

Een korte vergelijking van drie sociaal-economische modellen: Rijnlands, Angelsaksisch en Scandinavisch¹

Inleiding

Bovenberg (in *NRC Handelsblad*, 31-03-2009) stelt dat drie pijlers het economische model vormgeven: de markt, de overheid en de normen en waarden. Elk model geeft een andere invulling aan deze pijlers. De invulling van deze pijlers hebben rechtstreeks invloed op de wijze waarop de bedrijven georganiseerd zijn. Daarnaast wordt de cultuur van een organisatie in sterke mate bepaald door de historische achtergrond, de kenmerkende, culturele eigenschappen van een land en vanuit welk economisch model voornamelijk geredeneerd wordt. Deze drie elementen hebben invloed op het HRM-beleid dat gevoerd wordt.

De discussies rondom de verschillende sociaal-economische modellen is zeer actueel. De huidige kredietcrisis draagt aan deze discussies het nodige bij. De verschillende modellen vertegenwoordigen verschillende visies op de maatschappij en ondernemerschap.

Er worden verschillende indelingen gehanteerd. Sapir (Willems & Van Asselt, 2007) verdeelt alle vijftien oud-EU-lidstaten in vier types van welvaartsstaten:

1. *Nordics countries*. In this study identified as Denmark, Finland, Sweden plus the Netherlands. They have the highest levels of social protection expenditures and Universal welfare provision, combined with large fiscal interventions in the labour market.
2. *Anglo-Saxon countries*. In this study identified as Ireland and the United Kingdom. These countries feature relatively large social assistance of the last resort and cash transfers are primarily oriented towards people of a working age. Moreover, his model is characterised by a mixture of weak unions, comparatively wide and increasing wage dispersion and relatively high incidence of low employment.
3. *Continental countries*. In this study identified as Austria, Belgium, France, Germany and Luxembourg. These countries rely heavily on Insurance-based, non-employment benefits and old-age pensions. Large influence of labour unions.
4. *Mediterranean countries*. In this study identified as Greece, Italy, Portugal and Spain. These social welfare systems typically draw on employment protection and early retirement provisions to exempt segments of the working age population from participation in the labour market. In these countries, the wage structure is covered by collective bargaining and is strongly compressed.

Een andere verdeling op basis van indicatoren voor het sociaal-economische systeem is het Rijnlandmodel, het Angelsaksisch model en het Scandinavisch model. In deze verdeling passen ook de nieuwere sociaal-economische modellen die in opkomst zijn zoals het Japans model, het Chinees model en het Singapore-model. De beschrijving van Sapir (Nordic countries, continental countries en Anglo-Saxon countries) komt overeen respectievelijk met het Zweeds model, het Rijnlandmodel en het Angelsaksische model.

¹ Deze vergelijking is een onderdeel van een verslag van een studiereis CNV Schoolleiders naar Zweden in 2009. <http://www.myriamlieskamp.nl/wp-content/uploads/2011/05/Verslag-Zweden-nieuw.pdf>

Beschrijving van de economische modellen

Het Angelsaksische model

Het meest kenmerkend voor het Angelsaksische model is de *shareholders value*. De belangen van de aandeelhouders zijn bepalend voor de koers die de onderneming vaart. De nadruk ligt op het financiële aspect van de onderneming. Het bedrijfsleven heeft een dominante plaats in de samenleving. Het vrijemarktdenken is de centrale waarde. De rol van de overheid is zich zo min mogelijk te bemoeien met de economie, maar de zelfregulering van de vrije markt zijn werk te laten doen. De overheid streeft naar een zo laag mogelijke uitgavenpost op het gebied van sociale zekerheid en stelt zich ook terughoudend op ten aanzien van de regelgeving op sociaal terrein, maar ook bijvoorbeeld op het gebied van het milieu. Bij alle regels die gesteld worden, wordt eerst gekeken wat het effect is op de economie en het bedrijf in plaats van bijvoorbeeld het algemeen maatschappelijk belang. Een voorbeeld hiervan is het niet ondertekenen van het Kyoto-protocol door de Amerikaanse regering; zij wil geen uitstootbeperkingen opleggen omdat dit schadelijk is voor de economie. De Amerikaanse regering vindt dat bedrijven dit zelf moeten oppakken en dat dit niet vanuit de overheid moet gebeuren. In hoeverre dit in stand blijft, is niet zeker want de huidige president Barack Obama, een democraat, lijkt te kiezen voor een andere aanpak.

Gezondheidszorg, energievoorzieningen, openbaar vervoer, onderwijs en welzijn zijn waar mogelijk geprivatiseerd en waar mogelijk is er sprake van onderlinge concurrentie. De keuze welk bedrijf welke voorziening mag leveren en voor welke prijs, wordt zoveel mogelijk door het individu zelf gemaakt.

In bedrijven worden processen en samenwerken binnen organisaties rationeel bekeken. Prestatiemetingen, financiële targets op alle afdelingen, accreditatiesystemen, uitsluitend in efficiëntie denken, gerichtheid op kortetermijnresultaten, individualisering en materialisme zijn kenmerkend voor organisaties die werken vanuit de principes van het Angelsaksische model.

Historische achtergrond

Het Angelsaksische model heeft zijn wortels in de Verenigde Staten. Een land dat 'ontdekt' is en veroverd op zijn oorspronkelijke bewoners. Een land waar kolonisten nieuwe grond verwierven, in een samenleving van individuele initiatieven. Een land dat zijn basis heeft in de strijd tussen twee partijen. Strijd, concurrentie en macht zit in de genen van de Amerikanen. 'Van krantenjongen tot miljonair' is nog steeds *The American dream*.

Het Rijnlandmodel

Het meest kenmerkend voor het Rijnlandmodel is de *stakeholders value*. De belangen van de verschillende stakeholders zijn bepalend voor de koers die de onderneming vaart. De nadruk ligt bij dit model op overleg tussen alle stakeholders, het meenemen van de belangen van de stakeholders en samen bereiken van consensus. Het Rijnlandmodel is vooral gebaseerd op de kracht van het collectief, de maatschappelijke consensus, een langetermijnvisie en een actieve rol van de overheid. De overheid heeft bij het Rijnlandmodel een grote rol. Het denken in termen van gemeenschap en het rekening houden met maatschappelijke factoren bepalen het beleid van de overheid. De overheid denkt dus niet alleen in het belang van het bedrijfsleven, maar ook aan het belang van de werknemers en maatschappelijke factoren zoals het milieu en de werkgelegenheid. Een

gemeenschappelijke, aanvaardbare basis van de collectieve voorzieningen, solidariteit ook voor de zwakkere in de samenleving zijn bepalend bij de uitgaven van het overheidsbeleid. De overheid legt het accent op een maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers. De overheid kan dus ook actief ingrijpen in de eigen economie. Veel accent ligt op innovaties op technisch en economisch gebied.

Historische achtergrond

Het Rijnlandmodel vindt zijn oorsprong in Noord- en West-Europa en is gebaseerd op de historische waarden uit de Middeleeuwen. In de Middeleeuwen nam de adel de verantwoordelijkheid voor de lijfeigenen. De basis ligt ook in het meester-gezel-leerlingsysteem waarbij de meester verantwoordelijk was voor de opleiding en het inkomen van de gezel en de leerling. De aandacht voor het vakmanschap zien we nu ook nog terug bij de managers binnen het Rijnlandmodel; zij willen een goed product of dienst leveren en denken niet uitsluitend aan winst en productie.

Scandinavisch model

In een publicatie van het wetenschappelijk instituut van het CDA (Willems & Van Asselt, 2007) wordt gesteld dat de Scandinavische landen onderling verschillen en er dus geen sprake is van één Scandinavisch model. Wel zijn er drie gemeenschappelijke kenmerken te benoemen voor de Scandinavische landen.

Het eerste opvallende kenmerk is dat alle burgers recht hebben op sociale voorzieningen en diensten, ongeacht of zij daar op een of andere manier via contributie of belastingen aan meebetaald hebben en ongeacht hun arbeidsmarktpositie. Dit wordt universalisme genoemd. Het tweede kenmerk is de hoge mate van gelijkheid. De inkomensverdeling is relatief gelijk. Scholing en onderwijs zijn op alle niveaus vrijwel gratis en er wordt een actief scholingsbeleid gevoerd. Het gemiddelde opleidingsniveau is hier dan ook relatief hoog. Mannen en vrouwen hebben gelijke kansen op de arbeidsmarkt.

Het derde kenmerk is dat de overheid een sterke en actieve functie heeft in het bereiken van een volledige werkgelegenheid. Dit gebeurt vaak via een actief arbeidsmarktbeleid. Het actieve werkgelegenheidsbeleid onderscheidt zich ten opzichte van Nederland door tijdelijke subsidies te verstrekken aan de private bedrijven voor het in dienst nemen van werkzoekenden of oudere werknemers. In tegenstelling tot Nederland, dat subsidies verstrekt voor gecreëerde werkgelegenheid zoals ID-banen. Ook onderscheidt het werkgelegenheidsbeleid van Scandinavië zich door de focus die het legt op het actief bemiddelen van werknemers met een slecht arbeidsmarktperspectief.

Het Zweedse model onderscheidt zich van de andere modellen door de combinatie van een hoge mate van gelijkheid gekoppeld aan een hoge mate van economische efficiëntie. De overheid voert een actief werkgelegenheidsbeleid met een hoog uitkeringsniveau. Als gevolg daarvan zijn er goede publieke voorzieningen zoals kinderopvang. Volgens Willems en Van Asselt (2007) is het aanbieden van een hoogwaardige vorm van kinderopvang niet bepalend voor de hoge deelname van vrouwen aan het arbeidsproces. Dit wordt vooral bepaald door de cultureel-historische achtergrond van de Scandinavische landen.

Vergelijking van de drie modellen

Bakker, Evers, Hovens, Snelder, en Weggeman (2005) hebben een overzicht gemaakt op basis van literatuurstudie en de verschillende conferenties die zij gehouden hebben. Het overzicht omvat vijftien kenmerkende verschillen voor de maatschappelijke kant van het model en vijftien kenmerkende verschillen voor de kant van de organisaties. Zij hebben dit overzicht gemaakt voor het Angelsaksisch en het Rijnlandmodel. Wij vullen dit aan met de kenmerken van het Zweedse model. De drie sociaal-economische modellen hebben elk hun specifieke kenmerken. In de volgende tabel hebben we de verschillende kenmerken per model naast elkaar gezet. De kenmerken zijn per categorie (algemene karakteristieken, cultuur en arbeidsvoorwaarden) opgedeeld.

	Angelsaksisch model	Rijnland model	Zweeds model
Kenmerken van een organisatie			
1. Gericht op	Kortetermijnwinst <ul style="list-style-type: none"> • shareholders value • geld is macht • may the best man win • win-lose • you are for us or against us 	continuïteit en vertrouwen <ul style="list-style-type: none"> • tevreden klanten • tevreden werknemers • tevreden aandeelhouders • win-win • genuanceerd zaken bekijken 	economische efficiëntie <ul style="list-style-type: none"> • met sociale rechtvaardigheid • langetermijnvisie • het dienen van de belangen van alle betrokkenen • gaan conflicten uit de weg
2. Dominant denken	financieel denken	industriële denken	Sociaal-economisch denken
3. Prestatie-oriëntatie	gericht op volgende kwartaal	gericht op continuïteit	gericht op duurzaamheid en inzetbaarheid
4. Fusies en overnames	macht aan het kapitaal	Beschermingsconstructies	door overheid gecontroleerd
5. Organisatie is:	ondersteuning 'money making machine'	een 'noodzakelijk kwaad' voor het realiseren van complexe producten	gemeenschap gebaseerd op duurzaamheid, betrouwbaarheid en veiligheid
6. Centraal staan:	geld, macht, heldendom	vakdeskundigheid, inhoud	hoge mate van traditionele arbeidsethos en hoge werkgelegenheidsgraden
7. Manager is	een MBA'er, want managen is een vak	een meewerkend voorman (vergelijk gilden met hun meesterproef)	iemand die durft te vertrouwen op medewerkers
8. Vakdeskundigheid is:	de verantwoordelijkheid van de medewerker	de verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie	een gedeelde verantwoordelijkheid. Kennis en innovatie komen eerder tot stand in een maatschappelijk klimaat van

	Angelsaksisch model	Rijnland model	Zweeds model
			sociale samenhang en menselijke duurzaamheid
9. Centraal staat:	de nuttigheid van de mens	de waardigheid van de mens	de kwaliteit van het leven
10. Motivatie	extrinsiek (geld, incentives)	intrinsiek (werkinhoud)	maatschappelijke verantwoordelijkheid
11. Mensbeeld	mechanistisch	humanistisch	kwaliteit (competenties) van mensen, voortbouwen op het vakmanschap en het zelfregelend vermogen van medewerkers
12. Beloning is afhankelijk van:	de productiviteit	de functie	de onderlinge solidariteit (daardoor relatief hoge lonen)
13. Arbeid	is een kostenfactor	heeft een sociale component	Is een recht op werk voor iedereen
14. medewerkers zijn:	input	belichaming van de organisatie	waarde van de organisatie
15. Financiering via:	de beurs	banken en familie	de overheid
Kenmerken van een samenleving			
1. Bedrijven	veelal beursgenoteerd	diversiteit in businessmodellen	diversiteit
2. Nationaal	minimale staatsbemoeienis: de markt regeert (= 'the invisible hand')	actieve rol overheid: maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers.	actieve rol overheid: sterke en actieve rol in het bereiken van volledige werkgelegenheid, door actief arbeidsmarktbeleid.
3. Vertrouwend op:	(militaire) macht ('hard power')	economische kracht ('soft power')	sociale kracht
4. Een-/veelzijdig:	unilateralisme	multilateralisme	multilateralisme
5. Centraal	het individu	onderlinge verhoudingen	gelijkheid
6. Leading is:	individueel succes: 'the American dream'	collectieve kracht; cultuur: open en innovatief	feminine cultuur nadruk op actief arbeidsmarktbeleid en gratis aanbod van kinderopvang en scholing.
7. T.o.v. minderheden	'the winner takes it all'	minderheden krijgen ook een deel	hoge mate van gelijkheid

	Angelsaksisch model	Rijnland model	Zweeds model
8. Faillissement is:	begin van iets nieuws	het einde	zoeken naar nieuwe werkgelegenheid
9. Georiënteerd op:	Verenigde staten	Azië	Azië
10. 'Driven by'	'technology (D&E) and market'	design and science (R&D(&E))	combineren van hoge mate van gelijkheid met hoge mate van economische efficiëntie
11. typering van het land:	handelsland <ul style="list-style-type: none"> • kooplieden • dominees 	innovatieland, voortrekkersrol op sociaal-economisch gebied; <ul style="list-style-type: none"> • technologisch gebied 	gelijkheid- en gelijke kansenland <ul style="list-style-type: none"> • dialoog vormt de basis • democratische waarde is de waarde die het meest wordt nagestreefd
12. Financiering onderwijs	overheid financiert <i>public schools</i>	overheid financiert ook private schools	overheid investeert veel in onderwijs en zorg
13. Coördinatie door:	regels	'shared values'	geloof in democratisch systeem
14. Karakter	avontuurlijk, spannend en gepassioneerd	voorzichtig, overdacht, deugdzaam, saai; alles bezien vanuit historisch perspectief	sociale gelijkheid, geloof, betrokkenheid overheid
15. Tussen bedrijven	concurrentie	samenwerking	samenwerking

Het Rijnlandmodel en het Zweeds model hebben sterke overeenkomsten. Nederland heeft de laatste jaren een sterke voorkeur gehad voor het Angelsaksisch model. Dat uitte zich in decentralisatie van overheidsbeleid, het invoeren van marktwerking in de non-profitsector, het werken met targets en budgetverantwoordelijkheid. Ook voor de burgers werden eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid waar mogelijk ingevoerd. Een aantal kenmerken van het Rijnlandmodel is ook intact gelaten, zoals het stelsel van sociale voorzieningen. Het politieke klimaat wordt nog steeds gevormd door coalities. Mede als gevolg van de kredietcrisis, maar ook als reactie op het gevoerde beleid van de laatste jaren, wordt er door de politiek momenteel sterk over de grenzen gekeken naar andere economische modellen, zoals het Rijnlandmodel en het Scandinavisch (onder andere Zweeds) model. De reden hiervoor is dat dit model, volgens de politiek, kenmerken in zich draagt die in de huidige financiële crisis bestand zijn tegen terugval. Van het Angelsaksisch model wordt gezegd dat het, doordat het zich vooral op de kortetermijnresultaten richt, minder geschikt is bij een financiële terugval.

Elk model is slechts een beschrijving van de werkelijkheid. In de werkelijkheid zullen kenmerken sterker aanwezig zijn, of juist minder of helemaal niet voorkomen. Het gaat bij de beschrijving en de genoemde kenmerken om met name het definiëren van de kenmerkende eigenschappen van ieder model en de gevolgen daarvan op de maatschappij, op organisaties, de werknemers en het gevoerde HRM-beleid en op onderwijs in het bijzonder.

Toch zijn niet alleen de sociaal-economische modellen bepalend voor de ontwikkeling van een organisatie. Professor Verhaegen stelt in zijn oratie (1998), dat er vier elementen van invloed zijn op het evenwicht in een onderneming. Dat zijn:

1. ondernemings- en sectorspecifieke factoren;
2. het sociaal-economisch bestel waarin de onderneming functioneert;
3. de ontwikkelingen in de markten;
4. het organisatievermogen van de onderneming zelf.

Verhaegen (1998) stelt verder in zijn oratie dat het accent niet moet liggen op welk model het beste is, maar vooral onder welke voorwaarden en onder welke omstandigheden de modellen werken. Hij geeft ook aan dat met name de consensuscultuur en de gerichtheid op samenwerking de hoekstenen zijn van de Nederlandse – en wellicht ook de Europese – ondernemingen.

Voor- en nadelen van de modellen

Elk sociaal-economisch model heeft zijn sterke kanten en zwakke kanten. In onderstaande overzichten hebben wij de plus- en de minpunten bij elkaar geplaatst.

Pluspunten van de verschillende modellen		
Angelsaksisch model	Rijnlandmodel	Scandinavisch model
<ul style="list-style-type: none"> • Het financiële resultaat is belangrijk, geen discussie mogelijk. • Het is outputgericht. • Het is transparant, controleerbaar, meten = weten. • Het is duidelijk waarop de werknemers worden afgerekend. • Je weet waarvoor je verantwoordelijk bent. • Bevordert prestaties, uitdagend, prikkelend. • Het is duidelijk wie de baas is. • De baas beslist. • Prestatieloon; hard werken loont. • Het individu bepaalt zelf wat hij verdient. • Lage belastingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er ontstaat een gemeenschapsgevoel door de onderlinge afhankelijkheid die erkend en geaccepteerd wordt. • Er ontstaat een sociaal gevoel, zorgzaamheid, trouw, solidariteit en loyaliteit. • De mens staat centraal. • Er wordt getracht recht te doen aan onderlinge verschillen. • Vakmanschap staat centraal; de nadruk ligt op kwaliteit in plaats van op kwantiteit. • Gericht op balans op nuanceringen daardoor niet zo snel excessen. • Gericht op samenwerken en netwerken op basis van vakinhoudelijkheid. • Veel vrije tijd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een gemeenschapsgevoel door de samenwerking en het collectieve regelingen. • Er is een sociaal klimaat van solidariteit, zorgzaamheid, veiligheid en vertrouwen. • Hoge kwaliteit van de publieke dienstverlening. • Grote investeringen in scholing en gratis onderwijs. Hoog opleidingsniveau waardoor er meer kansen op de arbeidsmarkt zijn. • Hoge mate van gelijkheid. • Goedkope publieke kinderopvang. • Hoge participatie van vrouwen aan de arbeidsmarkt. • Lage inflatie. • Lage overheidsschuld. Overschot op begroting.

Minpunten van de verschillende modellen		
Angelsaksisch model	Rijnlandmodel	Scandinavisch model
<ul style="list-style-type: none"> • Hoge mate van volgzzaamheid. • Ontmoedigt onafhankelijk denken. • Bevordert hebzucht. • Prestatiebeloning omwille van de beloning (extrinsieke motivatie). • Gebrek aan ethisch handelen. • Werkt cijfermanipulatie in de hand. • Sociaal-culturele gevolgen door het economische handelen doen er niet toe (grote ontslagen en dergelijke). • De dollar is de alles bepalende dimensie. • Het model werkt niet in sectoren als gezondheidszorg en onderwijs als zijnde non-profit sectoren. • Geen of lage sociale zekerheidsvoorzieningen. • Grote inkomensverschillen. • Nauwelijks vrije tijd. • Nadruk ligt op kwantiteit en productie in plaats op kwaliteit. • Bevordert individualisering, geen gemeenschapsgevoel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Te veel overleg, niet komen tot een beslissing. Sloom, traag en saai wat kan leiden tot oeverloos gepraat. • Gebrek aan ondernemerschap. • Het bevordert middelmatigheid. Hoofd boven het maaiveld is fout. Iedereen is gelijk. • Door voortschrijdend inzicht schuiven doelen mee. • Het is een gesloten systeem zoals in het gildesysteem. • Starre arbeidsvoorwaarden. • Hoge kosten verzorgingsstaat. • Belastingdruk op werkenden. • Grote mate van bureaucrativering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leunt zeer zwaar op de staat, omvang collectieve sector is 60%. • Is overal nadrukkelijk aanwezig. • De markt krijgt weinig mogelijkheden om zelf te werken. • Lage productiviteit per werknemer. • Hoge loonkosten. • Hoge fiscale druk. • Werknemers houden zich strikt aan de werktijd. • Verborgene werkloosheid door het niet meetellen van bijvoorbeeld deelnemers aan arbeidsmarktprogramma's.

Uit de analyse van de plus- en de minpunten zien we een relatie met de discussie over het ontstaan van de huidige financieel-economische crisis. Volgens de Belgische senator Beke (2009) betekent de crisis het failliet van het Angelsaksische model van ongelimiteerde winstmaximalisatie en neoliberale vrije markt. Hij ziet in de huidige crisis het failliet van een bepaald mensbeeld, namelijk dat van het individu dat louter gericht is op zijn individuele vrijheid en niet nadenkt over zijn maatschappelijke

verantwoordelijkheid. Volgens hem heeft het Angelsaksisch model van ongelimiteerde winstmaximalisatie en neoliberale vrije markt een rode kaart gekregen.

De werkelijkheid is niet zo strikt als in de modellen weergegeven wordt. Afgelopen jaren zagen we steeds meer een mix van de diverse modellen (Van Aken et al., n.d.). Of het Rijnlands heet of Scandinavisch, dat doet er minder toe. Het Rijnlandse en het Scandinavische zijn bij wijze van spreken broertje en zusje van elkaar, ze zijn van dezelfde familie. In sommige analyses wordt Nederland niet voor niets genoemd als een land met het Scandinavische model (Aiginger & Guger; Sapir, in Willems & Van Asselt, 2007). Er zitten niet voor niets opmerkelijke overeenkomsten tussen ontwikkelingen in Nederland, Duitsland en Zweden.

De effecten van de modellen op het HRM-beleid

De mix van de diversen modellen heeft ook consequenties voor het HRM-beleid. Reeds in 1996 gaf Vinke in zijn artikel aan dat er een aantal trends waar te nemen is.

1. De stabiele functie in de loopbaan zal plaatsmaken voor de sturing vanuit het beschikbare talent van de medewerker.
2. De inzet van het beleid is er vooral op gericht om medewerkers, alleen of in groepsverband, de mogelijkheid te geven om tot optimale prestaties te komen. De medewerker neemt daarbij zelf het heft in handen en is verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling.
3. De rol van de ondernemingsraad of de medezeggenschapsraad zal wijzigen of afnemen omdat de medewerker zelf in staat is voor de eigen belangen op te komen.
4. Er zal een hoge mate van flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden komen. Omdat medewerkers flexibel willen omgaan met hun werk, hun werk-privébalans en hun ontwikkelingskansen, zal de nadruk liggen op flexibele contracten, telewerken, thuiswerken, diversiteit in het arbeidscontract.
5. Er zal een verschuiving plaatsvinden van het accent op externe mobiliteit naar interne mobiliteit.
6. De stijl van leidinggeven zal veranderen naar een stijl van faciliteren, ondersteunen, overtuigen op basis van eigen deskundigheid. Er zal meer gestuurd worden op gedrag dan op outputresultaten.
7. De arbeidsvoorwaarden zullen meer afhankelijk worden van hoe de organisatie georganiseerd wordt. Het accent zal liggen op een functieomschrijving met daaraan gekoppeld competentiebeleid, inzetbaarheid, opleidingsbereidheid en potentieel. Daaraan zal ook een flexibele beloning gekoppeld worden.
8. De personeelsfunctionaris zal veel meer een makelaarsfunctie vervullen en veel meer keuzes die gemaakt worden door de organisatie vertalen naar beleid op het gebied van personeel en organisatie.
9. Het aansturen van medewerkers zal voornamelijk gebaseerd zijn op motivatie bevorderen om zo een hoge kwaliteit te kunnen bereiken. Vinke noemt dit situationeel motiveren. De optimale fit tussen de medewerker en de organisatie wordt gerealiseerd door wat de medewerker intern motiveert (competentie, zelfbestemming en de eigen doelen) en extern motiveert, door het primaire proces en de doelen die de organisatie wil realiseren. Op die manier realiseer je vier primaire bronnen van succes, te weten: resultaat, tevredenheid, gezondheid en zingeving.

Cultuur

Er zijn verschillende modellen om de culturele kenmerken in beeld te brengen. Eén van deze concepten wordt aangereikt door Hofstede en Hofstede (2005). Individuen dragen patronen in zich van denken, voelen en potentieel handelen die gedurende haar of zijn leven zijn aangeleerd. Hofstede en Hofstede duiden dit met de term 'mentale programma's'.

Cultuur heeft meer betekenissen. In enge zin betekent het 'beschaving' en dan vooral de vruchten die beschaving heeft voortgebracht in termen van onderwijs, kunst en literatuur. Cultuur in de opvatting van mentale programmering omvat niet alleen activiteiten die de geestelijke verfijning bevorderen, maar het gaat ook om de gewone en alledaagse beslommingen, zoals groeten, eten het tonen van gevoelens, de fysieke afstand tot anderen enzovoort. Deze laatste opvatting van Hofstede en Hofstede staat hier centraal.

In het boek *Allemaal andersdenkenden* gaan de auteurs (G. Hofstede en G.J. Hofstede) uitgebreid in op culturele dimensies. Dit zijn cultuuraspecten waarmee we een cultuur met een andere cultuur kunnen vergelijken. We kunnen deze dimensies samenvatten in de termen: machtsafstand, collectivisme, individualisme, feminiteit versus masculiniteit, onzekerheidsvermijding en korte- en langetermijngerichtheid.

De machtsafstand is de mate waarin zwakkere leden van organisaties verwachten en aanvaarden dat macht niet gelijk is verdeeld. We zien dat zowel Zweden als Nederland een kleine machtsafstand heeft. Een kleine machtsafstand betekent dat ondergeschikten in beperkte mate afhankelijk zijn van hun chefs. Er vindt meer overleg plaats en er lijkt sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid tussen chef en ondergeschikten. In bedrijven met een kleine machtsafstand zien ondergeschikten en superieuren elkaar in principe als gelijken. Hiërarchie is slechts een ongelijkheid in taken en bestaat alleen vanwege haar praktische nut. Salarisverschillen zijn kleiner dan in bedrijven met een grote machtsafstand.

Zowel Nederland als Zweden scoort hoog op de Individualisme-index. Beide landen zijn individualistische samenlevingen; de onderlinge relaties tussen mensen zijn los. Men zorgt voor zichzelf en zijn naaste familie. Vrije tijd, vrijheid in werk en uitdagingen (= onafhankelijkheid van de werkgever) zijn belangrijk. In een individualistische cultuur wordt verwacht dat werknemers hun eigen belangen proberen te realiseren. Men gaat ervan uit dat de mens zowel psychische als economische behoeftes heeft.

In individualistische culturen betekent management het leiding geven aan individuen en is de opgegeven taak belangrijker dan de persoonlijke relaties.

Het is gebleken dat veel landen die een hoge score op de Machtsafstandsindex behaald hebben, laag gescoord hebben op Individualisme en andersom. Er bestaat dus een negatieve correlatie tussen deze twee dimensies. Deze correlatie bestaat omdat zowel Machtsafstand als collectivisme negatief correleert met economische groei.

Zweden en Nederland behoren tot de meest feminie landen. Ten opzichte van masculiene landen worden conflicten opgelost door onderhandelingen en compromissen en zijn salarissen eerder gebaseerd op gelijkheid dan op prestatie. Mannen en vrouwen zijn of allebei ambitieus, of allebei niet.

Onzekerheidsvermijding kunnen we definiëren als de mate waarin de leden van een bepaalde cultuur zich door onbekende of onzekere situaties bedreigd voelen. Dit gevoel komt tot uiting in nervositeit en de behoefte aan voorspelbaarheid (formele/informele regels). Nederland en Zweden zijn beide landen met een lage onzekerheidsvermijding, maar Zweden heeft een lagere onzekerheidsvermijding dan Nederland. Landen met een lage onzekerheidsvermijding zijn bereid ondernemersrisico te nemen en produceren vaker nieuwe ideeën omdat hun cultuur meer openstaat voor afwijkende zaken.

De normen die bij langetermijngerichtheid horen zijn: volharding die leidt tot geleidelijke resultaten, zuinigheid en spaarzaam omgaan met middelen. Ook respect voor de omstandigheden, het streven naar flexibiliteit zijn belangrijke normen. In landen met een een langertermijngerichtheid is er een gevoel voor verhoudingen met een bereidheid je te onderwerpen.

In landen met een meer kortetermijngerichtheid heersen andere normen zoals het leveren van korte inspanningen met snelle resultaten, de sociale druk om geld uit te geven en het “gezicht willen bewaren”. Ook respect voor tradities, het streven naar evenwichtigheid en gevoel hebben sociale verplichtingen horen bij landen met een kortetermijngerichtheid (Hofstede en Hofstede, 2005, p. 214).

Wat betreft de langetermijngerichtheid scoren beide landen in de middenmoot; Nederland is iets meer gericht op de lange termijn dan Zweden.

Cultuurdimensie	De deelnemers aan de studiereis hebben waargenomen:
<p>Machtsafstand</p> <p>De machtsafstand is de mate waarin zwakkere leden van organisaties of organisaties in een land verwachten en aanvaarden dat macht niet gelijk is verdeeld. We zien dat zowel Zweden als Nederland een kleine machtsafstand heeft.</p> <p>Een kleine machtsafstand betekent dat ondergeschikten in beperkte mate afhankelijk zijn van hun leidinggevendenden. Er vindt meer overleg plaats en er lijkt sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid tussen leidinggevende en ondergeschikte. In bedrijven met een kleine machtsafstand zien ondergeschikten en superieuren elkaar in principe als gelijken. Hiërarchie is slechts een ongelijkheid in taken en bestaat alleen vanwege haar praktische nut. Salarisverschillen zijn kleiner dan in bedrijven met een grote machtsafstand.</p>	<p>In de scholen is er sprake van een kleine tot geen machtsafstand. Het voeren van een gelijkwaardige dialoog met alle belanghebbenden staat steeds voorop. Er vindt veel overleg plaats en als er problemen zijn, worden deze opgelost met een dialoog. De schoolleider heeft vooral een faciliterende rol en de leraren een hoge mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Datzelfde geldt voor de schoolleider ten opzichte van de city-council (is in Nederland het bestuur van de school). Daar heeft de directeur een hoge mate van vrijheid om keuzes te maken en beslissingen te nemen.</p>
<p>Collectivisme versus individualisme</p> <p>Zowel Nederland als Zweden scoort hoog op de Individualisme-index. Beide landen zijn individualistische samenlevingen; de onderlinge relaties tussen mensen zijn los. Men zorgt voor zichzelf en zijn naaste familie. Vrije tijd, vrijheid in werk en uitdagingen (= onafhankelijkheid van de werkgever) zijn belangrijk. In een individualistische cultuur wordt verwacht dat werknemers hun eigen belangen proberen te</p>	<p>Kinderen en medewerkers worden gezien als individuen met eigen behoeften, talenten en vaardigheden. Opvallend was de hoge mate waarin rekening gehouden werd met de individuele belangen van kinderen en medewerkers.</p>

Cultuurdimensie	De deelnemers aan de studiereis hebben waargenomen:
<p>realiseren. Men gaat ervan uit dat de mens zowel psychische als economische behoeftes heeft. In individualistische culturen betekent management het leiding geven aan individuen en is de opgegeven taak belangrijker dan de persoonlijke relaties. Het is gebleken dat veel landen die hoog scoren op de Machtsafstandsindex, laag scoren op Individualisme en andersom. Er bestaat dus een negatieve correlatie tussen deze twee dimensies. Deze correlatie bestaat omdat zowel Machtsafstand als collectivisme negatief correleert met economische groei.</p>	<p>Medewerkers moeten zelf problemen oplossen die zij ervaren. Zij doen dat wel met steun van het team waarvan zij deel uitmaken.</p>
Feminiteit versus masculiniteit	
<p>Een samenleving is masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen en mannen en vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Zweden en Nederland behoren tot de meest feminiene landen. Ten opzichte van masculiene landen worden conflicten opgelost door onderhandelingen en compromissen en zijn salarissen eerder gebaseerd op gelijkheid dan op prestatie. Mannen en vrouwen zijn of allebei ambitieus, of allebei niet.</p>	<p>We hebben een duidelijke feminiene cultuur waargenomen. Overleg, onderhandelen, samenwerken zijn belangrijke kenmerken die we in alle organisaties tegenkwamen. Daarnaast is er een duidelijk beleid om een volledige gelijkheid tussen man en vrouw te realiseren.</p>
Onzekerheidsvermijding	
<p>Onzekerheidsvermijding kunnen we definiëren als de mate waarin de leden van een bepaalde cultuur zich door onbekende of onzekere situaties bedreigd voelen. Dit gevoel komt tot uiting in nervositeit en de behoefte aan voorspelbaarheid (formele/informele regels). Nederland en Zweden zijn landen met een lage onzekerheidsvermijding. Zweden heeft een lagere onzekerheidsvermijding dan Nederland. Landen met een lage onzekerheidsvermijding zijn bereid ondernemersrisico te nemen en produceren vaker nieuwe ideeën omdat hun cultuur meer openstaat voor afwijkende zaken.</p>	<p>De lage onzekerheidsvermijding is niet als zodanig waargenomen. Er zijn weinig regels die bepalen wat er moet gebeuren. Dit in tegenstelling tot Nederland. Doordat er weinig regels zijn, worden medewerkers aangesproken op hun creativiteit en hun vermogen om oplossingen te zoeken.</p>
Korte- en langetermijngerichtheid	
<p>Wat betreft de langetermijngerichtheid scoren beide landen in de middenmoot; Nederland is meer gericht op de lange termijn dan Zweden.</p>	<p>In de organisaties zagen we een gerichtheid op de lange termijn. Onderwijs loopt hier als rode draad door al het beleid heen. In de onderwijsorganisaties die we bezocht hebben,</p>

Cultuurdimensie	De deelnemers aan de studiereis hebben waargenomen:
<p>Korte- en langetermijngerichtheid worden onderscheiden op de volgende aspecten: nationale culturen, gezin en familie, school, werken, business, groei en politiek, gevangenisbevolking, religie en manieren van denken.</p> <p>De uitleg beperkt zich hier tot nationale culturen. Langetermijngerichtheid staat voor streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid. Kortetermijngerichtheid staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden, vooral respect voor traditie, voorkomen van gezichtsverlies, en het voldoen aan sociale verplichtingen.</p>	<p>zagen we steeds binnen de nationale kaders speerpunten op het gebied van leren en leiderschap die een aantal jaren bestreken. Wel wijzigt de koers als de politieke koers wijzigt, waarmee de onderwijssector een politiek issue is geworden, waar politici hun invloed willen uitoefenen.</p>

Diversiteit binnen HRM

Om aan te kunnen geven welke culturele verschillen tussen organisaties kunnen ontstaan wanneer de visie op HRM gevoed wordt door het Angelsaksische denken, het Rijnland denken en/of het Scandinavische denken, wordt gebruikgemaakt van de hr-scan Diversiteit (Wolk en Vries, 2007). Uitgangspunt bij deze scan is dat onder diversiteit wordt verstaan 'alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen', en onder diversiteitsbeleid 'beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen en overeenkomsten'.

De hr-scan om het diversiteitsbeleid in kaart te brengen verloopt via de negen onderstaande hr-velden:

1. Werving en Selectie
2. Personeel & Planning
3. Arbeidsvoorwaarden & Beloning
4. Feedback & Beoordeling
5. Loopbaan & Mobiliteit
6. Opleiding & Ontwikkeling
7. ARBO, Verzuim & Re-integratie
8. Taakhoud & Arbeidsorganisatie
9. Leidinggeven

<http://www.diversityatwork.net/NL>

