



INNOVATIE
CENTRUM

NIEUWE
VERBINDING
NIEUWE
BUSINESS

Michael Baken

Angelsaksische en Rijnlandse logica

Bron:

Stop de Amerikanen door Hans Versnel en Jan Jaap Brouwer, Terra 2011



INNOVATIE
CENTRUM

Handelen en consequenties

Angelsaksisch	Rijnlands
Mensen moeten de gevolgen van hun daden kunnen overzien	Mensen kunnen de gevolgen van hun daden niet altijd overzien
Mensen zijn ten volle verantwoordelijk voor hun daden	Mensen zijn beperkt verantwoordelijk voor hun daden
Het handelen van mensen beoordeel je op de effecten	Handelen van mensen beoordeel je op de intenties
Schade is gevolg van onverantwoordelijk handelen	Schade kan ook ontstaan uit de beste bedoelingen
Schade is altijd verwijtbaar	Schade is verwijtbaar als deze voortkomt uit nalatigheid of kwade intenties

Management

Angelsaksisch	Rijnlands
Bij samenwerking moet iedereen zijn taak kennen	Bij samenwerking moeten we allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben
Je moet mensen sturen op het feitelijk handelen, op het HOE	Je moet sturen op de intenties achter hun handelen, op het WAT (en WAAROM)
Halen van het doel is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het proces	Of we het doel halen is sterk afhankelijk van onze betrokkenheid
Het proces moet goed zijn en goed worden nagevolgd	Het is niet goed mogelijk of wenselijk om de werkwijze precies vast te leggen
There is one best way	Er leiden meerdere wegen naar Rome
Je moet zorgen dat mensen zich goed aan de regels houden (compliance)	Je moet mensen gemotiveerd en betrokken houden (commitment)
Onduidelijkheden moeten altijd snel worden weggenomen	Onduidelijkheden zijn interessant en kunnen reden zijn voor verandering
Controle, discipline en enige argwaan zijn functioneel	Ruimte en vertrouwen geven zijn functioneel

Winst en verlies

Angelsaksisch	Rijnlands
<p>Wie het grootste risico loopt, heeft recht op het grootste deel van de winst</p>	<p>Succes volgt uit gezamenlijke inspanning en daarom moeten we de winst delen</p>
<p>Als het fout gaat neem ik de volledige verantwoordelijkheid en stap ik op (Ik heb daarvoor wel een mooie vertrekregeling)</p>	<p>Als het fout gaat is dat niet verwijtbaar, mits ik het goed bedoelde</p>

kenmerken

Angelsaksisch	Rijnlands
Individualistisch	Collectivistisch
Centraal: risico en verantwoordelijkheid	Centraal: ideologie
Stuurt op gedrag	Stuurt op overtuiging
Metafoor van de machine	Dorpsmetafoor
Wantrouwend	Vertrouwend
Aandacht voor het HOE	Aandacht voor het WAT
Zeer besluitvaardig	Compromis geneigd
One best way	Vele wegen leiden naar Rome
Nadruk op uniformiteit	Ruimte voor subsulturen
Top-down sturing: command & control	Bottom-up sturing, draagvlak is belangrijk
Nadruk op rationaliteit	Ruimte voor gevoel
Beloningsverschillen	Nivellering



INNOVATIE
CENTRUM

De zes dominante drijfveren / waardesystemen (spiral dynamics)

Imaginaire/ Gevoel/ Verbeelding		Streeft naar verwerven van kennis en inzicht Sleutelwoorden: begrip, consistentie, visie, toekomst, maatschappelijke uitdagingen (ik en wij)
		Streeft de menselijke maat en onderlinge harmonie na Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, spontaniteit, delen, gelijkwaardigheid, informeel (wij)
		Streeft naar resultaten en vooruitgang (ik). Sleutelwoorden: ambitie, status, doelgerichtheid, flexibiliteit (ego)
Rationeel/ Bestaande werkelijkheid (MBA opleiding)		Streeft naar orde en zekerheid (wij). Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid (wij)
		Streeft naar eigen domein, snelheid en felheid, lef (ik). Sleutelwoorden: snel, alert, confronterend, onverschrokken (ego)
		Streeft naar vertrouwdheid, veiligheid, geborgenheid (wij). Sleutelwoorden: beslotenheid, eenheid, stabiliteit, veiligheid (wij)



INNOVATIE
CENTRUM

Wat moet er geregeld worden /recht

	Wat te regelen	Deugd	Ondeugd
	Structuren en functies in de samenleving/organisatie	Handelen na analyse	Feiten klakkeloos aannemen
	Gelijkwaardigheid en menselijkheid	Solidariteit, delen	Arrogantie, jezelf boven anderen stellen
	Positie en competitie	Ambitie, doelgerichtheid	Luiheid, niet benutten van kansen, talenten
	Zekerheid en orde	Plichtsbetrachting, verantwoordelijk gedrag	Regeloverschrijding, onverantwoordelijk gedrag
	Macht en domein	Moed, onverschrokkenheid	Lafheid, slapheid
	Eer en traditie, voldoen aan de waarden van de groep	Bescheidenheid, opoffering	Eerloosheid, hoogmoed



INNOVATIE
CENTRUM

2 werelden

Angelsaksisch: compliance	Rijnlands: commitment
One best way	No best way
Werk is routinematig en voorschrijfbaar	Werk is niet routinematig, niet voorschrijfbaar
Belang van betrouwbaarheid, plichtsgevoel	Belang van betrokkenheid, zelfstandigheid
Standaardisatie leidt tot kwaliteit	Flexibiliteit leidt tot kwaliteit
Management stuurt op handeling en controleert (how)	Management stuurt op overtuiging en geeft vertrouwen (why & what)



INNOVATIE
CENTRUM

Gewenst gedrag bij complexe vraagstukken: puzzel vs 1 oplossing

Angelsaksisch: angst	Rijnlands: moed
Geen vertrouwen geven	Vertrouwen geven
Beperkingen opleggen	Ruimte bieden
Fouten afstraffen	Fouten toestaan
Groei beperken	Groei stimuleren
Negatief reactief gedrag	Positief reactief gedrag



INNOVATIE
CENTRUM

Logische ontwikkeling waardesystemen en gedrag

Angelsaksisch: negatief gedrag	Waardesysteem / drijfveer (spiral dynamics)	Rijnlands: positief gedrag
Cynisch, negatief kritisch	Kennis, inzicht (ik + wij)	Denkt creatief mee, ontwikkelt ideeën
Beperkingen opleggen	Harmonie, menselijkheid (wij)	Betrekt anderen, communiceert
Steekt nek niet meer uit, vreest gezichtsverlies	Vooruitgang, succes (ik)	Toont ambitie, neemt uitdagingen aan
Valt terug op taakbeschrijving	Structuur, zekerheid (wij)	Creëert structuur en orde
Defensief, agressief	Domein, respect afdwingen (ik)	Maakt tempo, toont moed
Argwanend, angstig	Geborgenheid, veiligheid zoekend (wij)	Creëert veiligheid, familiegevoel

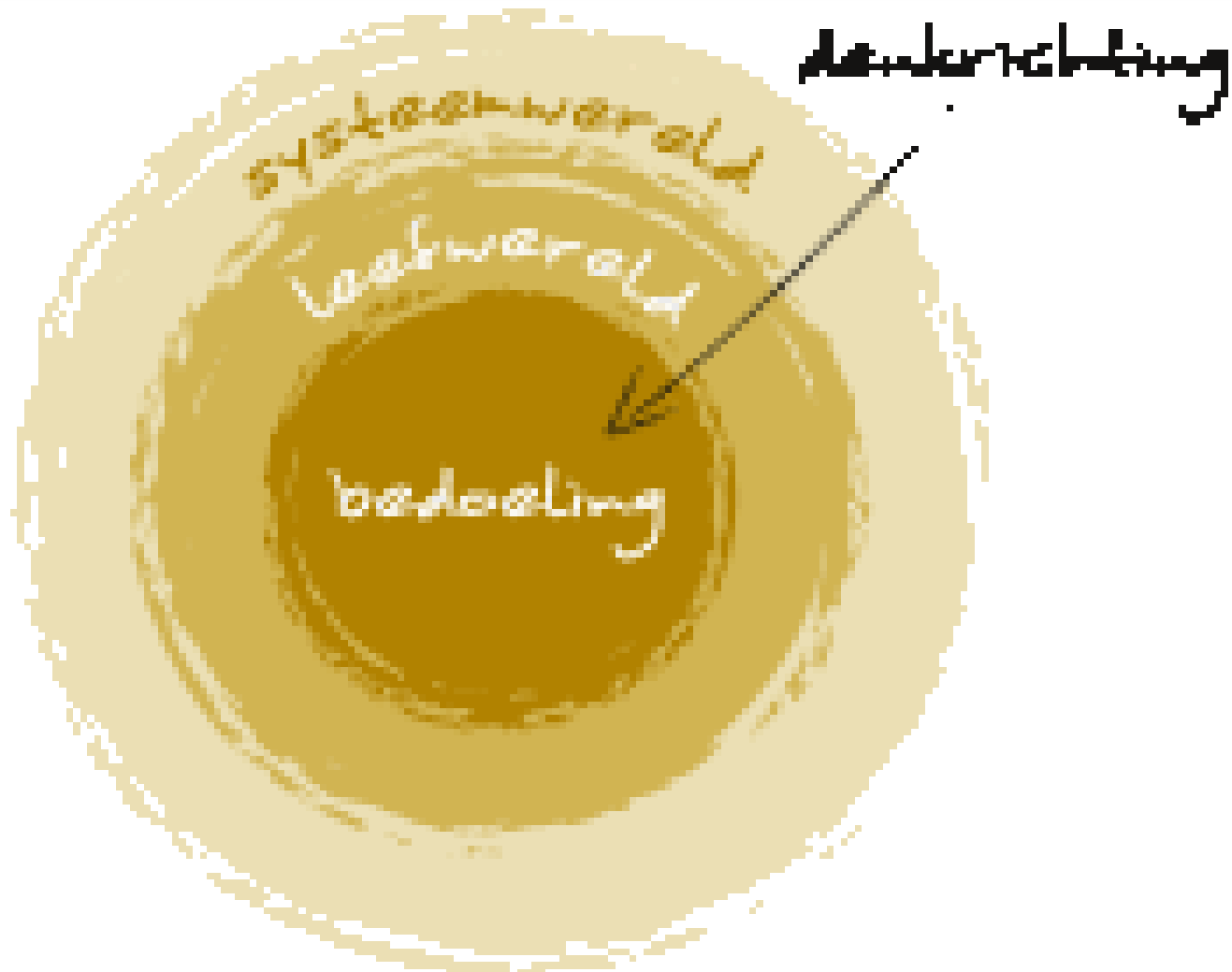
Mensen in organisaties zijn ...

Angelsaksisch

De Radertjes ?

Rijnlands

De Motor ?





INNOVATIE
CENTRUM

Jos de Blok (Buurtzorg)

- > “Wij hebben geen grote stafafdelingen, geen management, geen vergaderingen dus heel veel tijd en geld om de dingen gewoon direct op te lossen”
- > “Wij maken alleen protocollen voor de belangrijke dingen die te weinig voorkomen om ervaring op te doen en over te dragen.”
- > “Wij leveren geen productie, wij leveren oplossingen (gericht op wat mensen zelf nog wel kunnen)”