



Zingeving en zakelijkheid in de nieuwe economie

De symbiose tussen het Angelsaksisch en het Rijnlands model

Inleiding

De ongelijkheid groeit wereldwijd en de klimaatcrisis bedreigt het leven van miljoenen mensen. Sinds meer dan een jaar gaat de wereld gebukt onder een alles ontwrichtende pandemie. Deze hedendaagse maatschappelijke problemen kennen geen eenduidige antwoorden. Toch zijn keuzes nodig om een toekomstbestendige samenleving vorm te geven. Twee dominante, voornamelijk economisch georiënteerde, ideaalbeelden staan hierin tegenover elkaar: het 'hardere' Angelsaksisch model en het 'zachtere' Rijnlandse model. De aanhangers van beide modellen vinden het lastig om het eens te worden over oplossingen, omdat zij, te eenzijdig, redeneren vanuit verschillende basisveronderstellingen. Een eerlijkere en duurzamere economie is slechts kansrijk als opposenten bereid zijn elkaars kracht en wijsheid te zien en in te zetten. Hoe is deze symbiose tot stand te brengen?

In 1992 publiceerde John Gray zijn boek *Mannen komen van Mars en vrouwen van Venus*. Dit boek vond wereldwijd veel bijval en was bedoeld als handleiding voor het verbeteren van relaties. Het was opgedragen aan zijn vrouw: 'her love, vulnerability, wisdom and strength have inspired me to be the best I can be'. De metafoor van de twee planeten van herkomst hielp levenspartners met de acceptatie van onderlinge verschillen. Beide planeten stonden voor specifieke kwaliteiten en valkuilen. Het inzicht in de verschillen creëerde meer onderling begrip en wederzijds respect. Juist de optelsom van de kwaliteiten van beide planeten leidde tot een bloeiende, liefdevolle en duurzame relatie.

Mijn stelling is dat het Angelsaksische model van Mars komt en het Rijnlands model van Venus. De aanhangers zijn onderling verbonden in een wereldwijd systeem, maar vinden elkaar niet, omdat zij specifieke basisveronderstellingen hanteren, afkomstig van hun 'planeet'. Dit overstijgt de ééndimensionale economische dimensie en vraagt een breder perspectief. In plaats van elkaar te bevechten is het wijs en noodzakelijk dat organisaties de kracht en potentie van beide planeten bundelen in zowel strategie, structuur als organisatiecultuur.



MARS - Zakelijkheid in het Angelsaksische model

Het Angelsaksisch model vindt haar oorsprong in de VS en Engeland. In deze neoliberale vorm van het kapitalisme staat het marktdenken centraal. Geld en groei zijn de belangrijkste maatstaven voor succes. Dit is helder en goed meetbaar. Processen zijn gericht op efficiëntie. In de hiërarchische organisatiestructuur is het duidelijk wie de baas is en beslissingen neemt. Individueel succes wordt beloond. Wie excelleert kan veel geld verdienen. Wie niet presteert, wordt ontslagen. Eenzelfde dynamiek geldt voor de bedrijfsonderdelen. Deze zijn winstgevend of ze worden afgestoten.

Er kleven ook nadelen aan dit model: hoe om te gaan met waarden die niet meteen in geld zijn uit te drukken zoals het milieu, morele overwegingen, solidariteit of werkplezier? Critici van het Angelsaksische model verwijten de aanhangers zelfverrijking en kortetermijndenken. Dit model heeft volgens hen juist geleid tot de steeds groter wordende verschillen tussen arm en rijk en tot de uitputting van de aarde.

*'Not everything that can be counted counts
and not everything that counts can be counted' – Albert Einstein*

VENUS - Zingeving in het Rijnlands model

Het Rijnlands model is vernoemd naar het economische systeem van de landen langs de Rijn (Duitsland, Frankrijk, Zwitserland en Nederland). Hierin staan overleg, gedeeld leiderschap en consensus centraal. Er is veel waardering voor vakmanschap. Naast geld zijn ook kwaliteit en (werk)geluk belangrijk. Alles is meer gericht op de langere termijn. De bijdrage van een organisatie wordt niet alleen in geld gemeten. Het gaat om waarde-creatie in de bredere zin voor medewerkers, klanten en de maatschappij. Effectiviteit staat boven efficiëntie. Groei is niet zaligmakend. Werkgelegenheid en duurzaamheid zijn belangrijk. De menselijke maat telt.

Ook het Rijnlands model kent een aantal nadelen: wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie neemt de beslissingen? Critici hekelen de overlegcultuur en trage besluitvorming of zelfs besluiteloosheid. Het ontbreekt soms aan lef en ondernemerszin. Professionals zijn de baas in hun eigen winkeltje en hoeven zich nauwelijks te verantwoorden. Hobbyisme krijgt hierdoor veel ruimte. Het is minder zichtbaar als bedrijfsonderdelen slecht presteren.

Besluiteloosheid is de laagste graad van vrijheid – René Descartes

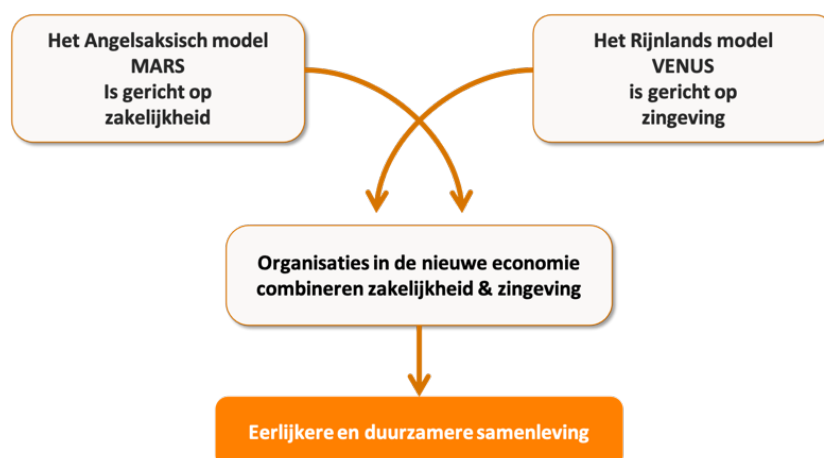


De symbiose in de nieuwe economie

De uitdagingen van de hedendaagse samenleving zijn zogenaamde ‘wicked problems’. Het verbeteren van de kansengelijkheid, het voldoen aan de duurzaamheidsopgave of, zoals het afgelopen jaar, het bestrijden van de mondiale pandemie, zijn problemen waarop geen eenduidig antwoord mogelijk is. Bij ‘wicked problems’ zijn altijd meerdere actoren betrokken, die geen van allen de volledige verantwoordelijkheid of middelen hebben om effectief te handelen. Samenwerken is lastig, omdat de aanwezige kennis beperkt is of tegenstrijdig, zodat belanghebbenden het moeilijk eens worden over oplossingen.

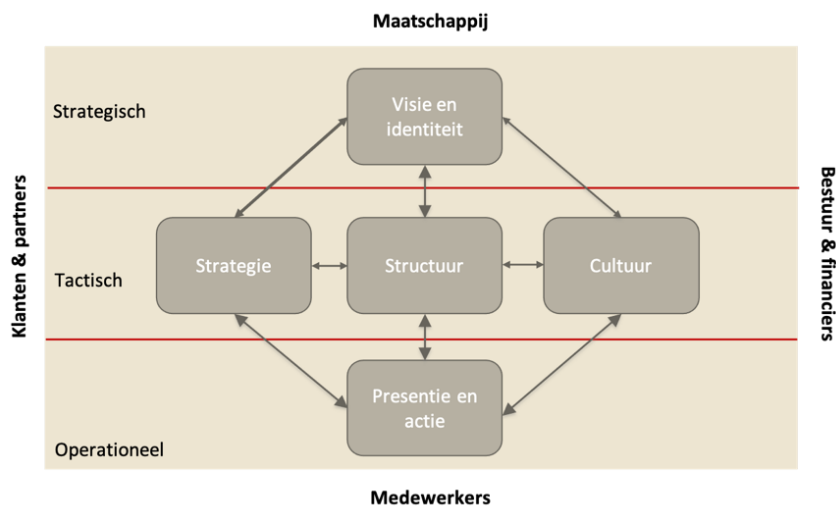
Goede intenties en enorme inspanningen hebben niet geleid tot het gewenste resultaat. Sterker nog, de ongelijkheid in de wereld is zelfs toegenomen en klimaatdoelen worden niet behaald. Het moet dus anders. Maar hoe? Wat de huidige crises ons leren is dat geen van de twee dominante modellen zaligmakend is. Beide modellen bevatten intrinsiek goede elementen. Juist in het samengaan van de bedrijfsmatigheid in het Angelsaksisch en de zingeving in het Rijnländs model zit de kracht om de huidige ‘wicked problems’ het hoofd te bieden. In plaats van elkaar bevechten, proberen te overtuigen en de polarisatie te zoeken is het de kunst om de verbinding te vinden.

Het samen vormgeven aan een nieuwe economie vereist moed en wijsheid om nieuwe wegen te bewandelen door zich open te stellen voor de andere ‘planeet’. Dit start met de bewustwording hoe verstrekkend het geloof in één van beide modellen is. Het is als zand na een dagje strand, het zit overal. De keuze raakt namelijk zowel de strategische richting als de structuur die die richting moet onderbouwen. Belangrijk is daarbij dat een voorkeur voor één van beide modellen ook terug te vinden is in de werkcultuur, oftewel wat mensen belangrijk vinden en hoe zij met elkaar willen omgaan. Slecht door strategie, structuur en cultuur in samenhang te bezien is een zinvolle symbiose tussen Mars & Venus mogelijk.



De symbiose vraagt samenhang tussen *strategie, structuur & cultuur*

Grenzen tussen private sector en het publieke domein zullen de komende jaren steeds verder vervagen en werkterreinen krijgen daardoor een meer hybride karakter. Organisaties die het Angelsaksische model omarmen, veelal te vinden in de private sector, hebben vaak en wezenlijk verschillende strategie, structuur en cultuur dan organisaties die meer gestoeld zijn op het Rijlands model zoals het publieke domein. Toch zijn zij samen bepalend voor de nieuwe economie. Graag versterk ik de bewustwording over de specifieke kenmerken vanuit mijn persoonlijke ervaring op directieniveau en als adviseur in diverse branches. Deze inzichten bieden de mogelijkheid om objectief naar beide modellen te kijken en zo een fundament te leggen voor onderbouwde keuzes en een succesvolle (meer een woord van Mars) en inspirerende (meer een woord van Venus) symbiose.



1. Strategie gericht op zingeving & zakelijkheid

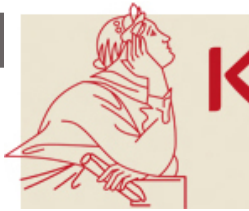
Strategie: Mars focus op zakelijkheid	Strategie: Venus focus op zingeving
<ul style="list-style-type: none"> • Primaire doel = winst en financiële waarde voor de aandeelhouders • Omzet en marktaandeel zijn direct meetbaar • Denken in ketens (van zaadje tot karbonaadje) • Marketingkracht • Strategische keuze voor Operational Excellence (gericht op een zo efficiënt mogelijk productie- en logistiek proces) • Gericht op de korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaire doel = het creëren van waarde voor alle belanghebbenden • Maatschappelijke doelen zijn vaak lastiger meetbaar • Denken in netwerken (hybride omgeving) • Intrinsieke motivatie • Onduidelijke strategische keuze (Operational Excellence, Product Leadership of Customer Intimacy?). • Gericht op de lange termijn

Vanuit haar missie kiest een organisatie haar strategische richting. Deze biedt vanuit diepgewortelde basisveronderstellingen over wat goed en fout is, en wat wel en niet werkt, een nieuw en lonkend perspectief. Het laat zien waar mensen van Mars en Venus voor staan en voor willen gaan. Het Angelsaksisch en Rijnlands model vullen de strategische keuze daarom verschillend in. Elkaar proberen te overtuigen dreigt verschillen eerder te verdiepen dan te overbruggen. Maar wat als maatschappelijk doelen beter bereikbaar worden doordat maatschappelijk geld op professionele en efficiënte wijze wordt ingezet? Wat als carrière maken gepaard kan en mag gaan met zingeving? Een ontwikkeling die een symbiose op strategisch vlak mogelijk maakt is het denken in waarde. Was het van oudsher zo dat organisaties in de private sector vooral gericht waren op financiële waarde en aandeelhouders. De laatste jaren is een omslag zichtbaar waarin meer vanuit belanghebbenden en toekomstbestendigheid wordt gedacht. Het denken in waarde-creatie maakt verschillen overbrugbaar en biedt een vruchtbare bodem voor een herijkte strategie, die past in de nieuwe economie die we met elkaar moeten vormgeven.

2. Een structuur die ondersteuning biedt aan de gekozen richting

Structuur: Mars focus op zakelijkheid	Structuur: Venus focus op zingeving
<ul style="list-style-type: none"> • Hiërarchisch, denken in harkjes • Resultaatgericht, 'targets' halen • Efficiënte processen • Duidelijke P&C cyclus • Kwaliteitsborging en standaardisatie • Cijfers • Persoonlijk belang • Individuele parameters 	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus en gedeeld leiderschap • Inhoud gedreven • Thematische clusters • Informeel overleg • Menselijke maat en differentiatie • Letters en taal • Betrokkenheid en bijdrage • Gezamenlijke prestaties

Mensen van Mars en Venus zijn gewend aan een andere manier van organiseren. Verschillende parameters laten zien welk gedrag gewaardeerd wordt. Binnen het Angelsaksische model zijn die vaak individueel gericht. Het motiveert dat persoonlijke prestaties gezien worden. In het Rijnlands model prefereert men collectieve parameters, waarin onderschreven wordt dat iedereen heeft bijgedragen. Hoe ondersteunt de onderliggende structuur de ambitie (Mars) of dromen (Venus) en welke perverse prikkels staan de realisatie daarvan in de weg? In een hiërarchische organisatie is het duidelijk wie de beslissingen neemt, maar wordt de potentie van alle werknemers vaak onvoldoende ingezet. Aan de andere kant motiveert gedeeld leiderschap slechts zolang processen helder zijn en besluitvorming niet verzandt in eindeloos trage overleggen en besluiteloosheid. Wie is verantwoordelijk? Wie is waarop aan te spreken? Vrijheid betekent immers geen vrijblijvendheid. Leren van beide modellen betekent met elkaar de goede balans vinden tussen ruimte en rekenschap. Dit is een dynamisch proces, van leren en verbeteren, op zoek naar de structuur die het beste ondersteunt wat de organisatie wil bereiken.



3. Cultuur vormt de ziel van de organisatie

Cultuur: Mars focus op zakelijkheid	Cultuur: Venus focus op zingeving
<ul style="list-style-type: none">• De wereld is maakbaar• 'Hockeyteam': samen winnen, ieder een rol, kleren/uniform• Profileren is positief• Afrekenen op resultaten• Snel en besluitvaardig• Geen problemen, maar kansen• Duidelijke 'harde' taal	<ul style="list-style-type: none">• Zoeken naar betekenis• 'Beweging' of je het goede gelooft, principes en (individuele) overtuigingen• Bescheidenheid siert de mens• Theoretische onderbouwing belangrijk• Persoonlijk en sfeervol• Hoe wordt de urgentie duidelijk?• Verbeeldende 'zachte' woorden

Organisatiecultuur is meer dan 'de manier waarop we hier nu eenmaal te werk gaan'. Een organisatiecultuur is de ziel van de onderneming en kent verschillende lagen van zichtbare uitingen tot onzichtbaar gedeelde basisveronderstellingen. Er is niet één ideale cultuur. Cultuur geeft, bewust en onbewust, betekenis aan ons handelen, denken en voelen. We handelen vanuit vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Dit is geënt op een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen. Cultuur is daarmee een cruciale factor voor het slagen van een nieuwe economie.

De overbrugging tussen Mars en Venus vraagt om een constructieve dialoog. Een dialoog is een gesprek tussen verschillende mensen, waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt, wat tot nieuwe inzichten leidt bij de betrokkenen. Kenmerkend is dat er betekenissen ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. Écht luisteren ligt aan de basis hiervan. Ontmoeting door wezenlijke nieuwsgierigheid staat voorop.

Een opvallend verschijnsel hierbij is het verschil in woorden dat in beide modellen gebruikt wordt. Net zoals mensen in andere landen andere talen spreken, zo drukken mensen van Mars en Venus zich verschillend uit. Dit roept, vaak onbewust, een negatieve reactie op. Heeft het woord 'profileren' bijvoorbeeld in de ene cultuur een positieve connotatie, zo roept het in de andere cultuur weerstand op. Zoals we de culturen van landen bewonderen en ons verwonderen over verschillen en overeenkomsten, met diezelfde nieuwsgierigheid zouden we moeten kijken naar de cultuur van Mars en Venus in organisaties. Dit vraagt om een open houding en wederzijds respect.

Conclusie

De wereld is soms minder maakbaar dan we zouden willen, maar dat wil niet zeggen dat wij als mensen op deze aarde willoos ronddobberen. De groeiende ongelijkheid, de klimaatcrisis en de wereldwijde pandemie laten zien dat het anders moet. Ik ben ervan overtuigd dat het ook anders kan. Hiervoor zijn de kwaliteiten nodig van zowel het Angelsaksische als het Rijnlandse model.

De metafoer van Mars en Venus heeft levenspartners geholpen met de erkenning van de specifieke kwaliteiten en valkuilen van de twee planeten van herkomst. Dezelfde metafoer kan Inzicht creëren in de verschillen tussen het Angelsaksische en het Rijnlandse model. Meer onderling begrip en wederzijds respect vormen de basis om samen verder te bouwen aan een nieuwe economie.

Een succesvolle symbiose vraagt om een open en integrale blik. Het vergt moed en wijsheid van alle betrokkenen om nieuwe wegen te bewandelen. Concreet betekent dit:

1. Een strategie gericht op waarden
2. Een structuur waar ruimte en rekenschap in balans zijn
3. Een cultuur die openstaat voor een constructieve dialoog

Het samenkomen van Mars en Venus heeft geleid tot een mooie nakomeling, te weten cupido, de god van de liefde. Ik wens u allen een inspirerende 'summer of love'.

Annemieke Kleijssen
Kleia Strategisch Advies