

Nu het Angelsaksische model onder vuur ligt, komt een ander economisch model weer in beeld: het Rijnlandse. Maar wat is dat eigenlijk? En is het echt zoveel beter dan het Angelsaksische? Het Rijnlandse model in 7 vragen.

1. Het Rijnlandse Model, wat is dat?

Eenvoudig gezegd is het Rijnlandse Model het economische systeem zoals dat van oudsher wordt gehanteerd in de landen van de Rijn (Zwitserland, Duitsland, Frankrijk en Nederland) en in de daaraan verwante economieën (de Scandinavische landen, België, Luxemburg en Japan). Het staat voor de overlegcultuur zoals we die in ons land maar al te goed kennen, voor solidariteit, voor waardering voor vakmanschap en voor andere waarden dan alleen geld, zoals kwaliteit en geluk.

Daarmee staat het lijnrecht tegenover het Angelsaksische model in zijn meest rauwe vorm (zoals te vinden is in de VS, Groot-Brittannië en Singapore), waarbij geld vaak de enige maatstaf lijkt te zijn, de aandeelhouder de baas is en processen alleen nog maar zo efficiënt en goedkoop mogelijk worden gemanaged.

Twee vormen kapitalisme

De eerste die het Rijnlandse Model aanwees als mogelijk alternatief voor het Angelsaksische was de Fransman Michel Albert. Deze voormalige directeur van het Franse planbureau schreef in 1991 het boek *Capitalisme contre Capitalisme*, waarin hij twee vormen van kapitalisme onderscheidde. Na de val van de muur in 1989 had het communisme afgedaan als alternatief voor het kapitalisme, maar dat wilde volgens Albert niet zeggen dat de hele wereld dan maar het neoliberale kapitalisme van de Amerikanen (Reagonomics) moest omarmen. Er was een mildere variant mogelijk en die was, althans volgens Albert, superieur.

Desondanks werd ook het oude Rijnland in de jaren daarna overspoeld door het Angelsaksische denken en werd het marktdenken ook geïntroduceerd in sectoren die hier traditioneel door de overheid werden geregeld, zoals de nutsbedrijven, de post en zelfs de gezondheidszorg.

2. Wat is er dan mis met het Angelsaksische model?

We ondervinden momenteel aan den lijve waartoe het neoliberale kapitalisme kan leiden. Als geld de enige maatstaf is en de aandeelhouder de baas, kunnen andere waarden als het milieu, morele overwegingen, werkplezier, de solidariteit tussen bevolkingsgroepen, duurzaamheid van de onderneming et cetera, gemakkelijk in het geding komen.

Volgens critici van het neoliberalisme is de **huidige crisis** dan ook veroorzaakt door een eenzijdige focus op winst, door het kortetermijndenken die dat veroorzaakt en door de bonuscultuur en zelfverrijking aan de top. Allemaal, nog steeds volgens deze critici, perverse uitwassen van een ongebreideld neoliberalisme ofwel het Angelsaksisch Model. Daarnaast heeft het in veel landen geleid tot grotere verschillen tussen arm en rijk en tot uitputting van natuurlijke bronnen en milieuproblemen.

Neoliberale organisaties

In het Rijnland keren steeds meer professionals zich bovendien af van de op neoliberale leest geschoeide organisatie, omdat ze zich niet meer gewaardeerd voelen als vakman en als mens. Artsen, docenten, verpleegkundigen, politieagenten: ze zien zich gereduceerd tot een productiefactor (een human resource) in de door schaalvergroting almaar uitdijende zorg-, onderwijs- en bonnenfabrieken. Ze worden slechts nog geacht steeds uitgebreidere procedures en regels op te volgen, en zijn een groot deel van hun werktijd kwijt aan administratie en verantwoording aan een manager zonder vakkennis. Daardoor zijn, in de woorden van de voorzitter van de FNV, Agnes Jongerius, 'arbeidsorganisaties... steeds minder een plek waar je nog lekker kunt werken'.

3. Is het Rijnlandse model dan zoveel beter?

In zijn meest ideale vorm misschien wel. In het Rijnland is in elk geval meer oog voor andere zaken dan geld en de belangen van de aandeelhouder alleen. Er zijn meerdere stakeholders in het spel, zoals werknemers, klanten, leveranciers en de samenleving als geheel, en die zijn in het Rijnland allemaal even belangrijk.

De bijdrage van een onderneming wordt niet alleen in winst gemeten, maar ook in minder tastbare zaken zoals de kwaliteit van de geleverde producten, het werkplezier van de medewerkers en de bijdrage van de onderneming aan de samenleving als geheel. Alles is in het Rijnland bovendien veel meer gericht op de lange termijn, niet alleen als het gaat om het voortbestaan van de organisatie zelf, maar ook in het streven naar een langdurige relatie met leveranciers, vakbonden en klanten.

Winst niet enige maatstaf

Ook is er in het Rijnland meer ruimte voor kleinschaligheid en voor de menselijke maat. Doordat winst niet de enige maatstaf is en dus de drang naar efficiëntie niet maatgevend is, hoeven organisaties in het Rijnlandse Model niet per se altijd maar te groeien door **fusies en overnames**. Door deze kleinere schaal zijn Rijnlandse bedrijven ook beter te managen, of, om het Rijnlands te zeggen: te leiden.

4. Klinkt goed. Massaal invoeren, dan maar?

Nou, dat gaat misschien ook weer wat snel. Het Rijnlandse Model heeft niet alleen voordelen, maar ook een aantal grote nadelen. Om een paar te noemen: de overlegcultuur zorgt voor een trage besluitvorming en soms zelfs voor besluiteloosheid.

Er is minder ondernemerschap en minder drang om te excelleren. De grote waardering voor de professional en voor vakmanschap brengt het gevaar van hobbyïsme met zich mee; de professional doet wat hij in zijn ogen moet doen en staat niet open voor kritiek van buitenstaanders. Slecht presterende of verlieslatende organisaties of bedrijfsonderdelen worden soms kunstmatig overeind gehouden, waardoor er minder vernieuwing van de economie plaats kan vinden.

Bovendien heeft ook het Angelsaksische Model niet alleen maar nadelen, maar ook een paar duidelijke voordelen. Het is in dit model bijvoorbeeld volstrekt helder waar het om draait, namelijk om geld, en dat is ook nog eens heel goed meetbaar. Wie zijn best doet en excelleert, krijgt doorgaans loon naar werken en kan zelfs heel veel geld verdienen.

Angelsaksische model is dynamischer

Het is bovendien volstrekt duidelijk wie de baas is en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Daar worden medewerkers ook op afgerekend: wie niet presteert, wordt ontslagen. Bedrijven of bedrijfsonderdelen die geen winst maken, worden beëindigd of verkocht. Het Angelsaksische Model is daarmee dynamischer en beter in staat om zichzelf continu te vernieuwen.

5. Zijn Rijnlandse bedrijven succesvoller?

Dat is een lastig te beantwoorden vraag. In de eerste plaats omdat er nauwelijks puur Rijnlandse bedrijven bestaan. Volgens aanhangers van het Rijnlandse Model is het Duitse autobedrijf **Porsche** een voorbeeld van een Rijnlands bedrijf, omdat hier de vakman (Herr Doktor Ingenieur) nog in hoog aanzien staat en het bedrijf de belangen van alle stakeholders in zijn beslissingen betreft. Maar aan de andere kant toont Porsche ook weer sterk Angelsaksische trekken. Er is bijvoorbeeld wel degelijk een sterke afrekencultuur: wie niet presteert, mag vertrekken. En zo zijn er ook Amerikaanse bedrijven die wel aan de beurs genoteerd staan, maar die volop maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voorbeelden hiervan zijn onder meer **Starbucks** en Johnson & Johnson.

Een ander probleem is dat veel Rijnlandse bedrijven niet aan de beurs genoteerd zijn, maar in de beschutting van een familie of coöperatie kunnen opereren. Deze bedrijven publiceren vaak geen resultaten, waardoor de vergelijking met beursgenoteerde, sterk Angelsaksisch georiënteerde bedrijven lastig is. Een voorbeeld hiervan is **Rabobank**, die door zijn ingewikkelde structuur toch moeilijk te vergelijken is met een andere bank als **ABN Amro**.

Hoe definieer je succes?

Ten derde is het vooral de vraag hoe je succes definieert. Misschien zijn Angelsaksische bedrijven succesvoller op financieel gebied, maar voor Rijnlandse bedrijven tellen zoals gezegd ook andere aspecten als duurzaamheid, goede relaties met klanten, leveranciers en vakbonden en de kwaliteit van de producten of diensten. Deze waarden zijn echter extreem lastig te meten en worden daarom door Angelsaksen vaak nauwelijks erkend, want zolang het niet in geld is uit te drukken, telt het niet.

Succes is tenslotte heel erg gevoelig voor sentiment. En momenteel is dit sentiment sterk op de hand van het Rijnlandse Model, waar het in de jaren negentig nog uitsluitend de markt en de beurskoers waren die het succes van organisaties bepaalden. Maar niets zo wisselvallig als sentiment: als de beurzen straks weer aantrekken, zijn de slechte resultaten uit het recente verleden waarschijnlijk weer snel vergeten en gaan we vrolijk verder op de oude voet.

6. Had het Rijnlandse Model de crisis kunnen voorkomen?

Dat zou natuurlijk fijn zijn, maar het antwoord is helaas geen volmondig 'ja'. Hebzucht is overal en niets menselijks is zelfs de Rijnlanders vreemd. Ook in het Rijnland komt machtsmisbruik en zelfverrijking voor, misschien zelfs wel meer dan in de Angelsaksische landen, omdat het Rijnlandse Model in principe minder transparant is. Er wordt minder scherp afgerekend op resultaat en de verantwoordelijkheden zijn minder helder vastgelegd. Het Rijnland is bijvoorbeeld ook het gebied waar vooroverleg in de bouw welig kon tieren, waar concurrenten prijsafspraken met elkaar maakten en waar sommige staats)bedrijven complete markten domineerden en de consument niets te kiezen had.

Aan de andere kant lag die afreken- en bonuscultuur juist aan de basis van de **kredietcrisis**, omdat bankiers daardoor geprikkeld werden om producten te verkopen die ze zelf niet eens snaptten en die de klant misschien ook helemaal niet nodig had. Dit kon jarenlang buiten het zicht van toezichhouders en topmanagers plaatsvinden, omdat niemand meer het overzicht had over de enorme wereldomvattende conglomeraten die door de diverse fusie- en overnamegolven waren ontstaan.

Fundamentele morele waarde

Tenslotte, en misschien wel het belangrijkste: als het er op aankomt, ontbreekt het bij het neoliberalisme ten enenmale aan een fundamentele morele waarde. Wat de **aanhangers** van Adam Smith ook graag zouden geloven: geld alleen blijkt niet voldoende. Er zijn andere waarden nodig die de economie in de richting sturen die wij als burgers wenselijk achten, zoals solidariteit, kwaliteit of geluk.

7. Hoe moet het dan verder?

Voor beide modellen valt dus wel wat te zeggen. Dit is dan ook de reden dat veel managementdenkers op zoek zijn naar een tussenvorm tussen Rijnlands en Angelsaksisch Model. Een soort Rijnlands Model 2.0 dus, of Angelsaksisch Model light. Hierbij krijgt de vakman wel meer zeggenschap over de invulling van zijn werk, maar wordt hij ook afgerekend op zijn prestaties.

Managers krijgen in dit model meer een regiefunctie, waarbij ze alleen de grote lijnen aangeven, maar de exacte invulling overlaten aan de professional zelf. Deze bedrijven hebben meer oog voor hun omgeving, voor het milieu en voor andere

stakeholders en zijn meer gericht op de lange termijn.

Moeizame zoektocht

Dat klinkt goed, maar voorlopig blijft het vooral nog een moeizame zoektocht. De meeste managers en werknemers zijn opgegroeid en opgevoed in het Rijnlandse of het Angelsaksische Model en zullen zich dus de principes van de tegenpartij eigen moeten maken. Voordat het zover is, moet er nog heel wat water door de Rijn stromen.