ondersteunend
Rationeel beheer	Resultaatsgericht management	Netwerking
Controle	HRM	Leren is geïntegreerd
<b>Knelpunten</b>	<b>Knelpunten</b>	<b>Knelpunten</b>
Aangeleerde hulpeloosheid	Oeverloze discussies	Vergt zelfstandigheid (stress!)
Paternalisme	Interne politiek – machtsspel	Vereist polyvalentie
Leren gaat moeizaam	Stress	Complexer, minder overzicht
Irritante controle	Hoge overheadkosten	Kennis is nodig

## Bronnen

- The Elephant & the Flea, Charles Handy, ISBN 0091793637
- Maverick, Ricardo Semler, ISBN 0446670553
- The Seven Day Weekend, Ricardo Semler, ISBN 0712677909
- The 8th Habit, Stephen Covey, ISBN 0762428538
- Ondernemer, Gert Martens, ISBN 90 7751 902 5
- Prof. Dr. Marc Buelens, Vlerick Leuven Gent Management School