

Rijnlands versus Anglo-Amerikaans opleiden

Pleidooi voor organisaties als coalitie van belanghebbenden

HRD'ers moeten kiezen voor de Rijnlandse manier van denken, betoogde Van Aken vorig jaar in dit tijdschrift (Van Aken, 2005). Schramade (2006) reageerde, onder andere door te stellen dat het niet gaat om een keuze tussen het ene of het andere model: 'geen of-of, maar en-en'. In dit artikel kiezen de auteurs – net als Van Aken – nadrukkelijk voor het Rijnlandse model. Zij laten zien wat deze keuze voor consequenties heeft voor opleiden en ontwikkelen binnen organisaties. In hun ogen gaat het om een keuze voor het werken aan sociale cohesie.

Tekst Poul Bakker, Sjaak Evers, Nol Hovens, Herman Snelder & Mathieu Weggeman*

Het Rijnlands en Anglo-Amerikaans denken kunnen worden opgevat als zienswijzen, bedoeld om de discussie over de inrichting van organisaties en de samenleving te verdiepen. De beide alternatieven, die we in dit artikel voor de helderheid tegenover elkaar zetten, kunnen in de discussie iemands uitgangspunten duidelijk maken. Je kunt dan ook stellen dat het gaat over waardesystemen, referentiekaders, mindsets of axioma's.

In het *Anglo-Amerikaanse model* is de onderneming er voor de aandeelhouders. De onderneming moet vooral geld genereren voor die aandeelhouders. De markt is de motor voor de ontwikkeling van de samenleving; concurrentie helpt de samenleving vooruit.

In het *Rijnlandse model* is de onderneming een gemeenschap van belanghebbenden. De onderneming dient primair de belangen van deze belanghebbenden. Interactie, in de vorm van samenwerking en onderhandeling en op basis van gelijkwaardigheid, is het dominante kenmerk en is de motor voor de ontwikkeling. Dit geldt zowel voor de onderneming als voor de gehele samenleving. Het verschil tussen het Rijnlandse en het Anglo-Amerikaanse denken wordt ook wel aangeduid met een verschil in het vooropstellen van de belangen van de *stakeholders* (belanghebbenden in de breedte) versus de belangen van de *shareholders* (de aandeelhouders).

Onderliggende vragen zijn of welvaart komt van beursgenoteerde ondernemingen dan wel van de wisselwerking tussen

belanghebbenden en of de welvaart groeit door concurrentie tussen organisaties dan wel door samenwerking tussen organisaties. Achter de beslissingen en het beleid van bestuurders zit vaak (impliciet) een keuze voor een van deze denkwijzen. Zo pleit de ene bestuurder voor het zo open mogelijk maken van alle markten: afzetmarkten, arbeidsmarkten, energiemarkten, huizenmarkten, enzovoort (zie bijvoorbeeld Oosterwijk, hoogste ambtenaar van het ministerie van Economische Zaken, in ESB van januari 2006 en in het televisieprogramma Buitenhof op 15 januari 2006). Andere bestuurders steken al hun energie in het met elkaar in verbinding brengen van technische instituten, overheden, onderwijsinstellingen, industriële ondernemingen, enzovoort (zie bijvoorbeeld het Brainport-initiatief in de Regio Eindhoven).

Afhankelijk van het dominante model, kijk je anders naar organisaties

Het ene model brengt in organisaties andere processen op gang dan het andere. Afhankelijk van het dominante model, kijk je anders naar een organisatie, evalueer je resultaten anders, heb je andere prioriteiten op je agenda, krijg je andere effecten. De directeur van de ene onderneming richt zich in een crisis

op de financiële resultaten, de ander richt zich in zo'n situatie op wegwijvend vertrouwen bij aandeelhouders, klanten, leveranciers en medewerkers. Hun manieren van kijken en denken hebben gevolgen voor hun acties en hun prioriteiten en dus op de uiteindelijke effecten. De ene bestuurder introduceert marktwerking in bijvoorbeeld de energiesector en in de zorg (kabinet-Balkenende), de andere kiest nadrukkelijk voor gelijkwaardigheid van partijen in de discussie over de verhouding tussen de manager en de professional (Ramondt & Scholten, 2005).

In een artikel in *Holland Management Review* (Bakker et al, 2005) beschrijven wij uitvoerig de achtergronden, oorzaken en gevolgen, sterke, zwakke en interessante punten van de beide modellen. In dit artikel gaan we in op de vraag hoe keuzes gemaakt kunnen worden bij het opleiden binnen organisaties. Oftewel, kiest een organisatie bij het opleiden meer in lijn met het ene of meer in lijn met het andere model?

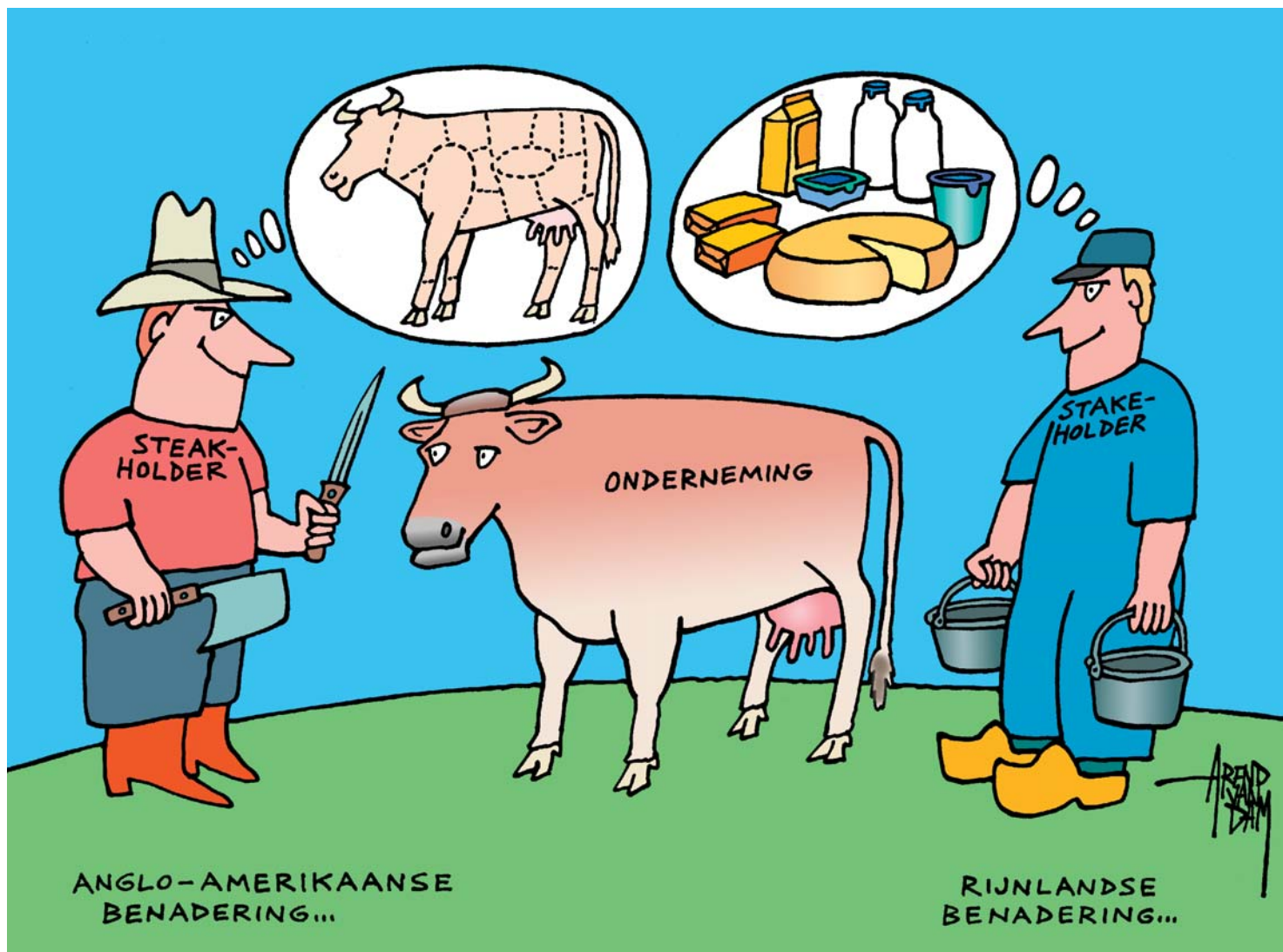
Opleiden

Het opleidingsproces binnen een organisatie kan – afhankelijk van het dominante paradigma – meer onder invloed staan van Anglo-Amerikaanse of van Rijnlandse waarden. In tabel 1 ge-

ven we voorbeelden van mogelijke effecten van het Rijnlands en het Anglo-Amerikaanse denken op een opleidingsproces. Daarna gaan we dieper in op wat wij vier belangrijke aspecten vinden.

Socialisatie

In het Rijnlandse denken zijn teamgeest en solidariteit belangrijk. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap, die betekenis krijgt door de collectieve kracht en ambitie van individuen. In Rijnlands geïnspireerd opleiden zit nadrukkelijk zo'n collectieve component. Een leertraject voor een medewerker wordt niet alleen gezien als het vergaren van kennis en vaardigheden, maar ook als een middel om de binding met de organisatie en de cohesie in de organisatie te versterken. Vanuit deze gedachte kom je bij voorkeur uit op leerprogramma's in-huis, waarbij iemand samen met collega's uit dezelfde organisatie leert en ervaringen uitwisselt. Sommige organisaties besteden in introductieprogramma's nadrukkelijk aandacht aan de waarden en gebruiken van de organisatie. Doordat zij medewerkers de gelegenheid geven op verschillende momenten in hun loopbaan te onderzoeken of hun doelen en die van de organisatie nog steeds goed met elkaar overeenstemmen, zorgen zulke organisaties voor dynamiek in de socialisatie.



	Rijnlands	Anglo-Amerikaans
Wie ontwikkelt beleid:	afdeling Personeel en Organisatie	afdeling Human Resource Management
Opleiden is:	een investering	een kostenpost
Welke prioriteit geef je aan opleidingen in minder goede tijden:	relatief goed overeind houden	als eerste laten vallen
Hoeveel doen wij aan opleidingen:	in verhouding tot andere activiteiten/kosten relatief veel	relatief weinig
Welke opleidingsvragen ondersteunen wij als bedrijf en welke niet:	naast deficiënties ook vragen die de kansen voor de medewerker op de arbeidsmarkt vergroten	alleen vragen waar het bedrijf wat aan heeft
Focus op:	vakinhoud	vooral op managementvaardigheden en trainingen als financiën voor niet-financiële managers
	talent ontwikkelen	tekorten aanvullen
	talenten	competenties
	loopbaan	huidige baan
Doelgroep:	de hele arbeidsgemeenschap (ook ouderen)	vooral (jonge) high potentials
Kiezen we:	voor langer lopende opleidingen, waarmee medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën	vooral voor korte sessies (met weinig verletijd)
Gebruiken we:	vooral opleiders die de organisatie door en door kennen	opleiders die aanbieden tegen de laagste prijs
Doen we:	vooral action learning	vooral kennisoverdracht
Leren we:	vooral in groepsverband, binnen het collectief	vooral individueel
Waar en hoe leren we:	vooral op de werkplek (transfer belangrijk) in leerling-gezel-meesterrelaties. Door spannende opdrachten	in de cursus. Door voorgestructureerde cases
Wie is belangrijk:	collega's en leidinggevende. Senioren als coach/mentor	de expert-docent
Kijken wij naar:	kosten en opbrengsten	vooral naar de kosten
Evalueren we:	in de breedte	alleen op de vraag of het bedrijf er snel beter van wordt

Tabel 1: voorbeelden van effecten van Rijnlands en Anglo-Amerikaans denken op het opleidingsproces.

Vakmanschap is meesterschap

Vakmanschap heeft een hoge status in het Rijnlands organisatie-model. Van een vakman wordt verondersteld dat deze een sterke innerlijke drijfveer heeft om zich in zijn vak te bekwalen en om de meesterstatus te verwerven. Het is dezelfde drijfveer die de vakman ertoe brengt vooral 'mooie' producten en diensten te willen maken of leveren. Daar hoeft je hem of haar niet voor achter de vodden te zitten, een goed voorbeeld en op zijn tijd hulp van een ervaren collega is meer dan genoeg. Dit heeft gevolgen voor de vormgeving van opleiding en ontwikkeling. Leren vindt voor een belangrijk deel plaats in leerling-gezel-meesterrelaties. De ervaren collega heeft als belangrijke taak de minder ervaren collega verder te bekwalen onder meer door het geven van het goede voorbeeld. Coaching en mentorschap horen daarbij. Ook in geformaliseerde opleidings- of trainingsessies wordt, naast de vakman/trainer of docent een belangrijke rol ingeruimd voor senior collega's die helpen bij de (na)bespreking van oefeningen en casestudies.

Talent ontwikkelen of tekorten aanvullen

Werken met competentieprofielen voor groepen van functies, kan een krachtig instrument zijn bij organisatieontwikkeling. Wordt er gestuurd op de Anglo-Amerikaanse wijze, dan worden de aanwezige competenties vergeleken met de vereiste competenties, wat een 'gap-analysis' oplevert, waarna oplei-

den en trainen worden ingevuld als 'closing the gap'. Zo bezien zijn opleiders voortdurend bezig tekorten aan te vullen van onvolledige 'human resources'. Het Rijnlands denken gaat er vanuit dat mensen het liefste doen waar ze goed in zijn en goed zijn in wat zij het liefste doen. Vanuit deze gedachte zul je mensen eerder op hun sterkten en talenten aanspreken, en hen deze verder laten ontwikkelen (Werken aan sterktes in plaats van zwaktes, noemden Dewulf en Verheijen (2005) dat eerder in dit tijdschrift). Aanspreken op talenten gaat verder

Nadruk op werkgemeenschap als lerende entiteit

dan het concentreren op en het verminderen van zwakten of tekorten. Natuurlijk moet een lasser leren werken met een nieuw lasapparaat. Je kunt dan spreken van het aanvullen van tekorten. Maar een lasser zonder tekorten wil zich misschien graag bekwalen in het lassen onder water. Het Rijnlandse model kiest – behalve voor opleidingen en trainingen op basis van tekorten – ook voor (maatwerk)ontwikkelingsinterventies op basis van iemands mogelijkheden en interesses. Het An-

glo-Amerikaanse model kiest voor (maatwerk)opleidingen en trainingen op basis van tekorten.

Leervormen

Een sterke nadruk op ervarend leren is een typisch voortvloeisel van Rijnlandse waarden. Dat geldt ook voor de notie dat je overal en altijd kunt leren en niet alleen in 'stand-up classroom delivery' onder aanvoering van experts op deelgebieden. Opleidingstrajecten met parallel daaraan spannende onderzoekopdrachten in groepsverband, coaching door ervaren collega's en de chef op de werkplek, action learning, communities of inquiry, passen ondanks de Engelse terminologie meer bij het Rijnlandse dan bij het Anglo-Amerikaanse opleiden. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, breder dan alleen iemand 'passend maken' voor de huidige baan, komt voort uit het denken over organisaties als een gemeenschap en een coalitie van verschillende belanghebbenden (stakeholders). Werkoverleg, intervisie, supervisie, loopbaanplanning en taakroulatie kun je zien als manieren waarop mensen gestimuleerd worden in hun leren. Ook nadruk op de rol van de werkgemeenschap of het hele team als lerende entiteit en niet louter het individu past vooral binnen de Rijnlandse traditie.

Slot

Niet alleen voor opleidingen geldt dat er keuzes gemaakt kunnen worden voor een meer Rijnlandse of Anglo-Amerikaanse aanpak. Deze keuze geldt ons inziens voor elk aspect van het personeelsbeleid. Daarmee valt er iets te kiezen voor de uitgangspunten van het gehele P&O-beleid, ongeacht of je dat nu

PZ, HRM, HRD, HTM of HTD noemt. Wij sluiten ons dan ook aan bij de enthousiaste keuze van Teun van Aken (2005) voor de Rijnlandse invulling van het P&O-vak: een keuze voor het werken aan de sociale cohesie in organisaties. ■

Literatuurlijst

- Aken, T. van (2005). Zijn de HRD'ers het spoor bijster, **Opleiding & Ontwikkeling** (18) 7/8, pp.06-11.
- Bakker, P., Evers, S., Hovens, N., Snelder, H., Weggeman, M. (2005). Het Rijnlands model als inspiratiebron. **Holland Management Review**, nr. 103, pp. 72-81
- Dewulf, L. & L. Verheijen. Werken aan sterktes in plaats van zwaktes. **Opleiding & Ontwikkeling** (18) 12, pp. 10-11.
- Lammers, J. (2005). **Het Gelijk van het Rijnland**. Ede, MDF-Training & Consultancy. Interne publicatie.
- Oosterwijk, J.W. (2006). Naar een open economie. **Economisch Statistische Berichten**, 13-01-2006, pp. 4-7.
- Ramondt, J., & G. Scholten (2005). De professional en de manager, coalitiegenoten? **Management & Organisatie**, nr. 6 - november/december 2005, pp. 5-19.

Trefwoorden: **Rijnlands model • Anglo-Amerikaans model • Opleidingspraktijk**

Ir. Poul Bakker is directeur Company Coaching, bureau voor bedrijfsopleidingen.

Ir. Sjaak Evers is Quality manager bij Assembléon.

Ir. Nol Hovens is docent/trainer bij Instituut voor Facility Management, Hanze Hogeschool Groningen.

Ir. Herman Snelder is directeur-eigenaar Management for Development Foundation.

Dr. ir. Mathieu Weggeman is hoogleraar Organiseatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en Chef Innovatie van de Baak Managementcentrum VNO-NCW.



Neem nu een abonnement op Opleiding & Ontwikkeling en ontvang de eerste twee maanden gratis*. Stuur onderstaande bon op of surf naar www.opleidingnet.com/OenO. Faxen is uiteraard ook mogelijk: 070 - 441 5927.

O&O

Opleiding & Ontwikkeling

[Bedrijfs]naam: _____

T.a.v.: _____

m/v

Adres: _____

Postcode: _____

Plaats: _____

E-mail: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

*Een abonnement is tot wederopzegging (10 nummers per jaar; abonnementsprijs 2006 €160 incl. BTW en verzendkosten).

Reed Business Information bv, waarvan Opleiding & Ontwikkeling onderdeel is, legt gegevens vast voor de uitvoering van de [abonnements]overeenkomst. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten van Reed Business Information bv, haar groepsmaatschappijen en zorgvuldig geselecteerde derden. Uw emailadres wordt alleen gebruikt om u te informeren over gelijksoortige producten en diensten van Reed Business Information bv en haar groepsmaatschappijen. Als u geen prijs stelt op deze informatie, per post of via email, dan kunt u dit schriftelijk doorgeven aan: Reed Business Information bv, t.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem of per email: adresregistratie@reedbusiness.nl