

Het Rijnland-boekje

Principes en inzichten van het Rijnlandmodel

Over dit boekje

Dit boekje vertelt het verhaal dat wij presenteren over de Rijnlandse manier van organiseren. Wij geloven in deze manier van organiseren, maar wij zien ook dat hij in de verdrukking is gekomen. Wij pleiten daarom – en bevinden ons daarmee in goed gezelschap – voor herwaardering van de Rijnlandse principes. Mede hierom houden wij veelvuldig lezingen over het Rijnlandse gedachtegoed, die worden ervaren als buitengewoon inspirerend.

Na afloop volgen altijd twee vragen:

- ‘Mag ik de sheets?’ én
- ‘Hoe doe ik het Rijnlands?’

Dit boekje geeft een beknopt antwoord op deze twee vragen. De maatvoering van dit boekje brengt namelijk met zich mee: kort, maar krachtig. Regelmatig verwijzen wij naar onze website www.organiseren20.nl. Daar treft u naast uitgebreidere toelichtingen en interviews tevens de Rijnlandtest aan: een handig dialooginstrument om mee te onderzoeken in hoeverre uw organisatie Rijnlands (R), dan wel Anglo-Amerikaans (AA) is georiënteerd.

Daarnaast kunt u in de literatuurlijst verdieping zoeken. En wanneer u op zoek bent naar praktische hulp, kunt u contact opnemen met ons. Dit boekje biedt een kapstok die u na lezing verder vol kunt hangen.

Rijnlandse stijl

Rijnlandse stijl

De Rijnlandse stijl kenmerkt zich door sociale zekerheid, spaarzin, gemeenschapsgevoel en investeren op lange termijn. Albert roept in zijn boek op de Rijnlandse stijl te waarderen, omdat die ten grondslag ligt aan onze beschaving, die zich onder meer uit in de verzorgingsstaat.

Albert was de eerste die het Rijnlandmodel als zodanig benoemde, maar de wortels van het Rijnlandmodel reiken zelfs tot in de negentiende eeuw, toen de sociale en politieke filosofie ageerde tegen het hebzuchtige individualisme en het 'laisser-faire'-kapitalisme van de industriële revolutie – denken we aan de verplichte sociale zekerheid van Bismarck.

Rijnlands op meerdere niveaus

De Rijnlandse stijl is op ten minste drie niveaus te herkennen:

- 1 als politieke context (bijvoorbeeld daar waar voorzichtig wordt omgegaan met privatisering van overheidstaken);
- 2 als businessmodel (bijvoorbeeld in de keuze om een bedrijf niet aan de beurs te noteren maar met privékapitaal te leiden);
- 3 als inrichtingsvraagstuk van organisaties (bijvoorbeeld in

organisaties die belang hechten aan de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers).

Drie soorten kapitalisme

Naast de twee soorten kapitalisme die Albert beschrijft, is er inmiddels nog een derde herkenbaar. Deze derde is de laatste jaren sterk in opkomst: het Chinese staatskapitalisme. Overigens zal de kritische lezer opmerken dat er veel meer soorten kapitalisme te herkennen zijn: het Italiaans kapitalisme, met een sterke nadruk op de familie, het Oost-Europese kapitalisme enzovoort.

1 *Staatskapitalisme*

Kapitalisme waarin de staatsbureaucratie de heersende kapitaalhouder is. Met als stereotype China.

Onderneming als uitvoerings- en inkomstenorgaan van de staat.

Rijnlandse economieën zijn op langere termijn succesvoller! De kracht van het boek *Capitalisme contre capitalisme* is dat Michel Albert met harde cijfers en voorbeelden bewijst dat de Rijnlandse economieën veel succesvoller zijn dan de Britse en Amerikaanse (NRC Handelsblad, 22 februari 1992).

2 *West-Europees kapitalisme*

De Rijnlandse variant op kapitalisme. Kapitalisme gebaseerd op solidariteit.

Onderneming = werkgemeenschap.

3 *Anglo-Amerikaans kapitalisme*

Vrije-marktkapitalisme op basis van individueel belang. Kenmerkt zich door grote verschillen tussen arm en rijk en een klein sociaal vangnet.

Onderneming = *moneymaking machine* voor de aandeelhouder.

De Rijnlandse variant bevindt zich in het midden tussen het staatskapitalisme en het Anglo-Amerikaanse kapitalisme. Misschien moeten we de Duitse econoom Wilhelm Röpke wel alle eer geven. Als eerste waarschuwde hij voor zowel extreem socialisme als het ‘laisser-faire’-kapitalisme in zijn befaamde boek *Die Lehre von der Wirtschaft*. ‘Dieser “Dritte Weg” der Wirtschaftspolitik ist vor allem auch ein Weg des Masses und der Proportion.’

Vormen van kapitalisme	Economische dynamiek	Maatschappelijke cohesie	Politieke democratie
Chinees	+	+	-
West-Europees	-	+	+
Anglo-Amerikaans	+	-	+

Hij sprak over economisch humanisme waarbij centralisering, standaardisering, overorganisatie en groot, groter, grootst nooit de juiste weg konden zijn. We zullen terug moeten naar de menselijke maat, het spontane, het natuurlijke en de verscheidenheid. De nazi's verboden hem nog verder college te geven. Hij emigreerde in 1935 naar Istanbul.

Hoe geven we het kapitalisme een menselijk gezicht? Yves Leterme, toentertijd eerste minister van België, verwoordde het als volgt:

'Het is duidelijk: de vrije markt kan pas goed werken – dat wil zeggen met de woorden van Erhard: zodat “allen aan het succes deelnemen” – als de overheden ook hun rol spelen en zich waar nodig met de economie bemoeien. Inderdaad, “It’s the economy, stupid.” Het Rijnlandmodel pleit niet voor een overheid met almachtambities, het zet evenmin de overheid buitenspel maar stelt deze in dienst van de samenleving: dat wil zeggen in dienst van de economische groei, van de sociale rechtvaardigheid en van het duurzame beheer van de aarde. Precies daarom is het Rijnlandmodel superieur aan het Angelsaksische en Chinese model.’ *(Tijdens het Nieuwspoortdiner op 26 november 2008 in Den Haag)*

Politieke context

De Europese politiek heeft – in navolging van Amerika – lange tijd marktwerking als automatische marsroute gekozen. Europese regelgeving dwong ons land, en andere Europese landen, activiteiten te vermarkten. Alleen de vormgeving was een nationale keuze. Dat marktwerking niet het antwoord op alle problemen is, is de politiek inmiddels ook duidelijk. Ne-

derland kan – aldus professor Marc Chavannes – tegenspel geven wanneer er hier weer een helder beeld ontstaat over wat in essentie overheidstaken zijn en wie die het beste kunnen uitvoeren. Leterme sluit hierbij aan: ‘Precies omdat het Rijnlandmodel alle stakeholders voor ogen heeft, de samenwerking vooropstelt en de sociale bescherming essentieel acht, is het geïnteresseerd in goede arbeidsverhoudingen, hecht het belang aan collectieve successen door samenwerking en niet alleen aan individuele competitie.’

Businessmodel à la Rijnlands

De Rijnlandse werkcultuur is meer gericht op de inhoud van de activiteiten – het maakproces met behulp van vakmanschap – en het bereiken van maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers. Vertrouwen, loyaliteit en samenwerking vormen belangrijke waarden.

Negatieve kanten van het Anglo-Amerikaanse model

Enkele negatieve gevolgen van het neokapitalisme zijn:

- de alsmaar groeiende kloof tussen rijk en arm;
- de handel in kapitaal, die op zich geen waardecreatie ople-

Stelling

Omdat het Anglo-Amerikaanse businessmodel in de kern een model is waarin de beurs domineert, moet je je sowieso afvragen of dat model wel van toepassing mag en kan zijn op bijvoorbeeld scholen, vervoersbedrijven, gezondheidszorg, overheden en andere not-for-profit-instellingen!

vert; integendeel: kijk naar de gevolgen van de kredietcrisis (hypotheekcrisis);

- de behoefte aan schaalgrootte (groei) en begrotingsdiscipline (cijferfetisjisme) die dat met zich meebrengt;
- de aantasting van het beeld van ondernemerschap: het gaat niet meer om inkomen dat aan de klant wordt ontleend, maar om het afstoten van niet-winstgevende delen;
- het verlies van ‘de menselijke maat’, zowel op de werkvloer als voor de klant;
- volledig vrije marktwerking leidt vaak tot monopolies en kartelvorming; die zitten innovatie en kansen voor anderen in de weg.

Verlokkingen van het Anglo-Amerikaanse model

Als verlokkingen van het Anglo-Amerikaanse businessmodel worden vaak genoemd:

- volstrekte duidelijkheid over wat belangrijk is (het financiële resultaat);
- transparant, open, helder, controleerbaar, weten is meten, je kent je verantwoordelijkheden;
- outputgericht, prestatiebevorderend, met de wil om te winnen;
- uitdagend, avontuurlijk, het individu als tragische loser of avontuurlijke held;
- duidelijk wie de baas is en wie beslist;
- hard werken is veel geld verdienen;
- vitaal, flexibel, gemakkelijker veranderbaar (onder meer door een soepel ontslagrecht).

Het eendimensionale financiële denken leidt juist tot problemen, zoals de kredietcrisis. Weten is meten en strak afgebakende verantwoordelijkheden leiden tot reductionisme en versimpeling. Het moeten halen van zogenaamde targets die van bovenaf zijn opgelegd, zal er vaak toe leiden dat doelen tot middelen worden verheven. Een voorbeeld, het fietslicht, treft u aan verderop in dit boekje. En de veel geroemde vitaliteit en flexibiliteit leiden juist tot onzekerheid, waarbij veel mensen angstig zijn hun mening te geven omdat ze anders hun baan verliezen. Dat de baas alles beslist is wel duidelijk, maar is het de juiste beslissing? Alleen ben je sneller, samen kom je verder!

Minder aantrekkelijke punten van het Rijnlandmodel

Van de Rijnlandse stijl zijn ook minder aantrekkelijke elementen in de literatuur te vinden:

- veel overleg (polderen);
- minder ondernemerschap (minder groei maar meer streven naar duurzaamheid);
- een hoge mate van solidariteit, hoofd niet boven het maai-veld uitsteken;
- sterke morele druk, bevoogding;
- gesloten systeem (zoals het gildesysteem);
- starre arbeidsverhoudingen;
- de jonge generatie 'lijdt' onder de traagheid van de senioren: ze vinden hen sloom, duf, saai.

Anderzijds wordt nergens zoveel vergaderd als in Anglo-Amerikaanse bureaucratieën. Minder ondernemerschap klopt wel; als je duurzamer werkt, is het leven een stuk rustiger. Je hoeft minder problemen, lees: neveneffecten, op te lossen die je

eerst zelf hebt veroorzaakt. Rijnlandse schrijvers steken hier juist bij uitstek hun nek uit, Amerikaanse medewerkers voelen zich vaak niet vrij hun mening te geven. Het zijn juist de Amerikaanse vakbonden die last hebben van starre arbeidsverhoudingen en die daarmee gesloten systemen creëren. Starre arbeidsverhoudingen zijn een punt, maar van oudsher weten we dat je als organisatie mensen op straat kunt zetten, maar een maatschappij kan dat niet. Sloom, duf en saai zouden wij willen vervangen door *slow*: op het juiste moment de dingen doen, niet eerder en niet later.

Wil je veranderen, bijvoorbeeld van Anglo-Amerikaans naar meer Rijnlands, dan is het belangrijk dat je weet wat veranderen mogelijk maakt.

Zienswijze

Organisaties zijn immaterieel van aard. Je kunt ze niet beetpakken. Ze bestaan niet echt, alleen in onze gedachten. Als we spreken over ‘organisaties’, hebben we het over zienswijzen van mensen omtrent organiseren en organisaties. Je kunt over organiseren derhalve op verschillende manieren denken. Om die reden wordt er waarschijnlijk ook zo veelvuldig gereorganiseerd. Iedere manager denkt er weer anders over.

Zijnswijze

Veelal worden zienswijzen (mogelijkheden) voor zijnswijzen gehouden: ‘Het kan nu eenmaal niet anders.’ Het kan natuurlijk wel anders, als je er maar anders over (na)denkt. Dit

boekje probeert u een Rijnlandse stijl van denken over organiseren en organisaties bij te brengen.

DE FEITEN VERANDEREN NIET, UW INTERPRETATIE
– UW ZIENSWIJZE – WEL

Het begint met uw eigen manier van denken. Die kleurt de manier waarop u tegen organisaties aankijkt en tegen de buitenwereld. Zie het voorbeeld van ‘de worst’ of u vindt mensen al snel lui (uw manier van denken), u pleit voor individuele bonussystemen (zienswijze ‘binnen’), uw accountmanagers doen het uitstekend, jaar in jaar uit verkopen ze meer tweede hypotheke (uw interpretatie van ‘buiten’). Zie je wel, als je ze achter de vodden zit, kan het altijd nog beter (versterkt uw manier van denken).

