

# Het Rijnlands model als inspiratiebron

Ir. P. Bakker is directeur Company Coaching, bureau voor bedrijfsopleidingen. Ir. S. Evers is actief op het vlak van mens en organisatie, nu als Quality manager bij Assembléon.

Ir. N. Hovens is docent/trainer organisatiekunde, ondernemerschap en managementvaardigheden aan het Instituut voor Facility Management, Hanzehogeschool in Groningen. Ir. H. Snelder is directeur-eigenaar Management for Development Foundation, voor wereldwijd training en advies aan overheids- en niet gouvernementele organisaties. Dr. Ir. M. Weggeman is hoogleraar Organiseatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en Chef Innovatie van de Baak Managementcentrum VNO-NCW.

1. Het gaat om M. Albert en zijn boek uit 1991 dat in veel artikelen over het Rijnlands model opgevoerd wordt als vertrekpunt: *Capitalisme contre Capitalisme*, Editions du Seuil, Parijs.

**Samenlevingen en organisaties zijn doortrokken geraakt van het Anglo-Amerikaanse shareholder value denken, terwijl er allerlei nadelen aan kleven en er valt af te dingen op de resultaten ervan. Het traditioneel Europese, 'Rijnlandse' denken, waarin de belangen van alle stakeholders in samenleving en organisaties serieus worden genomen, is onze keuze.**

West-Europa heeft op politiek/maatschappelijk vlak en op het gebied van ondernemerschap een lange en succesvolle traditie. Deze traditie wordt onder andere gekenmerkt door: overleg tussen en het meenemen van de belangen van alle stakeholders van een organisatie; denken in termen van 'gemeenschap'; rekening houden met maatschappelijke factoren als natuur, milieu en werkgelegenheid bij het ondernemen; innovatie, design en vernieuwingen op het gebied van kunst en wetenschap. Albert noemde deze West-Europese traditie het 'Rijnlands model'.<sup>1</sup>

Tegenover dit Rijnlandse model stelde Albert het Anglo-Amerikaanse (in zijn woorden het 'Angelsaksische') model, een traditie die bepaald wordt door het Britse en vooral het Noord-Amerikaanse denken. Kenmerken van het Anglo-Amerikaanse model zijn onder andere: dominantie van het bedrijfsleven binnen de samenleving; marktdenken; 'shareholders value' als belangrijkste criterium; processen en samenwerken binnen organisaties worden als rationeel gezien en organisaties worden dan ook puur rationeel benaderd; efficiëntiedenken; gerichtheid op kortetermijnresultaten; individualisering en materialisme.

Het denken vanuit het Anglo-Amerikaanse model wordt ook in Nederland dominant. Wij zien dit bij het overheidsbeleid, bij het denken en handelen van bedrijven en hun managers en bij de invulling van managementopleidingen. Wij vinden deze groeiende invloed van het Anglo-Amerikaanse model zorgelijk. Vanuit deze zorg hebben wij in juli 2004 een conferentie georganiseerd waar is gediscussieerd over beide modellen: wat zijn kenmerken, wat zijn

sterke en zwakke kanten, welke consequenties hebben de modellen voor samenleving en bedrijfsleven en wat betekent dit voor managers en adviseurs.

In dit artikel presenteren en bespreken wij onder meer de resultaten van deze conferentie. Wij zullen eerst op de achtergrond en invulling van beide modellen ingaan en vervolgens op de invloed die het werken vanuit deze modellen heeft voor samenleving, organisaties en managers en medewerkers binnen organisaties. In de laatste paragraaf zullen wij betogen dat de toenemende dominantie van het Anglo-Amerikaanse denken niet onomkeerbaar is.

## Anglo-Amerikaans en Rijnlands denken in de samenleving

Albert zette de twee modellen neer als twee varianten van het kapitalisme, die dingen om de gunsten van ondernemers, financiers, aandeelhouders, politici en consumenten.<sup>2</sup> Het Rijnlands model is gebaseerd op de kracht van het collectief, maatschappelijke consensus, een actieve rol van de Staat en een langetermijmentaliteit. Het Anglo-Amerikaanse model is gebaseerd op individueel succes, een minimum aan bemoeienis van de Staat en winst op korte termijn. Het Rijnlands model heeft zijn wortels vooral in Noord- en West-Europa, in Scandinavië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en de Benelux. De genoemde waarden passen bij de West-Europese traditie, gevormd door haar ontwikkeling onder Julius Caesar, Karel de Grote, Karel V, Napoleon en Hitler, waarbij nu de uitingsvormen per land behoorlijk verschillen.<sup>3</sup> De waarden passen bij de kloosters en de adel in de middeleeuwen, die een verantwoor-

delijkheid hadden en ook namen voor hun lijfeigenen. Bij het gildensysteem waar meesters verantwoordelijk waren voor het inkomen en de opleiding van leerlingen en gezellen. De waarden passen bij de revoluties waarbij het volk de macht overnam van de adel of in verzet kwam tegen uitwassen van de katholieke kerk. Men had gezamenlijk de vijand verslagen en men zou gezamenlijk zorgen voor een goedlopend nieuw systeem.

Na de Tweede Wereldoorlog moesten de Europese economieën weer opgebouwd worden. Dit betekende inzet van en overleg en afstemming tussen alle maatschappelijke groeperingen. In de jaren vijftig van de vorige eeuw ontstonden zo bijvoorbeeld in Nederland de Publiekrechtelijke Bedrijfs Organisaties, waarin werkgevers, werknemers en overheid samenwerkten in Productschappen en Bedrijfsschappen en in een toezichthouder als de Sociaal Economische Raad. In 1950 kwam in Nederland ook de Wet op de Ondernemings Raden (WOR) tot stand. In Duitsland ontstond in 1951 de 'Mitbestimmung', het medebestuur van werknemers en vakbonden in ondernemingen, het product van een 'historisch compromis' waar het streven naar sociale vrede en naar vriendschappelijke betrekkingen in werden vastgelegd.<sup>4</sup>

Het Anglo-Amerikaans model heeft zijn wortels in de Verenigde Staten. Het past ook bij de Amerikaanse geschiedenis. Een land dat 'ontdekt' is en veroverd op zijn oorspronkelijke bewoners. Een land waar kolonisten nieuwe grond verwierven, in een samenloop van individuele initiatieven.<sup>5</sup> Een land dat zijn basis heeft in de strijd tussen twee partijen. Vrijheid, concurrentie en macht zit in de genen van de Amerikanen. 'Van krantenjongen tot miljonaire' is nog steeds 'The American dream'.

Zo rond 1980 begint het denken in termen van het Anglo-Amerikaanse model steeds meer invloed te krijgen op het denken in andere landen. In de jaren zestig en zeventig raakten de Verenigde Staten in een dip. De oorlog in Vietnam was verloren, de Sovjetunie kreeg meer invloed in het Midden-Oosten en in Afrika. In 1980 werd Reagan president. Reagan greep terug op de oorspronkelijke waarden van het Anglo-Amerikaanse model en gaf de Verenigde Staten zijn positie terug door grote technologische projecten (Star Wars) en door steun aan anticommunistische bewegingen. Op economisch gebied trok de Staat zich onder Reagan terug uit de economie en de maatschappij: belastingen gingen omlaag, er werd bezuinigd op sociale voorzieningen, gezondheidszorg en energievoorziening werden geprivatiseerd en het individu kreeg meer de vrije hand.

Het idee was dat iedereen rijk kon worden als je maar de handen uit je mouwen stak.

In Europa vond Reagan een volgeling in Margaret Thatcher, die in Groot-Brittannië ook belastingen verlaagde, bezuinigde en privatiseerde. In Nederland sloot men zich in de jaren tachtig en negentig aan bij de trend van bezuinigingen, belastingverlagingen, mega-projecten (HSL, Betuwelijn) en privatisering (NS, energiebedrijven). Het een en ander werd begeleid door een systeem van prestatie metingen en accreditatie (gezondheidszorg en onderwijs) en prestatiecontracten (bijvoorbeeld politie en gezondheidszorg). In andere West-Europese landen waren vergelijkbare ontwikkelingen. Bewust of onbewust werden uitgangspunten van het Anglo-Amerikaanse model overgenomen en gevolgd, kwam er een Westenwind over ons heen en liet men de uitgangspunten van het Rijnlandse model varen.<sup>6</sup> Is de Anglo-Amerikaanse aanpak dan zo veel succesvoller?

Wat zijn de gevolgen van de Anglo-Amerikaanse aanpak? In zijn boek kijkt Albert naar de gevolgen van het beleid van Reagan voor de economie en samenleving van de Verenigde Staten. Hij constateert een groot sociaal verval: veel werkloosheid als gevolg van massale ontslagen (er verdwenen in de periode Reagan in de Amerikaanse industrie twee miljoen banen), problemen met sloppenwijken, toenemende drugsverslaving, een sterke scheiding tussen arm en rijk in de samenleving en veel mensen die niet verzekerd zijn voor ziektekosten. Bovendien constateert Albert dat de interne markt in de Verenigde Staten afneemt en dat de buitenlandse schuld en de staatschuld toenemen.

Witteloostuijn geeft aan dat de Amerikaanse economie kampt met 'matige groeivoeten, toenemende ongelijkheid, dalende reële lonen voor grote groepen in de samenleving, een haperende sociale zekerheid en stagnerende productiviteitsgroei'.<sup>7</sup> Kalff en Rifkin komen met vergelijkbare feiten, ondersteund door recentere cijfers. Ehrenreich stelt: 'terwijl in de Verenigde Staten de welvaart van de middenklasse en daarboven toeneemt, daalt het loon van de laaggeschoolden in de dienstensector'.<sup>8</sup> Momenteel leven veertig miljoen Amerikanen, met vaak twee van dit soort baantjes, onder de armoedegrens. Vijfenvestig miljoen mensen hebben geen ziektekostenverzekering.<sup>9</sup>

Velthuis vraagt zich af of de afbraak van de verzorgingsstaat door het kabinet Balkenende onvermijdelijk is.<sup>9</sup> Hij constateert dat in Nederland de uitgaven voor de verzorgingsstaat tussen 1980 en 1998 afnamen met 3,4 procent en dat de belastingdruk

2. Kerkman bespreekt in 'De madonna en de femme fatale' in *Management Selectuur*, nr. 4, augustus 1992 uitgebreid het boek van Albert.
3. Helder kort op een rij gezet in *De Volkskrant*, 23 april 2005, ten behoeve van de discussie over de Europese Grondwet. Zie ook het artikel van R. Dahrendorf, socioloog en lid van het Britse House of Lords, 'Leve het Rijnlands model', *De Volkskrant*, 17 augustus 2004.
4. Zie het interview in *De Volkskrant* van 5 januari 2005 met M. Sommer, president van de Deutscher Gewerkschaftsbund, de DGB, de Duitse zusterorganisatie van onze FNV
5. Zie de korte, maar heldere beschouwing van A. Witteveen, *Filosofie in Bedrijf*, jrg. 5, nr. 3, september 2003.
6. P. van der Heijden gebruikt deze fraaie metafoor in zijn boek *Westenwind, van werknemersinvloed naar aandeelhoudersmacht*, Balans, Amsterdam, 2004.
7. Zie A. van Witteloostuijn, *De anorexia strategie*, De Arbeiderspers, Amsterdam, 1999.
8. Zie D. Kalff, *Onafhankelijkheid voor Europa, het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2004; Zie J. Rifkin, *The European Dream*, Putnam, Tarcher, 2004; Zie B. Ehrenreich, *De achterkant van de Amerikaanse Droom*, Uitgeverij Atlas, Amsterdam, 2005.

## Het succes van het Anglo-Amerikaans model op macro-economisch gebied is uiterst discutabel

in Nederland sinds 1975 is afgenomen, met als gevolg dat allerlei sociale voorzieningen opgeheven worden of verslechteren én dat de inkomensverdeling in Nederland veel schever geworden is. Velthuis vergelijkt dit met Zweden waar hoge belastingen geheven worden (in 2003 50 procent van het bruto binnenlands product; in Nederland 37 procent) en de overheidsuitgaven hoog zijn (ongeveer 60 procent

van het bruto binnenlands product gemiddeld over 2001-2003; Nederland 50 procent). Zweden heeft echter een hogere groei van het bruto binnenlands product over 2001-2003 (1,5 procent, Nederland 0,5 procent) en heeft goede sociale voorzieningen (gesubsidieerde kinderopvang, goede zwangerschapsverlofregelingen en gratis hoger onderwijs). Bovendien heeft Zweden over de periode 2000-2003 een – weliswaar klein – begrotingsoverschot (de Verenigde Staten hebben in 2005 een begrotingstekort van 422 miljard dollar, 3,6 procent van het bruto binnenlands product). Landen als Denemarken en Finland laten hetzelfde patroon als Zweden zien.

Milieuvervuiling is een ander negatief gevolg van de aanpak van de Amerikaanse overheid. Er worden weinig maatregelen genomen op milieugebied waardoor de Verenigde Staten, zeker als het gaat om de uitstoot van CO<sub>2</sub>, een van de grootste vervuilers is. Op 16 februari 2005 trad het Kyoto Protocol in werking. Nog steeds weigeren de Verenigde Staten dit protocol te ondertekenen. De Amerikaanse regering wil geen uitstootbeperkingen opleggen omdat dat schadelijk is voor hun economie. Amerika vertrouwt op een aanpak van vrijwillige afspraken en onderzoek en ontwikkeling van technieken die bijdragen aan een beter milieu.

Bij het effect van privatiseringen kunnen vragen gesteld worden. De privatisering van de spoorwegen in Groot-Brittannië wordt als rampzalig gezien: financieel draait het niet goed, de dienstverlening is verslechterd en er zijn nog nooit zoveel treinongelukken geweest. Bij de spoorwegen in Nederland geldt ongeveer hetzelfde: slechte economische resultaten, ontevreden klanten, nauwelijks groei van reizigers ondanks de grote problemen op de auto-wegen. De privatisering van de energievoorziening lijkt weinig effect te hebben. Prijzen blijven even hoog, leveranciers lijken prijsafspraken te maken, klanten hebben weinig behoefte aan een andere energieleverancier. Klanten die wel een andere

energieleverancier kiezen worden slachtoffer van bureaucratische rompslomp. Peters en Pouw maakten een vernietigende analyse van het werken met prestatiecontracten bij de politie.<sup>10</sup> Er ontstaat een geweldige bureaucratie omdat alle handelingen vastgelegd moeten worden in het systeem; om de afgesproken prestaties te bereiken worden delicten volgens een puntensysteem beoordeeld, waardoor bepaalde zaken ‘winkeldochters’ (lage prioriteit) worden; er is minder aandacht voor preventie; nazorg wordt minder gegeven; men gaat bekeuringen schrijven omdat het moet, niet omdat er een overtreding heeft plaatsgevonden. Het gevolg is dat politiemensen zich steeds meer ingekaderd voelen en het ziekteverzuim en het verloop stijgen.

Bij prestatiemetingen en accreditaties van overheidsdiensten kunnen ook kanttekeningen geplaatst worden. Prestatiemeting gebeurt aan de hand van een beperkt aantal indicatoren of kengetallen, die de werkelijke prestatie niet dekken. Voor de gezondheidszorg kunnen we stellen dat liefde en schoonheid, goede zorg niet zijn te meten. Kwaliteit van zorg heeft te maken met het vertrouwen van de patiënt in de zorgverlener. De indicatoren hebben ‘strategisch uitvretergedrag’ tot gevolg: men doet dingen die bij de waardering meetellen en laat andere zaken liggen.<sup>11</sup> Omdat er afgerekend wordt op het aantal doden zullen ziekenhuizen traumapatiënten naar andere ziekenhuizen sturen.

Voor de accreditatie van instellingen wordt er een heel circus van handboeken, kwaliteitsdeskundigen, certificeerders, (proef)visitaties en opleidingen voor mensen die de auditoren te woord moeten staan in het leven groepen en in stand gehouden. Dat kost handen vol geld, terwijl het de vraag is of dergelijke systemen wel werkelijk kwaliteitsverhogend zijn. Een onderwijsproces en het bieden van goede gezondheidszorg zijn moeilijk in instructies en procedures te vangen.

Het succes van het Anglo-Amerikaans model op macro-economisch gebied is uiterst discutabel. Toch zien wij dat West-Europese landen steeds meer kiezen voor een neo-liberale benadering vanuit het Anglo-Amerikaanse denken.

Albert geeft een verklaring: ‘het Amerikaanse kapitalisme heeft een sex-appeal van een Hollywood-film: avontuur, spanning en passie’. De media spelen bij dit beeld een belangrijke rol; ze laten een bruisend Wall Street zien en multimiljonairs worden steeds meer ‘mediapersoonlijkheden’. Het Rijnlandse kapitalisme zou daar maar saai en weinig spannend tegen afsteken. Wij denken met Kalff dat de ideologie en logica van het liberale economische denken zo simpel

9. *De Volkskrant*, 15 en 23 oktober 2004.

10. Zie J. Peters en J. Pouw, *Intensieve Menshouderij, hoe kwaliteit ook oplost in rationaliteit*, Scriptum Management, Schiedam, 2004.

11. Zie het rapport van de WRR, *Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid, ‘Bewijzen van goede dienstverlening’*, 2004.

en aantrekkelijk zijn, dat daardoor steeds meer regeringen haar omarmen.

**Anglo-Amerikaans en Rijnlands denken in organisaties.**

Wat zijn de kenmerken van organisaties die werken vanuit een Anglo-Amerikaans of een Rijnlands perspectief? Het ene model triggert in organisaties andere processen dan het andere. Afhankelijk van het model zie je andere dingen, evalueer je resultaten anders, heb je andere prioriteiten op je agenda, krijg je andere effecten.

Één van de meest wezenlijke verschillen tussen het Anglo-Amerikaanse en het Rijnlands model is de rol van de aandeelhouder.

In het Anglo-Amerikaanse model heeft de aandeelhouder een dominante positie; zijn manier van denken en zijn gedrag hebben – versterkt door liberaal-economisch en beperkt rationeel denken – verstrekkende gevolgen voor het handelen van managers in organisaties en daardoor voor de samenleving.

In het Rijnlandse model houdt men rekening met de belangen van alle stakeholders, aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, de samenleving en de natuur. Zie figuur 1.

Kernachtig samengevat in een ‘one-liner’ vanuit het maatschappelijk verantwoord ondernemen is er in het Rijnlandse denken aandacht voor de 3 P’s, in de betekenis van Profit, People én Planet.

Welke gevolgen heeft het denken vanuit het per-

spectief van de aandeelhouder, het denken vanuit shareholder value? De aandeelhouder is tegenwoordig vooral geïnteresseerd in het maximaliseren van winst op korte termijn. In het verleden werden mensen nog aandeelhouder bij bedrijven omdat ze een band voelden met het bedrijf, met het product, met het maatschappelijke belang als schepper van werkgelegenheid of van winst. Men hield zijn aandelen in voor- en tegenspoed en was dus aandeelhouder. Tegenwoordig hebben aandeelhouders vaak aandelen om winst te maken met speculatie. Aandeelhouders willen snel stijgende winsten; als deze niet snel genoeg groeien worden de aandelen verkocht, waardoor koersen dalen. Dit geeft druk op het management. Bijna ieder kwartaal moeten er betere economische prestaties gerealiseerd worden; het gaat steeds meer om de 3 P’s, maar nu in de betekenis van Poen, Pecunia en Pegels.

Om op korte termijn winst te maken moet er bezuinigd en gesaneerd worden. Processen worden gestandaardiseerd, wat tot gevolg heeft dat er volgens strakke procedures gewerkt kan worden. Mensen mogen hun eigen inzicht en vakmanschap niet meer gebruiken. Bij McDonalds zijn de procedures zo gedetailleerd, dat werknemers absoluut geen verstand van voedsel bereiden hoeven te hebben. Het is zelfs af te raden, want dan gaan zij van de voorschriften afwijken. De gestandaardiseerde procedures worden vastgelegd in handboeken die gecertificeerd worden. Hiervoor gaven wij al aan wat dit betekent voor echte kwaliteit en kosten.

**Figuur 1. Stakeholders en hun belangen**

Stakeholder de belanghebbenden	Their stake; hun belangen
Aandeelhouders (kapitaalverschaffers, werkgevers, management)	Hun investering, het rendement daarop, economische doeltreffendheid van de onderneming
Medewerkers ('arbeidverschaffers', werknemers, personeel)	Hun tijd, het salaris daarbij, de ontplooiingsmogelijkheden daarin, sociale doeltreffendheid van de onderneming
Klanten, afnemers	Producten en diensten onder redelijke condities (prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid, enzovoort)
Leveranciers	Leveringen onder redelijke condities
De samenleving (overheid)	Welvaart, goede arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en vakbonden, respect voor belangen die de individuele onderneming overstijgen, et cetera
De natuur (het milieu)	Voortbestaan, respect



Een tweede bezuinigingsmaatregel is het ‘outsourcen’ – en tegenwoordig steeds meer ‘offshoren’ – van activiteiten. Bedrijven beperken zich tot het produceren van een beperkt aantal onderdelen of tot assembleren. Ook hierdoor verdwijnt vakmanschap. Binnen organisaties hebben de dominantie van shareholder value, de nadruk op kortetermijnwinst, de druk om te bezuinigen en het standaardiseren ook gevolgen. Bij de inrichting van het bestuur van ondernemingen gaat het onder meer om de positie van de aandeelhouders ten opzichte van het bestuur van een onderneming (corporate governance). De alternatieven in de discussie zijn: ‘one tier’ versus ‘two tier’, waarbij de eerste de Anglo-Amerikaanse oplossing is en de tweede de Rijnlandse.

In het eerste geval is er een board, die zowel het management als het toezicht daarop doet. In dit geval hebben de toezichthouders namens de aandeelhouders geen kennisachterstand op de managers.<sup>12</sup> De ‘chairman of the board’ is een machtige Chief Executive Officer, die de verpersoonlijking van het bedrijf wordt, een ‘celebrity CEO’.

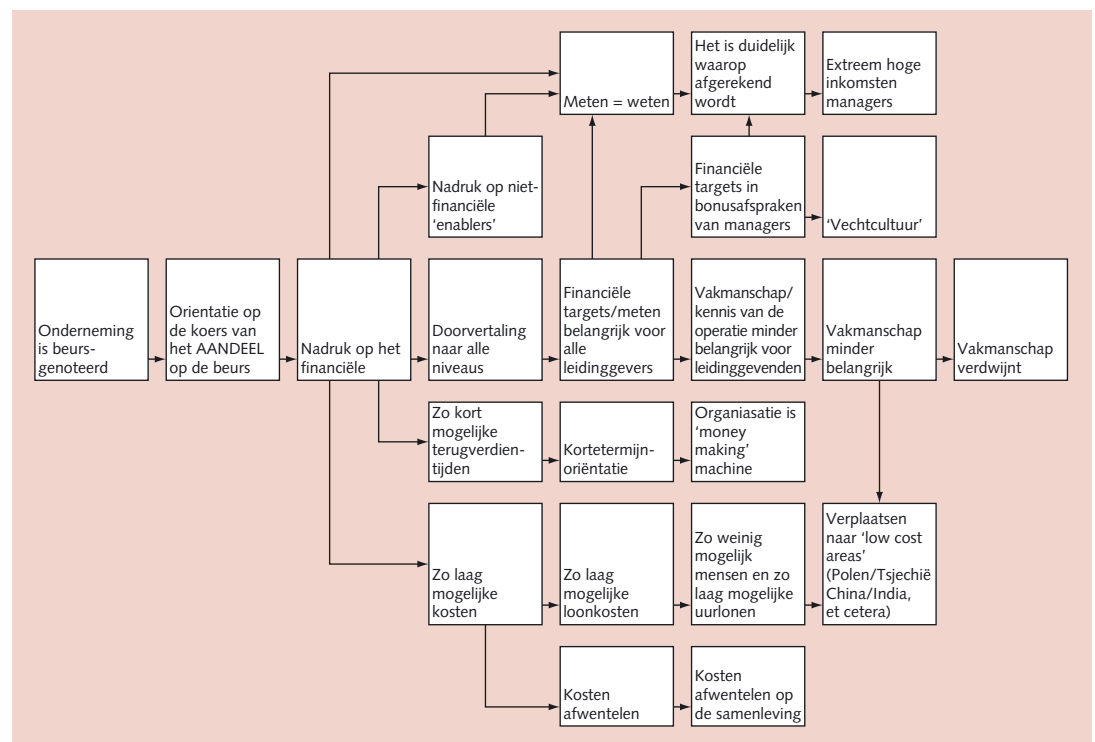
In het tweede geval is er een orgaan (raad van bestuur) voor het management van de organisatie en een orgaan voor het onafhankelijke toezicht daarop (raad van commissarissen). Hier is macht verdeeld over twee organen, die elkaar scherp kunnen houden.

De voorzitter van de directie kan minder gemakkelijk domineren en is vaker een anonieme bestuursvoorzitter. In het geval van one tier is er een veel grotere directe invloed van de aandeelhouders op het bedrijfsbeleid en is de druk op kortetermijnwinst veel groter dan in het geval van two tier. Bij two tier zullen andere belangenpartijen, zoals werknemers, ‘wijze mannen en vrouwen’ (vaak politici), leveranciers en financiers, invloed hebben op het bedrijfsbeleid, soms ook zitting hebben in de raad van commissarissen.<sup>13</sup> In Nederland staat het two tier-systeem onder druk, getuige de discussie over de inrichting van de topstructuur van bedrijven.

Een tweede intern gevolg van shareholder value-denken is dat op alle niveaus in organisaties financiële targets gebruikt worden om de prestaties te beoordelen. Dit wordt gekoppeld aan bonussen van managers. Het gevolg is dat het gedrag van mensen gestuurd wordt door financiële prikkels. De onderlinge concurrentie binnen een bedrijf wordt feller. Er ontstaat een vechtcultuur. Dit betekent dat plannen ‘financieel gemaakt’ worden, ‘de businesscase moet helder zijn’, heet het dan. Terugverdiendtijden worden belangrijker.

In het verlengde hiervan wordt er onderzoek gedaan naar de relatie tussen de financiële en de niet-financiële aspecten van een organisatie. Meer en

**Figuur 2. Invloeden en samenhangen binnen het Anglo-Amerikaanse model**



12. Zie ook 'Investors fight back', *Business Week*, 17 mei 2004, door K. Capell en anderen.

13. Zie bijvoorbeeld *Osmose*, nr. 1 van 2003 de samenvatting van de discussie 'Het nieuwe Rijnlandse model in 3 stellingen' door W. de Ridder.

meer probeert men niet-financiële aspecten kwantitatief meetbaar te maken. De niet-financiële aspecten van de organisatie komen onder invloed van planning en control, in de ban van balanced scorecards, kentallen (sommigen noemen dat 'meetneurose')<sup>14</sup>, audits en dergelijke.

In figuur 2 wordt geschetst hoe volgens de logica van het Anglo-Amerikaanse model verschillende aspecten op elkaar ingrijpen en elkaar beïnvloeden. Interessant is dat de MBA-opleidingen in de Verenigde Staten, maar ook in Europa, evenals de universitaire opleidingen bedrijfskunde en economie het bovengeschetste proces versterken en versnellen.<sup>15</sup> Toekomstige managers worden op universiteiten theoretisch opgeleid. De werkelijkheid van bedrijf en kantoor komt vooral naar voren in presentaties en cases, die in het algemeen een beperkt economisch en 'topdown-management'-deel van de werkelijkheid bevatten. De studenten leren om allerlei techniekjes toe te passen op organisaties. Deze techniekjes zijn simpel en beperkt (twee-bij-twee-matrices, checklists en scorecards) en gebaseerd op het verzamelen van harde, meetbare en meestal financieel gerelateerde gegevens. Binnen de opleidingen ligt de nadruk op het analytisch oplossen van problemen. 'Analytisch' betekent inkaderen en met een beperkte bril naar de organisatie kijken. Probleem oplossen betekent dat er weinig aandacht is voor de echte bedrijfspraktijk, het implementeren van de bedachte oplossingen. Veel managers gaan naar een ander bedrijf of rouleren intern voordat zij geconfronteerd worden met het effect van hun analyses (het Nederlandse Centrum van Directeuren stelt in februari 2005 dat de gemiddelde topmanager drie tot vier jaar op zijn plaats blijft). Managers met deze manier van kijken en werken passen naadloos binnen een organisatie waar shareholder value en winst op korte termijn centraal staan.

Beursschandalen zoals van Enron, Parmalat en Ahold hebben ons geleerd hoe de integriteit van managers onder druk is komen te staan, met gevolgen voor het vertrouwen van medewerkers in managers, voor het samenwerken binnen bedrijven en met klanten en leveranciers. Ontwikkelingen die haaks staan op inzichten over hoe belangrijk samenwerken en vertrouwen zijn (binnen en over de grenzen van een organisatie heen) voor duurzaam succes van een organisatie, over hoe belangrijk intrinsieke motivatie is voor kwaliteit en creativiteit.

Vanuit de Rijnlandse benadering beseft men dat hardlopers doodlopers zijn. Winstmaximalisatie op korte termijn gaat ten koste van de andere belanghebbenden. Binnen het Rijnlands denken wordt er

geluisterd naar de belanghebbenden en er is meer overleg om tot een redelijke belangenafweging te komen. Binnen het bestuur wordt er met de verschillende belangengroepen rekening gehouden door hen een rol te geven in de raad van commissarissen.

Managers zijn in het Rijnlandse denken (vak)mensen, die met meer bezig zijn dan met geld. Men wil een goed product of dienst leveren dat voldoet aan de wensen van klanten. Men weet daarom wat er bij klanten en bij medewerkers leeft. Om een goede gesprekspartner te zijn, moet het management ook kennis hebben van de producten, diensten en de gebruikte voortbrengingstechnieken. Managers zijn in het Rijnlands model behalve plannenmakers ook implementeerdere en zijn in het algemeen voor langere tijd aan organisaties verbonden.

Ook wordt er aandacht besteed aan de belangen en de kwaliteiten van de medewerkers. Dit betekent dat managers gaan voor inhoud en vakmanschap, dat medewerkers hun vakmanschap behouden en meer verantwoordelijkheid kunnen nemen binnen organisaties.<sup>16</sup> Hierdoor vergroot de motivatie, dalen het ziekteverzuim en het verloop, en stijgt de kwaliteit van de productie. Bovendien kunnen vaklieden beter inspelen op de wensen van de klanten waardoor deze klantentrouw blijven. Productiviteit en rendementen stijgen zo.<sup>17</sup>

Echte aandacht voor klanten betekent dat klanten enthousiast zijn over een organisatie. Zij zullen terug blijven komen en mond-tot-mondreclame maken. Dit betekent een zekere omzet met lagere kosten.<sup>18</sup> Binnen het Rijnlands denken is er ook aandacht voor de leverancier. Een nauwe relatie met leveranciers betekent dat de kwaliteit van de grondstoffen beter is en dat de prijzen voordeliger zijn. Bovendien ligt er een goede basis voor innovativiteit.

Het leveren van bijdragen door de organisatie aan de maatschappij is er van groot belang. Om te beginnen zullen klanten positief zijn over de organisatie en klant blijven, met eerder beschreven gevolgen. Medewerkers zullen trots zijn op hun organisatie, loyaal en gemotiveerd zijn, ook dit heeft eerder beschreven effecten tot gevolg. Tot slot zullen deze organisaties het milieu minder belasten. Dit heeft een positief maatschappelijk gevolg, maar kan ook – door minder verspilling – economisch resultaten opleveren. Collins en Porras en De Geus bevestigen bovenstaande claims.<sup>19</sup> Zij laten zien dat bedrijven met veel aandacht voor medewerkers en klanten, met een stabiel management en weinig verloop, en met veel aandacht voor innovatie op de langere termijn

14. *Typering is bijvoorbeeld in 'Doorpolderen leidt tot stilstand' van M. Weggeman, NRC, 11 januari 2003.*

15. *Zie H. Mintzberg, Managers, maar dan echte (Managers not MBA's), Scriptum Management, Schiedam, 2004; Zie M. Weggeman, 'Terug naar de Rijnlandse werkcultuur', in: M. Weggeman, Provocatief adviseren, Scriptum Management, Schiedam, 2003.*

16. *Zie G. Mak, 'De mercator sapiens anno 2004', over eenzaamheid, moed en vertrouwen, Raiffeissen lezing, 31 maart 2004.*

17. *Zie U. de Sitter, Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken: productie-organisatie en arbeids-organisatie op de tweesprong, Kluwer, Deventer, 1981.*

*Zie M. Peeters, Groepswerk in sociotechnisch perspectief, praktijkervaringen uit de confectie-industrie, Eburon, Delft, 1985.*

18. *Zie K. Romme, Calimero marketing, waar kleine bedrijven groot in kunnen zijn, Scriptum Management, Schiedam, 2004.*

19. *Zie J. Collins en J. Porras, Built to last, successful habits of visionary companies, Random House Business Books, Londen, 2000; Zie ook A. de Geus, De levende organisatie, over leven en leren in een turbulente omgeving, Scriptum Management, Schiedam, 1977.*

hoge winsten realiseren. De ‘cumulatieve koerswinsten op investeringen’ van de ‘visionary companies’ van Collins en Porras waren over de periode 1926 tot en met 1990 zestien keer groter dan het gemiddelde van de markt.

Bedrijven die werken vanuit Rijnlands perspectief realiseren dus, met aandacht voor de maatschappij en betrokkenheid van en bij medewerkers en klanten, winsten die hoog zijn en bovendien duurzaam van karakter zijn.

In figuur 3 schetsen we hoe volgens de logica van het Rijnlandse model verschillende aspecten op elkaar inrijpen en elkaar beïnvloeden.

### Conferentie

Op 2 juli 2004 bespraken op initiatief van de schrijvers van dit artikel circa veertig mensen met elkaar in Ede:<sup>20</sup>

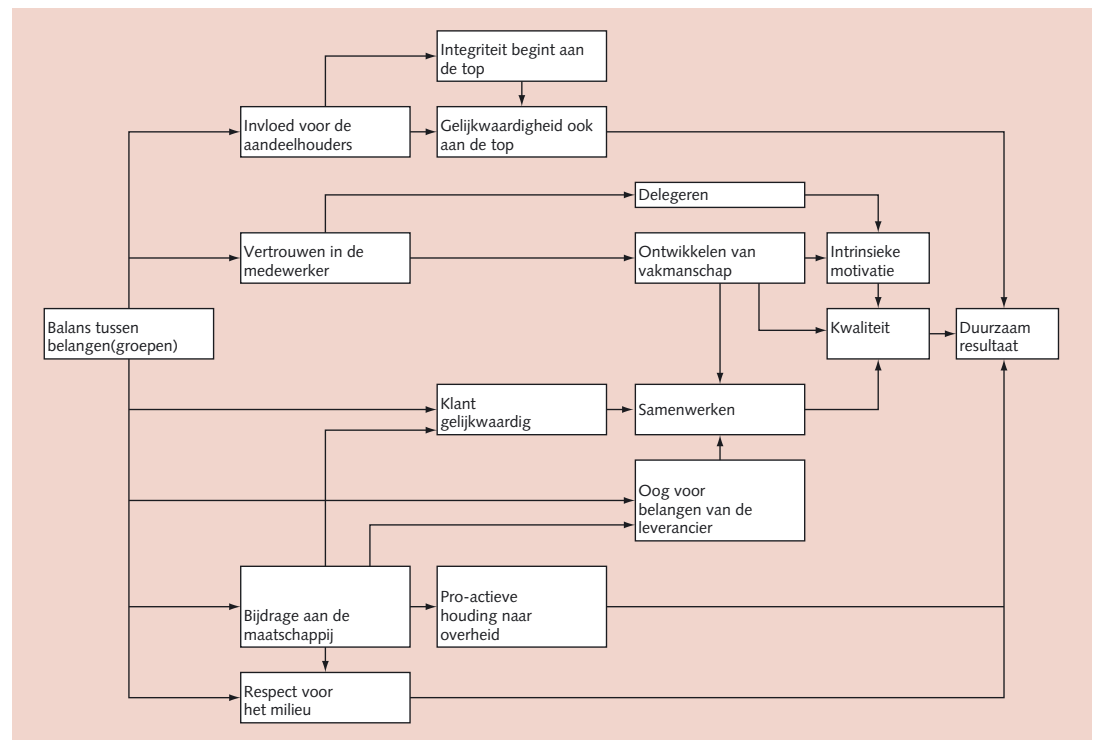
- Kenmerken van het Rijnlandse en Anglo-Amerikaanse denken en handelen;
- Positieve, negatieve en interessante aspecten van beide modellen.

De kenmerken waren onderwerp van drie inleidingen. In kleinere groepen zijn de negatieve en positieve kanten van het Anglo-Amerikaanse en het Rijnlandse model op een rij gezet en is gekeken naar interessante

punten (volgens het principe van De Bono) van beide modellen. In de figuren 4 en 5 staan de resultaten van de discussies.

De resultaten in de tabellen bevestigen in grote lijnen wat wij vanuit de literatuur stelden. De deelnemers aan de conferenties gaven echter ook een aantal aanvullende inzichten. Het Anglo-Amerikaans model bevordert prestaties en de wil om te winnen; bovendien is de rol van het individu belangrijker dan in het Rijnlands model. Als extra bezwaren tegen het Anglo-Amerikaanse model worden volgzzaamheid, ontmoediging van onafhankelijk denken, het bevorderen van hebzucht en het gebrek aan ethisch handelen genoemd. Bij het Rijnlands model worden de volgende aanvullingen gegeven: acceptatie van afhankelijkheid, die het gemeenschapsgevoel bevordert; er wordt meer recht gedaan aan individuele verschillen tussen mensen; door veel overleg worden extreme situaties voorkomen. De deelnemers aan de conferentie zien echter ook een aantal negatieve punten aan het Rijnlands model, te weten: er wordt teveel overlegd, wat verhullend werkt; ondernemerschap wordt niet gestimuleerd en ontbreekt dan ook; mensen durven hun nek niet uit te steken; er wordt niet doelgericht gewerkt; het model bevordert traagheid, geslotenheid en verstarring en het is saai; er is sprake van bevoogding en morele druk.

**Figuur 3. Invloeden en samenhangen volgens het Rijnlandse model**



20. Dank aan hen voor hun bijdrage aan de genuanceerde beeldvorming over de beide modellen.

**Figuur 4. Anglo-Amerikaans versus Rijnlands model, plus- en minpunten**

	Anglo-Amerikaans model	Rijnlands model
<b>Pluspunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volstrekke duidelijkheid over wat belangrijk is: 'the bang for the buck'; het bottomline financiële resultaat; simpel.</li> <li>- Outputgericht en prestatiebevorderend; de wil om te winnen.</li> <li>- Transparant, open, helder, controleerbaar; meten = weten.</li> <li>- Het is duidelijk waarop afgerekend wordt en er wordt ook afgerekend; je weet waar je verantwoordelijk voor bent, dat geeft rust en veiligheid.</li> <li>- Uitdagend, avontuurlijk, vol glitter en glamour.</li> <li>- Het is duidelijk wie de baas is en de baas beslist.</li> <li>- Het individu is bepalend (als tragische of als zegevierende held).</li> <li>- Als je hard werkt, verdien je veel geld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is afhankelijkheid van elkaar die wordt erkend en geaccepteerd; dat leidt tot gemeenschapsgevoel, sociaal gevoel en zorgzaamheid; er is meer trouw en loyaliteit.</li> <li>- De mens staat centraal en dat is goed voor de mens; er kan meer recht gedaan worden aan individuele verschillen.</li> <li>- Strategisch ligt de nadruk op ontwikkeling (kwalitatief) en het geven van ruimte in plaats van op groei (kwantitatief).</li> <li>- Meer gericht op de lange termijn; minder op de waan van de dag.</li> <li>- Er wordt in overleg gezocht naar balans en nuances; dat voorkomt extreme situaties.</li> <li>- Meer gericht op samenwerking en netwerking op basis van vakinhoudelijke uitdagingen.</li> <li>- Organisatiestructuren kunnen platter blijven; er is minder hiërarchie nodig.</li> </ul>
<b>Minpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidt tot grote volgzzaamheid; ontmoedigt onafhankelijk denken; je wordt gedirigeerd.</li> <li>- Bevordert hebzucht en het willen krijgen van prestatiebeloningen omwille van de beloning (extrinsiek gemotiveerd).</li> <li>- Ethisch arm; werkt cijfermanipulatie in de hand (Enron, Ahold, Parmalat, Shell); sociaal-culturele gevolgen van het economisch handelen doen er niet zo toe.</li> <li>- Eendimensionaal model (dimensie = dollar); bevordert een monolithische cultuur.</li> <li>- Het model werkt niet goed als het wordt toegepast op onderwijs en gezondheidszorg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wolken van overleg; verhullend; heil- en Poolse landdagen; voor alles is een commissie, denktank, adviesraad, project- of klankbordgroep.</li> <li>- Gebrek aan ondernemerschap, (eens failliet, altijd failliet); liever 'meeliften'; zuigelingengedrag.</li> <li>- Hoofd moet onder het maaiveld blijven; bevordert middelmatigheid; excelleren is verdacht, iedereen is gelijk.</li> <li>- Schuivende doelen als gevolg van een te grote waardering voor voortschrijdend inzicht.</li> <li>- Onderlinge afhankelijkheid en loyaliteit worden misbruikt, (bevoogding; morele druk).</li> <li>- Gesloten (zoals in het gildensysteem).</li> <li>- Starre arbeidsvoorwaarden.</li> <li>- De jonge generatie 'lijdt' onder de traagheid van de Rijnlandse drang.</li> <li>- Leidt tot oeverloos gepraat (vergaderen) en geschrijf (notulen; beleidsdocumenten).</li> <li>- Sloom, traag, saai.</li> </ul>

**Figuur 5. Anglo-Amerikaans versus Rijnlands model, interessante punten**

Interessante punten	Anglo-Amerikaans model	Rijnlands model
Arbeidsmotivatie	Het motief om te werken is vooral: geld verdienen (meer dan het exploiteren van de vakdeskundigheid).	Voorop staat de kwaliteit van de inhoud; het motief om te werken is kapitaliseren op je vakmanschap (waardecreatie).
Vertrouwen	Gebrek aan onderling vertrouwen wordt 'geregeld' met behulp van lijvige juridische contracten (verjuridificering van het zakendoen).	Gebrek aan onderling vertrouwen gaat men te lijf met een overmaat aan regels, richtlijnen en procedures (verbureaucratisering van het zakendoen).
Arbeidsproductiviteit	Zeer hoog, maar nauwelijks vrije tijd en vakantie (twee weken) en arme werklozen.	Zeer hoog, en veel vrije tijd en 'welgestelde' werklozen.
Leiderschap	Wie de baas is, mag het zeggen.	Wie het weet, mag het zeggen.



**Figuur 6. Overzicht van het Anglo-Amerikaans en het Rijnlands model**

	Model:	Angl-Amerikaans	Rijnlands
	Aspect:		
Organisatie	Gericht op	Kortetermijnwinst: – 'shareholder value' – geld is macht – 'may the best man win' – 'win – lose' – 'you are for us or against us'	Continuïteit en vertrouwen: – tevreden klanten – tevreden werknemers – tevreden aandeelhouders – win – win – het ligt genuanceerd
	Dominant denken:	Financieel denken	Industrieel denken
	Prestatieoriëntatie	Volgend kwartaal	Continuïteit
	I.v.m. Overnames	Macht aan het kapitaal	Beschermingsconstructies
	Organisatie is	Ondersteuning, 'Money making machine'	Werkgemeenschap, 'Noodzakelijk kwaad' voor het realiseren van complexe producten
	Centraal staat	Geld, macht en heldendom	Vakdeskundigheid, inhoud
	Manager is	Een MBA, want managen is een vak	Een meewerkend voorman (vergelijk: Gilden met hun meesterproef)
	Vakdeskundigheid is	De verantwoordelijkheid van de medewerker	De verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie
	Centraal	Nuttigheid van de mens	Waardigheid van de mens
	Motivatie	Extrinsiek (geld, 'incentives')	Intrinsiek (werkinhoud)
	Mensbeeld	Mechanistisch	Humanistisch
	Beloning afhankelijk van	Productiviteit	Functie
	Arbeid	Is een kostenfactor	Heeft een sociale component
	Medewerkers	Input	Belichaming van de organisatie
Financiering via	De Beurs	Banken en Familie	
Samenleving	Bedrijven	Veelal beursgenoteerd	Diversiteit in businessmodellen
	Nationaal	Minimale staatsbemoedening; de markt regeert (= 'The Invisible Hand')	Actieve rol overheid. Maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers
	Vertrouwend op	(Militaire) macht ('hard power')	Economische kracht ('soft power')
	Een-/veelzijdig	Unilateralisme	Multilateralisme
	Centraal	Individu	Onderlinge verhoudingen
	'Leading' is	Individueel succes: 'the American Dream'	Collectieve kracht; cultuur: open en 'feminine'
	Ten opzichte van minderheden	'The winner takes it all'	Minderheden krijgen ook een deel
	Faillissement is	Begin van iets nieuws	Het einde
	Georiënteerd op	Verenigde Staten	Azië
	'Driven by'	'Technology (D&E) and market'	'Design and science' ((R&D(&E))
	Nederland	Handelsland: – kooplieden – dominees	Innovatieland: – voortrekkersrol op sociaal-economisch gebied – voortrekkersrol op technologisch gebied
	Financiering onderwijs	Overheid financiert Public Schools	Overheid financiert ook Private Schools
	Coördinatie door	Regels	'Shared values'
	Karakter	Avontuurlijk, spannend en gepassioneerd	Voorzichtig, overdacht, deugdzaam, saai; alles bezien vanuit historisch perspectief
Tussen bedrijven	Concurrentie	Samenwerking	

In figuur 5 geven we op basis van de literatuurstudie en de conferentieresultaten een uitgebreid overzicht van het Anglo-Amerikaans en Rijnlands model: vijftien kenmerkende verschillen voor wat betreft de maatschappelijke kant van de zaak en vijftien voor wat betreft organisaties.

De slotconclusie van de conferentie was dat het Anglo-Amerikaanse model steeds dominanter wordt in Europa. Dit heeft gezien de dynamiek, de uitdaging en het ondernemende karakter zeker zijn positieve kanten. Het Anglo-Amerikaanse model heeft echter ook zeer veel negatieve kanten (zie figuur 2). Het Rijnlands model is veel rijker en het heeft veel sterke punten (zie figuur 2). We moeten echter onze ogen open houden voor de negatieve kanten aan het Rijnlands model (figuur 2).

Geconstateerd wordt ook dat er iets broeit in de Nederlandse samenleving, dat er een toenemende zorg is over het opdringen en de negatieve effecten van het Anglo-Amerikaanse model. Besloten is tot een follow-up. De Baak, het management studiecentrum van VNO/NCW, met het bevorderen van 'Europees Leiderschap' in zijn doelstellingen, heeft dit opgepakt. In 2005 worden een aantal conferenties rondom Europees/Rijnlands leiderschap en ondernemerschap, Europees/Rijnlands financieel economisch management en Europees/Rijnlandse innovatie georganiseerd.

### Kiezen kan

Vanuit de historie is in Europa een bepaalde ontwikkelingslijn ontstaan, doorgezet en succesvol gebleken. Wij moeten onze 'wortels' niet verloochnen en onze kracht niet ontkennen. Waarom zouden wij niet trots zijn op onze sterktes en deze verder ontwikkelen, gebruiken, uitnutten, aanpassen en uitbouwen?

De vraag is natuurlijk hoe we dit zouden moeten aanpakken. Schouten roept op tot een nieuwe betekenis van het woord 'eigenaar' en vindt 'dat we de belangrijke taak van de eigenaar moeten vastleggen en honoreren'.<sup>21</sup> Ook roept hij op tot een 'duidelijk en nieuw sociaal contract tussen overheid en bedrijfsleven met gevolgen op lokaal, nationaal en internationaal niveau'. De Nederlandse overheid zou uiteindelijk bedrijven die 'hun sociale verantwoordelijkheid nemen' moeten belonen. Kalff zoekt het in kleine, professionele raden van toezicht, waarin veel invloed van medewerkers en veel speelruimte voor

ondernemers is.<sup>22</sup> Binnen organisaties zal er relatief weinig regelgeving moeten zijn en weinig controle uitgeoefend moeten worden.

Wij geloven niet in allerlei nieuwe wetten, constructies en regelingen. Wij geloven in mensen – ondernemers, managers en medewerkers – die zich er bewust van zijn dan er keuzes bestaan. Mensen die zich ervan bewust zijn dat ze niet de logica van het Anglo-Amerikaans model hoeven te volgen, maar dat er voor elk uitgangspunt van het Anglo-Amerikaanse model alternatieven, Rijnlandse alternatieven bestaan.

Ook geloven wij met Peters en Pouw dat een keuze voor die alternatieven niet altijd gepaard hoeft te gaan met grote interventies/veranderingen.<sup>23</sup> Soms kun je beginnen met werkelijk ogen en oren open te

zetten voor je zelf, je medewerkers, je klanten, je leveranciers, ontwikkeling mogelijk maken, c.q. stimuleren, veel meer meningen vragen in plaats van je eigen mening 'neerzetten', enzovoort.

Ondernemers kunnen er voor kiezen om naar de beurs te gaan of er voor kiezen om niet meer op de beurs genoteerd te zijn. Ikea kiest er bewust voor niet naar de beurs te gaan. Hans van Breukhoven van de Free Record Shop trok zich terug van de beurs. Voor bijvoorbeeld Twijnstra Gudde geldt hetzelfde. TBI (installatiebedrijf met ingenieurs) wil, als ze naar de beurs zouden moeten, potentiële aandeelhouders laten solliciteren.<sup>24</sup> Ondernemers kunnen er voor kiezen om mensen te ontslaan en om bonusafspraken louter op basis van financiële targets te maken of er voor kiezen om vooral op intrinsieke motivatie van medewerkers te bouwen, te vertrouwen op het vakmanschap (zoals Wim van de Leegte van de VDL-groep) en de wens van medewerkers om mooie producten te maken of goede diensten te verlenen. Er zijn werkelijk verschillende intenties en manieren mogelijk om met klanten om te gaan. We vinden dat het sluipend binnendringen van het Anglo-Amerikaanse denken en handelen niet past bij de cultuur, traditie en ontwikkeling van Europa. De Rijnlandse benadering, aangepast aan deze tijd, aan de mogelijkheden van deze tijd, is in onze ogen op termijn superieur.

## Wij geloven in mensen – ondernemers, managers en medewerkers – die zich er bewust van zijn dat er keuzes bestaan

21. Zie J. Schouten, *De mensen en het dorp*, Thema, Zaltbommel, 2002.

22. Zie D. Kalff, *Onafhankelijkheid voor Europa, het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2004.

23. Zie noot 10.

24. Zo verklaarde R. Platschorre, onder andere voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI-Holdings BV, op de conferentie van De Baak, 12 april 2005 over: *Het einde van het Amerikaanse businessmodel? Leve het Europese leiderschap/ ondernemerschap!*