

NIEUWE LENTE, NIEUW MODEL

De Rijnlandse blik moet niet worden beperkt tot de eigen achtertuin, maar moet juist worden benut om 'buiten' te kijken. Het INK neemt de beste eigenschappen over en creëert daarmee een nieuw en effectief werksysteem. Het moet altijd worden aangepast en bijgeschaafd, maar daar zit ook de kracht.

Solidariteit, samen schitteren, principegedreven werken met vakmanschap als basis. Welk mens, geconfronteerd met de harde lessen uit het recente verleden, ziet daar geen warme deken in? Wie wil als manager of medewerker nog geëfficheerd worden met een organisatie die wordt voorgesteld als geldmachine, waarbij wordt getracht om zelf te schitteren, regelgedreven te werken en ook te standaardiseren? De eerste set van kenmerken kan verbonden worden met het Rijnlandse model, de tweede met het Angelsaksische model voor organisaties. De grondlegger van de tweestromingedachte is Michel Albert, voormalig directeur van het Frans planbureau. Hij onderscheidt twee vormen: Kapitalisme op basis van individualisme, met de Verenigde Staten als icoon, versus kapitalisme gebaseerd op solidariteit, waarvan Duitsland, Scandinavië en Nederland de beste voorbeelden zijn. Deze modellen en hun verschillen kunnen een referentiekader bieden voor het

oplossen van problemen op organisatieniveau - al dan niet in samenhang met de genoemde vormen van kapitalisme. Maar eerst een aantal opmerkingen en vragen als opmaat naar een duurzame kijk op organiseren.

HET GEVAAR VAN OVERWAARDERING

In het Rijnlandse model houdt men rekening met de belangen van alle stakeholders; aandeelhouders, medewerkers, klanten, de samenleving en de natuur. Daartegenover kan het Angelsaksische model worden gesteld waarin de aandeelhouder een dominante positie heeft. Volgens sommige interpretaties heeft dat model verstrekken negatieve gevolgen voor het handelen van managers en daardoor voor de samenleving. Dit is een veel aangetroffen, maar onvolledig en gekleurde kenschets van het Angelsaksische model. De twee modellen staan voor alles in de West-Europese en de Britse-Amerikaanse traditie. Het probleem met de modellen is

echter dat ze makkelijk tot karikaturen verworden. Bovendien gaat het om beschrijvende modellen, die in de praktijk vaak prescriptief worden gebruikt. Dat wordt een probleem als er lichtvaardig wordt vertaald van de traditie en het hogere aggregatieniveau van Albert naar het handelingsperspectief en het lage aggregatieniveau van de praktijk. In de rondetafel wijst Antony Burgmans er ook terecht op dat de tegenstellingen tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische model soms teveel worden uitgespeeld. Een tweede opmerking betreft de glans die het Rijnlandse model in ieder geval voor een deel ontleent aan het 'failliet' van zijn tegenhanger. Hoewel het idee van 'dat nooit meer' langer kan beklijven en motiveren, zal het Rijnlandse model snel op eigen benen moeten staan.

HET BELANG VAN CONTEXT

In de derde plaats leiden de recente misstanden en de roep om perspectiefrijke alternatieven tot simplificering en



FEITEN & CIJFERS

overwaardering. Want er is soms nauwelijks nog sprake van context of cultuur. Pieter Bouw wijst terecht op de rol van nationale culturen en Antony Burgmans heeft het over het verschil tussen bedrijven die in een crisissituatie zitten en bedrijven die floreren. Daarnaast wijst Burgmans ook op de specifieke situatie van Nederland, waar het 'model' ook wordt beïnvloed door de openheid van de economie. Omstandigheden verschillen, een grote financiële instelling vraagt om andere dingen dan een reclamebureau en de belangen van een autofabrikant verschillen van die van een supermarktketen. Een interessante vraag is of de inzichten, reflecties en wijsheid die Peter Elverding, Burgmans en Bouw opbrengen, afhankelijk zijn van de aanwezigheid van een Rijnlands model. Voor de nadenkende manager zou het funest zijn als het Rijnlandse model 'wint' en het Angelsaksisch denken wordt afgevoerd. Goed managementdenken en -handelen floreert bij het hanteerbaar maken van de spanning die ze samen oproepen. Door het benutten van de positieve en het goed omgaan met de negatieve aspecten van beide modellen is de meeste winst te behalen.

HOGERE DOELLEN EN LANGE TERMIJN

Bij het Rijnlandse model krijgen twee aspecten veel aandacht: het doel en de aandacht voor de (verschillende) stakeholders. Tegelijkertijd wordt 'doeldenken' al snel toegeschreven aan het Angelsaksische model en wordt dan in simplistische uitwerkingen vernauwd tot een monomane oriëntatie op het financiële resultaat, waarbij aandeelhouderswaarde centraal staat. Het stakeholder-denken wordt als een historisch en natuurlijk aspect van het Rijnlandse model gezien. Dit laatste wordt als overwegend positief gezien, met links en rechts een kanttekening bij begrippen als 'polderen', gebrek aan besluitvaardigheid en 'overlegcultuur'. Als we uitgaan van het belang van nadenkende managers en de bijdrage die productieve spanning kan leveren, is een herwaardering of relati-

vering van deze gezichtspunten nodig. Harvard hoogleraar Michael Jensen vat het potentiële probleem van het stakeholderdenken als volgt samen: 'multiple objectives, is no objective'. Managers kunnen niet volstaan met beschouwingen als: 'de medewerkers en klanten zijn zeer ontevreden, maar de aandeelhouders zijn uiterst tevreden'. Michael Jensen pleit daarom voor een eenduidige maat en kiest 'bij gebrek aan beter' voor 'long term economic value'. Dit is een prachtige basis en voor managers en toezichthouders hanteerbare operationalisering van het door Elverding benadrukte begrip duurzaamheid. Managers kunnen dan bij beslissingen over reorganisaties en ontslagen niet strafeloos kiezen voor gewin op de korte termijn, maar moeten dit afzetten tegen gevolgen van de lange termijn. De vraag zou kunnen zijn hoe deze invalshoek zich verhoudt tot het waarderend en evenwichtig omgaan met verschillende stakeholders. Onderzoek van Kotter en Heskett laat zien dat er ook veel Amerikaanse bedrijven zijn die vanuit een evenwichtig stakeholderperspectief managen en dit met succes doen. Amerikaanse ondernemingen die aandacht besteden aan al hun stakeholders presteren veel beter dan ondernemingen die dat niet doen. Zowel op indicatoren als aandelenkoers, omzet en winst voeren zij de boventoon.

EEN PRODUCTIEVE FORMULE VOOR ORGANISEREN

De verworden Angelsaksische vorm en de geïdealiseerde Rijnlandse vorm verliezen hun eigenlijke vorm. Wat blijft zijn twee bestanddelen van een rijke, maar ook incomplete formule met hoogstens toekomstperspectief voor het goed organiseren van duurzame organisaties. Rijk en met toekomstperspectief, omdat er twee krachtige elementen zijn 'gevonden' in stakeholderdenken en doelgerichtheid, geijkt op het hogere doel en op de lange termijn, dat bovendien uitstijgt boven Rijnlandse of Angelsaksische sferen. Incompleet, omdat een derde element ontbreekt, dat vitaal is voor het goed organiseren van duur-

zaam effectieve organisaties. Dat is namelijk systeemgericht organiseren.

INK-MANAGEMENTMODEL

Het systeemgericht organiseren is het natuurlijke domein van het INK-managementmodel, kind van Rijnlandse ouders. Dat model kan een belangrijke bijdrage zijn aan de formule voor duurzaam organiseren. Maar dat kan alleen als het niet prat gaat op de eigen afkomst, maar ook wil leren van andere 'milieus'. Het Rijnlandse perspectief moet de blik niet beperken, maar juist verbreden om ook 'buiten' te kunnen kijken. Als dat gebeurt, wordt prachtig basismateriaal - het INK-managementmodel - in de bankschroef van de vakman geplaatst om verder bewerkt en geschikt gemaakt te worden. De ene kant van de bankschroef is de 'purpose', de andere de 'long term economic value'. Deze kanten zijn gevormd door zowel Rijnlandse als Angelsaksische inzichten: een co-productie van formaat die niet het slachtoffer is van de ene doorgeschoten ideologie die op basis van recente trauma's en sentimenten ingewisseld wordt voor de andere. Of dat Rijnland 2.0 moet of mag heten weten we niet. Wat we wel weten is dat het met recht en reden een perspectiefrijk duurzaam model voor goed organiseren genoemd mag worden. Misschien mag het wel INK 2.0 heten. ●

Steven ten Have is organisatieadviseur en partner bij Ten Have Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. **Ruud Stassen** is directeur van het INK en uit dien hoofde betrokken bij verbeterinitiatieven in profit en non profit sectoren. Hij is tevens inspirator van de vernieuwingen in het INK-managementmodel.

In hoeverre werkt uw organisatie al volgens ISO 26000?

ISO 26000 is de nieuwe mondiale richtlijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Doe nu de gratis online ISO 26000 scan via www.iso26000scan.nl

ISO 26000 biedt organisaties een duidelijke structuur en biedt advies om invulling te geven aan MVO en MVO te verankeren in organisaties

CSR Academy adviseert bedrijven en overheden bij strategieontwikkeling op het gebied van MVO, MVO- implementatie en ISO 26000.

Meer weten? Neem contact via info@csr-academy.com of via 010-297.40.20.

open mind MANAGEMENT

Processen = Gedrag
26 Jaar ervaring
95% Klanttevredenheid

MANS Adviesgroep
T 088 605 48 49
www.mans.nl | info@mans.nl

Advies | Top Coaching | Interim | Training | Opleiding

INK EFQM

CMS Associates

Finance & Business Consultancy
Outsourcing, Offshoring and Shared Services Centers

We work for your profit

- Consultancy
- France Professionals
- Interim Management
- Outsourcing (BPO)
- Shared Services
- Accounting Services

www.cms-associates.nl
info@cms-associates.nl
Tel. 020 820 03 72

Stevens Consultancy
Partner in organisatie-ontwikkeling

Vorbij modellen en systemen

15 jaar succesvol sparringpartner

023-525 45 30
Stevens-consultancy.nl

TNO Management Consultants

A3 methodiek
meer focus | meer sturing | minder papier

Hoffman Krul & Partners
management consultants

Resultaten boeken in uw bedrijfsvoering

Met behulp van het INK gedachtegoed

Dat doen wij voor
Woningcorporaties
Waterschappen
Drinkwaterbedrijven
Gemeenten en provincies

Hoffman Krul & Partners,
uw branchespecialist in
Organisatiesturing - Procesinrichting - ICT

Vestigingen
Amsterdam | Apeldoorn | Heerenveen | Venray
info@hkp.nl | www.hkp.nl

nehem CONSULTANTS
Consultants met passie

Vergeet de crisis, kwaliteit overleeft altijd!

Meer informatie?
kijk op www.nehem.nl

POLITIE
vts Politie Nederland

Kwaliteitsbureau Politie

Partner van het INK

Wilt u meer weten: bel 030 - 6348751
of mail: kwaliteitsbureaupolitie@vtspn.nl

Van 1.0 naar 2.0?

Delta Focus
4 real change

In organisaties brengt ons team echte verandering teweeg, legt de essenties bloot, schept energie en maakt creativiteit los.

Veranderen is en blijft mensenwerk. Bel ons daarom voor een gesprek ter verdere kennismaking:
0313 413 940

www.delta-focus.nl, 4 real change