

'S LANDS WIJS, 'S LANDS EER

VERSCHILLEN TUSSEN ANGELSAKSISCH EN CONTINENTAAL EUROPEES KWALITEITSKLIMAAT

HENK BOBBINK

Dit artikel is een reactie op een artikel van Huub Vinkenburg naar het antwoord op de vraag: "Zouden er Angelsaksische en Rijnlandse kwaliteitskundigen bestaan?" De auteur van dit artikel, Henk Bobbink, is van mening dat daar een vraag aan vooraf gaat: "Zou er een Angelsaksisch en een continentaal Europees kwaliteitsklimaat zijn?"

's Lands wijs

Bij het gebruik van de begrippen 'Angelsaksisch' en 'Rijnlands' wordt vaak de landsaard en het ondernemingsklimaat door elkaar gebruikt. Er is echter een onderscheid te maken tussen enerzijds de Amerikaanse en continentaal Europese cultuur; anderzijds is er het Angelsaksisch en continentaal Europees ondernemingsklimaat.

Conservatief en neoliberal Amerika

Amerika is een conservatief land te noemen. Dit conservatieve karakter berust op twee pijlers: nationale geschiedenis en religie. Nationale geschiedenis Amerika is 'het land van de onbegrensde mogelijkheden'. Vanuit dat idee is er nooit aanleiding geweest om sociale problematiek collectief aan te pakken. Fabrieksarbeiders, vooral de (Europese) immigranten, bleven hun positie lang als een overgangverschijnsel beschouwen. De volgende generatie zou hogerop komen in de samenleving. De loonarbeiders vormen niet de bezitsloze klasse, maar de nog niet-bezittende klasse. De gedachte dat men met het werk met eigen handen eerlijk zijn brood kon en moest verdienen, en daarbij ook nog iets opzij kon leggen voor moeilijke tijden, was zó overheersend, dat het de initiatieven voor collectieve voorzieningen verlamde. De neoliberale (conservatieve) Amerikanen hebben in navolging van Adam Smith (1723-1790), Edmund Burke (1729-1797) en geïnspireerd door Friedrich von Hayek (1899-1992), altijd al beweerd dat overheidsingrijpen de natuurlijke verbanden in de samenleving verzwakten. Vrijheid voor iedereen (een vrije markt) leidt tot een spontane ordening van menselijke activiteiten die verder reiken dan via geplande (overheids)maatregelen. Amerika is meer gericht op ondernemen en risico nemen en minder op een sociaal vangnet van de overheid. Amerikanen hebben een groot geloof in vrijheid, maar niet in gelijkheid.

Religie

Vanuit religieus oogpunt kun je stellen dat wat God gemaakt heeft de mens niet mag verbeteren. De Engelse dominee Tomas Malthus publiceerde in 1798 zijn visie op het economisch proces. Volgens Malthus en zijn volgelingen was er geen plaats op deze wereld voor mensen waar geen voedsel voor was. Sommigen gingen zelfs zover te stellen dat het onchristelijk was beter te willen dan de Schepper, door de wetten van de natuur te wreed te achten. De Amerikaanse schrijver en columnist Charles Murray beweerde in zijn boek 'Losing Ground' (1984) dat de overheid het probleem verergerde en bepleitte afschaffing van de bijstand voor mensen in de werkbare leeftijd. Ook stelde hij voor om geen uitkering meer te geven aan ongehuwde vrouwen die kinderen op de wereld zetten. Eenoudergezinnen waren geen levensvatbare economische eenheid, dus waarom zou je ze ondersteunen?

Kortom, het Amerikaanse conservatisme heeft twee stromingen voortgebracht. De 'social conservatives', waarvan de meerderheid in het Zuiden woont, willen dat politici het werk van God doen ('Do the Lord's Work'). De 'antigovernment conservatives', waarvan de meerderheid in het Westen woont, willen simpelweg dat de overheid zich nergens mee bemoeit. Daar waar abortus het strijdpunt van de social conservatives is, zijn belastingen en wapens de strijdpunten voor de antigovernment conservatives.

Sociaal liberaal Europa

Het continentaal Europese werelddeel is in de negentiende eeuw erg onrustig. In Italië, Frankrijk en Duitsland vinden revoluties plaats. In reactie hierop proberen de conservatieve machthebbers de loyaliteit van de bevolking voor zich te winnen door langzaam wat (verplichte) sociale verzekeringen te regelen. Op deze manier willen zij de slechte omstandigheden van de arbeiders, veroorzaakt door de moderne fabrieksmatige productie, verbeteren.

De eerste nationale verzekeringen die in Duitsland door het autoritaire regime van Bismarck tot stand werden gebracht, in samenwerking met de industriëlen ter voorkoming van sociale onrust, vertoonden veel kenmerken van de sociale wetten die andere landen in de volgende eeuw zouden aannemen. Deze verplichte sociale verzekeringen sloten aan bij de onderlinge verzekeringen die vakbonden en werkgevers al hadden, of namen deze zogenoemde 'onderlinges' over. In het verlengde van de collectieve sociale voorzieningen ontstaat ook een per land verschillend ingevulde medezeggenschapscultuur. Daar waar deze sociale instrumenten werden geïnstitutionaliseerd, begon zich een samenhangende verzorgingsstaat te ontwikkelen. De burger leerde zich tot de overheid te wenden voor bescherming tegen alledaagse problemen veroorzaakt door een industriële economie.

Hieruit ontstaat het opvallende verschil tussen een sterk individualistisch en liberaal Amerika en een meer collectief en sociaal Europa. Daar waar de Amerikanen een rotsvast geloof

hebben in vrijheid, heeft de Franse Revolutie een grote invloed op het Europese denken gehad met haar idee van vrijheid, gelijkheid en broederschap.

‘s Lands eer

Vanuit twee verschillende opvattingen over de samenleving ontstaan verschillende opvattingen over het inrichten van organisaties.

Amerikaanse en Europese inrichting van arbeid

De grote toestroom van miljoenen laaggeschoolde arbeiders van verschillende nationaliteiten naar de Verenigde Staten, drukte de lonen naar beneden en gaf Amerika haar multiculturele arbeidersklasse. Organisatiekundigen als Frederick Taylor en Henry Fayol, hebben het met hun ideeën mogelijk gemaakt om deze grote diversiteit aan (gebrek aan) competenties in te zetten voor het op industriële wijze produceren van grote aantallen producten. Scientific management maakte het mogelijk, door een strikte scheiding tussen denken en doen, ongeschoolde arbeiders een grote hoeveelheid aan ‘goedkope’ producten te laten produceren. Door middel van een grote kapitaalstroom van vaak Europese investeerders, waren de Amerikanen in staat de wereld te veroveren met goedkope producten. De investeerders op afstand zagen niet onder welke omstandigheden de arbeiders aan het werk waren. De arbeiders klaagden niet, zij hadden een inkomen – en een weg terug naar Europa was er niet.

In eerste instantie werd er productgericht geproduceerd vanuit het klassiek liberale idee (o.a. Adam Smith): het aanbod beïnvloedt de behoefte en dus bestaat overproductie niet. In de tweede helft van de twintigste eeuw verschuift dit naar klantgerichtheid. De markt bepaalt de vraag en dus dat wat er geproduceerd wordt. Deze manier van werken vraagt wel om een duidelijk beeld van de omgeving. De moderne Amerikaanse managementtheorieën hebben een grote hoeveelheid aan managementmodellen opgeleverd om de omgeving te analyseren en, in navolging daarvan, de organisatie in te richten. De omgeving is niet onzeker, maar in kaart gebracht. Het duidelijke beeld van de omgeving en de producten stelt de Angelsaksische organisaties in staat productielijnen op te zetten die nog steeds in meer of mindere mate voldoen aan de scientific managementprincipes – met regels en reguleringen en vast omschreven taken (vergelijk o.a. Brouwer en Moerman, 2005).

In Europa ontstond een collectieve situatie vanuit de Franse Revolutie (vrijheid, gelijkheid en broederschap) en vanuit de sociale verzekeringen. In tegenstelling tot Amerika met de vele immigranten, speelde in Europa het taalprobleem niet. Immers, iedereen spreekt zijn eigen landstaal. De arbeiders waren relatief hoogopgeleide vakmensen die in vakbondsverband een machtsfactor van belang waren. Ook de industriële productie in Europa verloopt

anders dan in Amerika. Waar er vanuit het taalprobleem en relatieve ongeschooldheid gekeken wordt naar scientific managementmethodes, bestaat in Europa de ruimte om de arbeider beperkt ambachtelijk te laten werken.

Amerikaanse en Europese inrichting van organisaties

Er zijn nu ruwweg twee mensbeelden te onderscheiden: de individuele mens die vanuit de liberale gedachte volledige vrijheid nastreeft en daarbij alleen werkt voor het individuele gewin; en de collectieve mens, die vanuit een gezamenlijkheid het gemeenschappelijke gewin nastreeft. Tel daarbij op dat er enerzijds traditioneel vanuit een scientific management-methode gewerkt wordt en anderzijds vanuit relatief vakmanschap, en de mogelijkheid ontstaat geheel anders naar organiseren van werk te kijken.

Door de financieringsbehoefte en de toestroom van kapitaal vanaf een grote afstand (van Europa naar Amerika), ontstaat een aandeelhoudersperspectief waarbij er een groter belang is in het financiële gewin dan in het product en de organisatie. Dit heeft uiteindelijk geleid tot kortetermijninvesteringen met een hoog risico. In Europa bestond (bestaat) het idee van een eigenaarschap bij het bezit van aandelen. De aandeelhouder is mede eigenaar van een onderneming en gaat een langetermijnverbinding aan; er is betrokkenheid bij de onderneming.

Vanuit het liberale idee, vrijheid zonder overheidsbemoeyenis (controle), bestaat er in de Angelsaksische wereld het one-tier of unitaire model waarbij de positie van bestuursvoorzitter (CEO) met die van president-commissaris (chairman) is te combineren in één persoon. Hiermee komt de toezichtfunctie in een geheel ander positie te staan dan in het continentaal Europese model.

Het continentaal Europese model kent een two-tier of duaal model met daarin een uitvoerende managementlaag van bestuurders (executive managing directors) en een formele, onafhankelijke toezichthoudende laag van commissarissen (non-executive directors).

Wat betreft personele bezettingen is er ook een verschil. De Angelsaksische onderneming neemt bij voorkeur flexibel inzetbaar personeel aan, dat gemakkelijk is te werven en weer te ontslaan (hire and fire), terwijl de continentaal Europese onderneming langdurige verbindingen aangaat en investeert in het opleiden van personeel. Dit hire and firesysteem maakt de organisatie flexibeler in vergelijking met de continentaal Europese situatie. Het collectieve bewustzijn, het gemeenschappelijke belang in de onderneming (langdurige verbintenis) en de medezeggenschapscultuur maken in continentaal Europa de onderneming minder flexibel, maar verhogen wel de betrokkenheid en loyaliteit. De Angelsaksische

onderneming doet aan onzekerheidsreductie door de omgeving te analyseren en van daaruit het werk (de processen) in te richten. Het is aannemelijk dat de organisatie daardoor minder flexibel wordt. De continentaal Europese organisatie gaat er vanuit dat de opgeleide vakman in staat is impulsen uit de dynamische omgeving adequaat te benaderen waardoor de organisatie flexibeler wordt.

Kort door de bocht wordt de Angelsaksische benadering vaak omschreven als een shareholderscultuur, waarbij alleen de korte termijn financiële belangen van de aandeelhouder worden nagestreefd. De continentaal Europese situatie wordt vaak omschreven als een stakeholderscultuur omdat er meer betrokkenen zijn dan alleen de aandeelhouders waarvan de belangen dienen nagestreefd te worden.

's Lands kwaliteitsleer

Er zijn veel kwaliteitsbenaderingen en kwaliteitsmodellen. Twee kwaliteitsmodellen die de organisatie integraal benaderen zijn het Amerikaanse Malcolm Baldrige model en het Europese EFQM-model (zie figuur 1 en 2).

De Malcolm Baldrige Award

De Malcolm Baldrige National Award is in 1987 in de Verenigde Staten geïntroduceerd via het publiek recht, om meer ondersteuning te bieden aan Total Quality Management (TQM) als belangrijke methode ter verbetering van Amerikaanse producten en diensten. De Baldrige Award biedt organisaties een verzameling normen waartegen de organisatie kunnen worden afgezet en is daarmee een 'normerend' model. Het model heeft drie basiselementen: het organisatieprofiel geeft de richting aan; de bedrijfsprocessen zijn vanuit de managementfocus resultaatgerichtheid; en het managementinformatie- en analysesysteem zijn cruciaal voor een op 'feiten en kennisgedreven systeem'.



Figuur 1 De zeven aandachtsgebieden in het Baldrige 'framework' (www.quality.nist.gov)

Het EFQM/INK-model

Het EFQM/INK-managementmodel is in 1988 ontstaan vanuit de vraag van veertien presidenten van grote multinationals wat succesvol ondernemen is – zeker ook vanuit mondiaal perspectief.



Figuur 2 De negen aandachtsgebieden in het EFQM-Model (in het nieuwe model 2008)

De visie achter het model gaat over het continu streven naar balans tussen diverse stakeholders van de organisatie, tussen de resultaten en de inspanningen en het voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Dit is te bereiken via de negen aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken: Inspirerend leiderschap, Resultaatgerichtheid, Samenwerking, Bouwen op vertrouwen en Continu verbeteren.

Het Angelsaksisch en Rijnlands kwaliteitsklimaat

De neoliberale Amerikaan heeft een heilig geloof in de vrije markt, maar regelt en reguleert wel volledig de bedrijfsprocessen op een scientific-managementachtige manier. De Amerikaan staat ronduit vijandig tegenover overheidsbemoediging, maar kwaliteitsverbetering is wel bij wet geregeld. In de Malcolm Baldrige Improvement Act 1987 staat beschreven dat kwaliteitsverbetering vanuit het management geïnitieerd moet worden en met een focus op de klant. Het geheel moet voldoen aan door het Baldrigeprogramma bepaalde criteria en moet leiden tot winstverbetering.

Het EFQM/INK-model kent geen criteria maar aandachtsgebieden. Het is een denkraam waarin verschillende aspecten van een organisatie met elkaar in verband worden gebracht. In navolging van de definitie van Juran (1904-2008) voor kwaliteit, *'fitness for use'*, is met behulp van het EFQM/INK-model te bekijken of de organisatie geschikt is voor het doel waarvoor het is gesticht.

Het Malcolm Baldrige Model is meer verticaal gericht, terwijl het EFQM-model meer horizontaal door de organisatie kijkt. Van der Bij en van Aken stellen dat daar waar het Baldrige-model zich meer op de klant richt, het EFQM-model meer naar de maatschappij als geheel kijkt en daarmee meer stakeholdergeoriënteerd is.

Zouden er Angelsaksische en Rijnlandse kwaliteitskundigen bestaan?

Als we terug gaan naar de beginvraag: “Zou er een Angelsaksisch en continentaal Europees kwaliteitsklimaat zijn?”, dan is het antwoord ‘ja’. Of daarmee ook een antwoord is gegeven op de vraag van Huub Vinkenburg: “Zouden er Angelsaksische en Rijnlandse kwaliteitskundigen bestaan?”, dan is het antwoord: nog niet. Dat kan ook niet omdat Huub Vinkenburg uitgaat van een paradigmaverschuiving bij Juran die naar mijn inzicht nog niet is aangetoond. Er is een Angelsaksische benadering en er is een continentaal Europese (Rijnlandse) benadering.

Ook maakt Vinkenburg gebruik van een controlparadigma en een commitmentparadigma. Dat ‘control’ beheersing betekent klopt wel ongeveer, maar dat ‘commitment’ betrokkenheid is, is wel een aanname. Commitment kan bijvoorbeeld een sterk financiële impuls hebben. Daarbij is commitment een Engels woord, en als ik dat vertaal, wordt het ineens een erg Angelsaksisch begrip (*engagement*, maar ook: verplichting, schuldenlast, binding aan taakinzet, interactie vanuit verplichting).

Huub Vinkenburg roept de hulp in van Pirsig en zijn boek ‘*Zen en de kunst van het motoronderhoud*’. Daar ben ik wel blij mee en ik denk dat de oplossing in die richting gezocht moet worden. Robert Pirsig worstelt nogal met de dualiteit tussen object en subject, waarmee het een fenomenologisch probleem wordt. Hij ziet kwaliteit onder andere in ‘*met hart en ziel je werk doen*’ en ‘*kwaliteit in je werk ervaren*’. Als de kwaliteit van de arbeid in staat is dat te geven, dan komt het met de organisatiekwaliteit, vanuit het Rijnlandse begrip, wel goed. Maar of daarbij een Rijnlandse of Angelsaksische kwaliteitskundige nodig is of zelfs bestaat, is nog niet duidelijk. Het lijkt me dan ook dat daar nog nader onderzoek voor nodig is.

Dit artikel verscheen eerder in SIGMA Nummer 2, april 2010 pagina 12-16.

Literatuur

- Abelshauer, W., Kulturkampf. *Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*. Kulturverslag Kadmos, Berlin, 2003.
- Bij van de, J.D. en Aken van, J. E., *Naar een tweede generatie Total Quality Management*. Technische Universiteit Eindhoven.

- Brouwer, J.J. en Moerman P., *Angelsaksen versus Rijnlanders, zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*. Garant, Apeldoorn, 2de druk 2007.
- Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M., *Management van processen*. Kluwer, Deventer, 3de geheel herziene druk 2006.
- Havenaar, R., *Eb en vloed. Europa en Amerika van Reagan tot Obama*. G.A. van Oorschot, Amsterdam, 2009.
- Kotterman-van de Vosse, I., *De visie van Hayek. Een pleidooi voor persoonlijke vrijheid*. Tjeenk Willink, Zwolle, 1994.
- Micklethwait, J. and Wooldridge, A., *The Right Nation. Conservative Power in America*. Penguin Books, New York, NY 2005.
- Peij, S.C. (red), *Handboek Corporate Governance*. Kluwer, Deventer, 2e herziene druk 2008.
- Pirsig, R.M., *Zen en de kunst van het motoronderhoud. Een onderzoek naar waarden*. Ooievaar, Amsterdam, 27ste druk 1998.
- Rampersad, H.K., *Effectief managen van totale kwaliteit*. Lemma, Utrecht, 2005.
- Rauchway, E., *Blessed among Nations. How the World made America*. Hill and Wang, New York, 2007.
- Swaan, A. de., *Zorg en de staat, 'Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd'*. Bert Bakker, Amsterdam, 5e druk 1996

Internet bronnen

www.ink.nl

www.quality.nist.gov