

Wie is consequent Angelsaksisch of Rijnlands?

Pieter van der Hoeven

Dr. ir. P.C.T. van der Hoeven doceert sinds 2005 bij de economische opleidingen van Hogeschool Inholland en is sinds 2011 fellow bij het lectoraat Governance, Finance & Accountancy. De schrijver dankt zijn collega's van het Business Research Centrum van Inholland voor hun opbouwende adviezen en tevens alle respondenten voor hun moeite.

De laatste decennia woedt de discussie over de vraag of ondernemingen zich uitsluitend op aandeelhouders moeten richten of op alle belanghebbenden, of zij vooral aan de korte of aan de lange termijn moeten denken, anders gezegd of zij het Angelsaksische of het Rijnlandse model moeten hanteren.

Dit onderzoek probeert na te gaan hoe het onderscheid tussen deze beide modellen gemeten kan worden. Het lijkt erop, dat het verschil vooral voor de Bühne bestaat. Dit suggereert, dat de twee modellen wel gebruik kunnen worden als motivatie, als ideaaltype, maar dat in de praktijk weinig mensen consequent het ene of het andere model aanhangen.

Inleiding

In zijn boek *Capitalisme contre capitalisme* beweert de Franse bankier Michel Albert (1991), dat er twee soorten van kapitalisme bestaan, het Rijnlandse en het Angelsaksische. Deze modellen zouden te zien zijn aan verschillende manieren waarop ondernemingen geleid worden en zouden ook tot verschillende resultaten leiden. Met name lijkt het Angelsaksische model spannender, maar is het Rijnlandse op iets langere termijn superieur.

Verscheidene auteurs hebben deze claim in al dan niet aangepaste vorm overgenomen (zoals in Nederland Donald Kalff (2004), Brouwer en Moerman (2005) en bijvoorbeeld Bakker e.a. (2005)).

De modellen Rijnlands en Angelsaksisch zijn als ideaaltypen tegenover elkaar gedefinieerd. De vraag of daadwerkelijk op ondernemingsniveau deze twee soorten bestuursmodellen meetbaar te onderscheiden zijn, is daarmee niet beantwoord. Evenmin, in het verlengde daarvan, op welke parameters de verschillende modellen anders scoren.

Nederlandse ondernemingen zouden van oorsprong een Rijnlands karakter hebben, maar de Angelsaksische cultuur zou de laatste decennia meer voet aan de grond hebben gekregen in ons land (Bezemer, 2010). Momenteel worden sommige ondernemingen als meer Rijnlands (bijvoorbeeld DSM) dan andere (bijvoorbeeld Shell) aangemerkt. De economische crisis is een nieuwe aanleiding tot een heroverweging van het Rijnlandse model, dat de belangen van meer partijen dan alleen de aandeelhouders bij besluitvorming betreft.

Meer mens- en cultuurgerichte bronnen, zoals Weggeman (2003), Peters & Pouw (2005) of Mintzberg (2004) leggen niet de nadruk op leiding, structuur en het extern presenteren van financiële prestaties maar op bedrijfscultuur en opleiding van personeel. Deze auteurs stellen, dat de aanwezigheid van leidinggevenden met een typische managementopleiding, met name MBA, als achtergrond leidt tot een ondernemingscultuur, de Angelsaksische of Anglo-Amerikaanse, die zich onderscheidt van een Rijnlandse cultuur. Die Rijnlandse cultuur komt tot stand als managers in de eerste plaats vakmensen zijn.

De Graaf (2014) beschrijft het onderscheid tussen Anglo-Amerikaans en Rijnlands niet alleen als ondernemingscultuur, maar tevens op het onderliggende niveau van mensbeelden en rationaliteit. Hij stelt, dat het Anglo-Amerikaanse model aansluit bij het gangbare economisch denken. Overigens spreekt hij van een "vermeende tegenstelling".

In het voorgaande zijn twee suggesties min of meer impliciet aanwezig, namelijk dat er twee tegenover elkaar te stellen consistente waardenstelsels bestaan (Rijnlands en Angelsaksisch) en vervolgens, dat economische of managementopleiding bijdragen aan de verspreiding van het Angelsaksische waardenstelsel.

Eerder onderzoek laat zien, dat het onderscheid tussen het Rijnlandse en Angelsaksische model op basis van financiële prestaties en verslaglegging van ondernemingen niet consistent zichtbaar aan te tonen lijkt te zijn (van der Hoeven, 2014).

Doel en opzet van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is om na te gaan of de verschillende bedrijfsmodellen inderdaad "meetbaar" zijn in de zin, dat mensen een consistent beeld hebben van deze modellen: omarmen zij alle aspecten van het ene of het andere model of hebben zij op elk aspect een afzonderlijke opvatting. Indien het onderscheid inderdaad meetbaar zou blijken te zijn, dan zou de vervolgvraag moeten luiden in hoeverre dit aangeleerd wordt tijdens een opleiding. Buijs (2016) verwijst in dit verband zelfs naar Amerikaans onderzoek, dat zou aantonen dat managementopleidingen leiden tot egoïstisch gedrag.

Om dit toetsen is als hypothese geformuleerd: *De verschillende opvattingen over ondernemingsdoelstellingen en besturingsmodellen hangen onderling samen overeenkomstig het onderscheid Rijnlands-Angelsaksisch.*

In het volgende worden eerst de begrippen Rijnlands en Angelsaksisch nader vanuit de theorie bestudeerd, waarna deze begrippen worden geoperationaliseerd tot een vragenlijst, die ter toetsing wordt afgenomen.

Karakterisering Rijnlands en Angelsaksisch

Michel Albert (1991) zette als eerste de modellen Rijnlands en Angelsaksisch tegenover elkaar als verschillende vormen van kapitalisme. Hij maakt met name onderscheid tussen Rijnlandse en Angelsaksische landen. Deze landen, maatschappijen, onderscheiden zich van elkaar op tenminste tien aspecten: (1) immigratie, (2) armoede, (3) sociale zekerheid, (4) inkomensverschillen, (5) belasting op sparen en schulden, (6) juridisch kader, (7) financiering, (8) machtsverdeling binnen ondernemingen, (9) de onderneming als leerschool, en (10) verzekeringen.

Al deze factoren hebben hun invloed op bedrijven, maar sommige slechts indirect. Waar het gaat om het karakteriseren van bedrijfsmodellen, zijn uit bovenstaande lijst met name de volgende aspecten van belang:

(MA 4) Albert concludeert, dat de inkomensverschillen in Angelsaksische omgevingen groter zijn dan in Rijnlandse. Dit leidt tot hogere topsalarissen.

(MA 6) In Rijnlandse landen is de regelgeving uitgebreider dan in Angelsaksische, waar deregulering de norm. Deregulering leidt vervolgens tot een enorme groei van de advocatuur.

(MA 7) In het Angelsaksisch model, waar het aandelen bezit gespreid is, neemt de rol van banken af als grote ondernemingsfinanciers ten gunste van de beurs.

(MA 8) In het Rijnlandse model is volgens Albert de macht binnen ondernemingen verspreid over de leiding, het personeel en de aandeelhouders, terwijl deze in een Angelsaksische context geconcentreerd is bij de aandeelhouders.

(MA 9) Albert stelt vast, dat in het Rijnlandse model werkgevers actief bijdragen aan de scholing van hun werknemers, terwijl dat voor de Angelsaksen een te onzekere investering is om te doen.

(MA10) Albert heeft zelf een verzekeringsachtergrond. In dit verband vermeldt hij dat vanuit Angelsaksisch perspectief de korte termijn en incidenten bepalend zijn, terwijl Rijnlandse verzekeraars een langetermijnperspectief in netwerkverband hanteren.

In navolging van Albert werd het begrip Rijnlands ook in Nederland tegenover Angelsaksisch geplaatst, zoals door Brouwer en Moerman (2005). Hun begrippen zijn meer geënt op ondernemingshandelen. Zij onderscheiden zeven assen: (1) economie, (2) wetenschap, (3) relaties, (4) rechtssysteem, (5) management, (6) mens en organisatie, en (7) beheersing. Langs deze assen verschillen Rijnlands en Angelsaksisch als volgt:

Bij (B&M 1), (B&M 5) en (B&M 7) stellen de auteurs vast, dat het Angelsaksische model uitgaat van de maakbaarheid, bestuurbaarheid van de onderneming; Rijnlanders vertrouwen daar niet op, maar Rijnlandse ondernemingen kennen een "waarderationaliteit", waarbinnen de medewerkers hun rol invullen. Oorzaak- en gevolg-denken tegenover organisch denken, Befehlstaktik versus Auftragsaktik, planning en control tegenover leiden en leren. Het

Angelsaksisch model kent dan ook een eenduidig machtscentrum - met name ten dienste van de aandeelhouders -, terwijl macht in Rijnlandse ondernemingen meer gespreid is. (Vergelijk dit met Alberts visie over macht bij (MA8)).

(B&M 2) De Angelsaksische benadering van bedrijfswetenschap gaat eerder uit van dogma's en het geloof daarin, dan van empirisch onderzoek, zoals bij de Rijnlanders.

(B&M 3) Rijnlandse ondernemingen gaan in hun verhouding tot andere partijen uit van overtuigen en langetermijnrelaties, Angelsaksische van overwinnen en kortetermijntransacties.

(B&M 4) Het Rijnlandse civil law-systeem gaat uit van vastgelegde (gecodificeerde) juridische principes, de Angelsaksische common law kent geen beschreven uitgangspunten, maar gaat telkens uit van eerdere casussen met als gevolg dat contractpartijen alles onderling moeten afspreken en vastleggen.

(B&M 6) In lijn met het gestelde bij 1, 5 en 7 staat bij Angelsaksische organisaties de techniek centraal en bij Rijnlandse de mens. Dit vertaalt zich in verschillende stijlen van leiding geven en andere opvatting over scholing van medewerkers.

Donald Kalff (2004) onderscheidt de begrippen Amerikaans en Europees. Hoewel Kalff bewust andere termen hanteert, wordt in deze context Amerikaans gelijk gesteld aan Angelsaksisch en Europees aan Rijnlands. Kalffs onderscheidende assen zijn (1) innovatiebron, (2) eigendom, (3) verantwoordelijkheid en (4) beoordeling en beloning.

(DK 1) In het Europese model staat sociale innovatie centraal als bepalende factor voor de ontwikkeling van ondernemingen, dit in tegenstelling tot het Amerikaanse model, dat draait om de beschikbaarheid van kapitaal en technologie.

(DK 2) In de Europese onderneming liggen de rechten en de zeggenschap bij de organisatie zelf en niet (uitsluitend) bij de financiers, aandeelhouders, zoals in het Amerikaanse model.

(DK 3) In het Amerikaanse model heeft de bestuursvoorzitter, CEO, in zijn eentje alle beslissingsbevoegdheid; in Europa is de voorzitter eerder faciliterend voor besluitvorming, samenwerking en inspiratie binnen het bedrijf.

(DK 4) In het Amerikaanse onderneming wordt veel belang gehecht aan beloningen voor de top in de vorm van bonussen gekoppeld aan financiële indicatoren. Het Europese model kent geen bonussen, omdat die eerder schadelijk zijn dan dat zij de (juiste) prestatie bevorderen.

Zoals vermeld formuleert onder meer Weggeman (2003) (ook geciteerd door Peters en Pouw (2005)) een aantal onderscheiden tussen het Rijnlandse en het - wat zij noemen - Anglo-Amerikaanse model met betrekking tot het management:

(W1) Rijnlands management is meer bottom-up.

(W2) In het Angelsaksische model hebben managers een economische achtergrond terwijl in het Rijnlandse model managers vakmensen zijn.

(W3) Het Angelsaksisch model is vooral gericht op kortetermijndoelstelling van aandeelhouders.

(W4) Het Rijnlandse model kent meer een overlegstructuur.

(W5) De Angelsaksische aanpak is meer gericht op doorontwikkeling van technologie dan op doorbraken.

(W6) Het Rijnlandse model hecht minder waarde aan regels.

(W7) Het Angelsaksisch model is kwantitatief, waar het Rijnlandse veeleer kwalitatief is.

Alle auteurs benadrukken de opkomst van het Angelsaksische model, ook in Europa. Dit succes schrijven zij eraan toe, dat dit model mediagenieker is, sexyer en spannender is; dit zou komen door de schijnbare transparantie en de eenduidige macht en (financiële) doelstelling. Deze auteurs stellen ook allemaal, dat dit succes alleen uiterlijk is en dat het Rijnlandse model superieur is. Met name roemt Albert de efficiëntie van het Rijnlandse model, Moerman en Brouwer benadrukken dat Rijnlandse ondernemingen proactiever en duurzamer zijn en Kalff stelt dat Europese ondernemingen meer economische waarde genereren voor de maatschappij, inclusief de aandeelhouders.

Operationalisatie van de begrippen

Op grond van de genoemde bronnen zouden ondernemingen met een Rijnlands en een Angelsaksisch karakter derhalve verschillen op de volgende concrete aspecten:

Inkomensverdelingen (MA4, DK4): In Angelsaksische ondernemingen zijn de inkomensverschillen groter, met name zijn de topinkomens hoger; deze topinkomens zijn in het Angelsaksisch model via bonussen gekoppeld aan financiële bedrijfsprestaties.

Recht (MA6, B&M4) en *nadruk op regels* (W6): Niet gecodificeerd, minder regelend recht leidt in Angelsaksische context tot de noodzaak van veel uitgebreider vastlegging van afspraken in contracten en tot hogere kosten aan juridische bijstand.

Financiering (MA7, DK2, W3): In de Rijnlandse context is de rol van banken als grote financier groter en hebben anderzijds de aandeelhouders minder macht in de onderneming.

Macht (MA8, B&M5, 7, DK3, W4) en *Managementfocus* (W1, 2): In Rijnlandse ondernemingen is de beslissingsmacht verspreid in de organisatie over verschillende belangengroepen; ook binnen de RvB is gelijkwaardigheid de regel; in Angelsaksische context ligt de macht geconcentreerd bij de "CEO", die aangestuurd wordt in de richting van het aandeelhoudersbelang.

Scholing (MA9, B&M6, DK1): De diverse auteurs suggereren dat Rijnlandse ondernemingen zich meer verantwoordelijk voelen voor de opleiding van hun werknemers dan Angelsaksische.

Netwerk (MA10, B&M3, W5, 6): Rijnlandse ondernemingen zouden meer gericht zijn op lange termijn-samenwerking met andere bedrijven dan Angelsaksische, die andere bedrijven competitief benaderen. Relatiegerichtheid ten opzichte van transactie-oriëntatie.

Bovengenoemde aspecten zijn verder geoperationaliseerd. Eerst is nagegaan welke theoretisch dimensies elk begrip heeft, voor deze dimensies zijn indicatoren vastgesteld, welke vertaald zijn in 35 stellingen. Vanwege de hanteerbaarheid is het aantal stellingen door combinatie ingeperkt tot negentien. In de vorm van een vijf-punts-Likert-schaal (helemaal eens / eens/ niet eens of oneens / oneens / helemaal oneens) wordt gevraagd naar de instemming met deze stellingen. Deze stellingen zijn terug te vinden in tabel 1. In de tweede kolom van deze tabel is aangegeven of een hoge score op deze vraag met het Rijnlandse dan wel met het Angelsaksische model correspondeert.

De enquête

Met betrekking tot de wijze van steekproeftrekking is het goed ten eerste op te merken dat hiermee geen meningspeiling beoogd wordt. De vraag is niet hoeveel mensen uitgaan van het Rijnlandse model en hoeveel van het Angelsaksische, maar of deze modellen consistent zijn te formuleren. Derhalve is representativiteit van de steekproef niet zo cruciaal als bij een opinieonderzoek, al is een spreiding in de meningen natuurlijk wel een voorwaarde voor het trekken van conclusies.

De aldus opgestelde vragenlijst is in oktober 2016 uitgezet onder de ruim 300 medewerkers van het domein Business, Finance & Law van de Hogeschool Inholland. Deze doelgroep is gekozen vanwege de bereikbaarheid voor de onderzoeker, maar tevens omdat verondersteld mag worden dat het onderwerp de belangstelling heeft van deze geënquêteerden. Deze doelgroep is ook daarom relevant, omdat hierboven al verwezen werd naar de suggestie dat opvattingen op de as Rijnlands-Angelsaksisch goeddeels tot stand komen via economisch onderwijs. Na een herinnering kwamen er 69 bruikbare enquêtes terug. In deze enquête was ook gevraagd naar de leeftijd (in vijf categorieën: -29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-) en naar de opleiding waarbinnen men voornamelijk onderwijs geeft.

De uitkomsten van deze eerste ronde zijn bestudeerd. Ondanks het beperkte aantal respondenten tekenden zich al eerste conclusies af, geheel in lijn met de hierna vermelde uitkomsten. Om het aantal respondenten te vergroten in de enquête in maart 2017 uitgezet onder de circa 300 Nederlandse LinkedIn-contacten van de onderzoeker, welke niet bij het eerder benaderde domein van Inholland werken. Deze tweede ronde leverde 37 bruikbare antwoorden op.

In deze tweede enquête waren vijf vragen (8, 10, 11, 14 en 17) iets anders geformuleerd met de bedoeling om een grotere spreiding in de antwoorden te bewerkstelligen. Er werd een twintigste stelling toegevoegd. Tevens werd gevraagd naar het hoogste voltooide opleidingsniveau en de opleidingsachtergrond (volgens de CBS-indeling).

De respondenten uit de tweede steekproef wiken qua gemiddelde leeftijd niet significant af van de eerste steekproef. Bijna de helft van hen heeft een gamma-achtergrond qua opleiding, in overeenstemming met de achtergrond van het merendeel van de respondenten uit de eerste steekproef. Op de stellingen werd in de tweede steekproef niet significant anders gescoord dan in de eerste steekproef met uitzondering van twee van de geherformuleerde stellingen (8 en 11).

Op deze wijze is een gegevensbestand ontstaan over 106 respondenten. De uitkomsten per stelling zijn samengevat in tabel 1.

Analyse

In tabel 2 zijn de twintig stellingen tegen elkaar uitgezet. Per combinatie is aangegeven of een positieve of een negatieve correlatie verwacht mag worden op basis van de aanname dat respondenten ofwel consequent Rijnlandse ofwel consequent Angelsaksische opvattingen hebben. Per cel is de verdelingsvrije correlatiecoëfficiënt (Spearman) bepaald. Deze is eenzijdig getoetst op significantie met een onbetrouwbaarheid van 0,005 (bij bijna twee honderd correlaties betekent dit dus dat verwacht moet worden, dat één verband ten onrechte significant wordt geacht). De significante cellen zijn met een asterix * gemerkt en gearceerd.

Bij nadere bestudering van de correlatietabel blijkt dat de niet significant gemerkte cellen meestal in het geheel niet significant zijn en in een aantal gevallen zelfs een omgekeerde relatie suggereren. Dit doet vermoeden, dat ook een grotere steekproef niet tot veel meer significante verbanden zou leiden.

Duidelijk wordt verder bij bestudering van de significante relaties, dat lang niet alle veronderstelde verbanden in het onderzoek worden bevestigd. De volgende clusters van verbanden worden hier wel empirisch aangetoond.

Principaal-agent-theorie

Volgens de Angelsaksische principaal-agent-theorie (zie ook De Graaf, 2014) valt het ondernemingsbelang samen met het belang van de aandeelhouders en is het management slechts aan de aandeelhouders verantwoording verschuldigd. Het management moet snel en vanuit één perspectief kunnen beslissen. De antwoorden op de cluster van vragen 8, 9, 10 en 11 hangen onderling samen en bevestigen dat men het belang van aandeelhouderswaarde consistent voorop stelt of niet.

Uit de antwoorden volgt ook een cluster van de vragen 1, 2, 4 en 6 met betrekking tot de beloningscriteria voor het topmanagement: Rijnlanders willen het topmanagement belonen in verhouding tot de overige medewerkers (vraag 1) en op grond van langeretermijncriteria (vraag 6) en consensus (vraag 10); zij vinden niet dat topmanagementbeloning een instrument is ter bevordering van de bedrijfsresultaten (vraag 2 en 4). Voor de Angelsaksen ligt dit andersom.

De bovengenoemde twee clusters hangen ook onderling samen in de theorie en deze relatie blijkt ook uit de diverse dwarsverbanden in de correlatiematrix.

Op grond van de theorie zouden ook de antwoorden van vraag 3 en 5 met het eerste cluster moeten correleren. Dat blijkt echter niet. Volgens de theorie zou een aanhanger van het Angelsaksische model niet alleen ervan overtuigd zijn dat een hoge prestatiebeloning zich vertaalt in betere bedrijfsresultaten (vraag 2 en 4), hij zou die beloning ook afhankelijk willen maken van die prestaties (vraag 3); dit laatste blijkt niet; er is hier geen sprake van enige correlatie. Voor vraag 5 geldt iets vergelijkbaars. Wellicht zijn veel Angelsaksen het vertrouwen in aandelenopties kwijt geraakt en gunnen veel Rijnlanders bestuurders dat deze meedelen in de winst.

Achtergrond directeur

In Rijnlandse literatuur wordt bepleit, dat de directeur, de voorzitter van de raad van bestuur, voortkomt uit de eigen onderneming en qua achtergrond en opleiding affiniteit heeft met product en markt. In de Angelsaksische theorie is de CEO een zetbaas namens de aandeelhouders (het principaal-agent-model), die vooral op hun financiële belangen moet letten. Die vaardigheid leert men beter op een managementopleiding en kan vervolgens in elk bedrijf toegepast worden.

De beantwoording van de vragen 12 en 13 laat zien, dat de twee aspecten van de achtergrond van het topmanagement - type opleiding en carrière binnen de eigen organisatie - in onderling verband worden gezien.

Vertrouwen en relaties

In het Rijnlandse model wordt veel waarde gehecht aan vertrouwen, dat over een langere periode wordt opgebouwd. Het Angelsaksische model vertrouwt vooral op regels en het vastleggen van afspraken. De opvattingen over het belang van vertrouwen in relatie ten opzichte van vertrouwen in contracten zijn consistent, zoals blijkt uit de gevonden correlatie tussen de vragen 7 en 19.

Samenwerking

Samenwerken wordt in het Rijnlandse model meer gewaardeerd dan in het Angelsaksische model, dat meer 'ieder voor zich' is. De verschillende aspecten van samenwerken worden in onderling verband gezien: van samenwerken wordt iedereen beter (vraag 17), een samenwerking opbouwen kost tijd (vraag 18) en vergt een gunfactor (vraag 16). Gunnen is gemakkelijker omdat continuïteit voorop staat (in plaats van winnen; samenhang tussen vraag 15 en 16).

Conclusie

In de literatuur wordt gesuggereerd, dat er twee ondernemingsmodellen bestaan, Rijnlands en Angelsaksisch. Aanhangers van het Rijnlandse model zouden consistent anders denken dan aanhangers van het Angelsaksische model bij afwegingen over belanghebbenden versus aandeelhouders, gematigde vaste topbeloningen tegenover prestatie-afhankelijke hoge topbeloningen, lange versus korte termijn, vakkennis ten opzichte van managementvaardigheden, vertrouwen versus contracten, besluitvorming gebaseerd op consensus of op basis van macht.

Deze onderlinge samenhang tussen de genoemde aspecten valt theoretisch te motiveren. Bij de hier onderzochte doelgroep van hoger opgeleiden met voornamelijk een gamma-achtergrond en veelal werkzaam in het economisch en management-onderwijs blijkt zo'n consistent beeld afwezig. Wel is sprake van consistentie binnen een aantal nauwer met elkaar verwante thema's.

Op grond hiervan is er geen bezwaar om de twee modellen als ideaaltypen tegenover elkaar te stellen. Dit empirisch onderzoek biedt echter geen steun voor de suggestie dat deze modellen in de praktijk terug te zien zijn in consistent Rijnlands of Angelsaksisch gedrag, dat resulteert in - vanuit enige perspectief - betere resultaten.

Dit onderzoek is uitgevoerd op het niveau van individuen. Het onderzoek zou herhaald kunnen worden met een grotere steekproef onder een uitgebreidere populatie al leveren de twee deelsteekproeven nu geen tegenstrijdige inzichten op. De uitkomsten van dit onderzoek zijn tevens in lijn met de eerdere bevindingen van Van der Hoeven (2014), dat uitgevoerd is op het niveau van ondernemingen.

Bibliografie

- Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Parijs: Seuil.
- Bakker, P., Evers, S., Hovens, N., Snelder, H., & Weggeman, M. (2005). Het Rijnlands model als inspiratiebron. *Holland management review*, pp. 72-81.
- Bezemer, P. (2010). *Diffusion of Corporate Governance Beliefs*. Rotterdam: ERIM.
- Brouwer, J., & Moerman, P. (2005). *Angelsaksen versus Rijnlanders*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Buijs, G. (2016, 4 22). Economie is meer dan winstbejag. (B. v. Zoelen, Interviewer) *Leeuwarder Courant*.
- Graaf, F. de (2014). Normativiteit, economie en de onderneming. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2, pp. 37-51.
- Hoeven, P. van der (2014). Is het onderscheid tussen Angelsaksisch en Rijnlands meetbaar? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, pp. 238-245.
- Kalff, D. (2004). *Onafhankelijkheid voor Europa*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact.
- Mintzberg, H. (2004). *Manager not MBA*. Londen: FT Prentice Hall.
- Peters, J., & Pouw, J. (2005). *Intensieve menshouderij*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2003, 1 11). Doorpolderen leidt tot stilstand. *NRC*.



Dit werk valt onder een [Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Tabel 1: Beschrijvende statistiek

| | R / A | N | Min. | Max. | Gem. | Standaard afwijking |
|--|-------|-----|------|------|------|---------------------|
| Mijn leeftijd is: | | 106 | 1 | 5 | 3,80 | 1,108 |
| 1. Het is gewenst dat de beloning van ondernemingsleiding in verhouding tot de overige salarissen in een onderneming beperkt blijft. | R | 106 | 1 | 5 | 3,89 | 1,008 |
| 2. Een hoge beloning voor de ondernemingsleiding beïnvloedt de bedrijfsresultaten positief. | A | 106 | 1 | 5 | 2,55 | 0,947 |
| 3. De beloning van de ondernemingsleiding moet grotendeels onafhankelijk zijn van het bedrijfsresultaat. | R | 106 | 1 | 5 | 3,09 | 1,047 |
| 4. Een koppeling van de beloning van de ondernemingsleiding aan prestaties leidt tot betere bedrijfsresultaten. | A | 103 | 1 | 5 | 3,13 | 0,997 |
| 5. De beloning van de ondernemingsleiding moet afhangen van niet-financiële doelstellingen voor de betreffende bestuurder. | R | 105 | 1 | 5 | 3,31 | 1,003 |
| 6. De beloning van de ondernemingsleiding moet jaarlijks bepaald worden aan de hand van de resultaten van het afgelopen jaar. | A | 105 | 1 | 5 | 2,98 | 1,240 |
| 7. Een gedetailleerde vastlegging van rechten en plichten is de basis voor onderling vertrouwen of het nu gaat om de relatie tussen werkgevers en werknemers of tussen klant en leverancier. | A | 105 | 1 | 5 | 3,10 | 1,285 |
| 8.1 Alleen wat goed is voor de aandeelhouders, de eigenaren van een onderneming, is goed voor de onderneming. | | 69 | 1 | 4 | 1,49 | 0,656 |
| 8.2 Bij besluitvorming dient uiteindelijk vooral het belang van de aandeelhouders, de eigenaren van een onderneming, voorop te staan. | | 37 | 1 | 5 | 2,30 | 0,939 |
| 8. <i>Bovenstaande gecombineerd</i> | A | 106 | 1 | 5 | 1,77 | 0,854 |
| 9. Voor het succes van een onderneming is het beter, dat de hoogste baas alleen kan beslissen dan dat de leiding streeft naar een gezamenlijke mening. | A | 103 | 1 | 5 | 1,91 | 0,887 |
| 10.1 Voor het succes van een onderneming is het nodig, dat de gevolgen van belangrijke besluiten vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden. | | 69 | 3 | 5 | 4,52 | 0,532 |
| 10.2 Voor het succes van een onderneming is het goed, dat in de top mensen zitten met verschillende achtergronden. | | 37 | 2 | 5 | 4,35 | 0,633 |
| 10. <i>Bovenstaande gecombineerd</i> | R | 106 | 2 | 5 | 4,46 | 0,572 |
| 11.1 De ondernemingsleiding moet zich alleen tegenover de aandeelhouders verantwoorden | | 69 | 1 | 4 | 1,59 | 0,828 |
| 11.2 De ondernemingsleiding treedt in de eerste plaats op als vertegenwoordiger van de aandeelhouders. | | 37 | 1 | 5 | 2,59 | 1,212 |
| 11. <i>Bovenstaande gecombineerd</i> | A | 106 | 1 | 5 | 1,94 | 1,085 |
| 12. De voorzitter van de raad van bestuur of CEO kan beter een managementopleiding hebben gevolgd dan een vakopleiding voor de branche waarin het bedrijf actief is. | A | 101 | 1 | 5 | 2,54 | 0,933 |
| 13. De voorzitter van de raad van bestuur of CEO kan beter elders managementervaring hebben opgedaan dan binnen de eigen onderneming. | A | 105 | 1 | 5 | 3,15 | 0,928 |
| 14.1 Werkgevers hebben er financieel belang bij om hun werknemers bij te scholen. | | 69 | 2 | 5 | 4,06 | 0,745 |

| | R / A | N | Min. | Max. | Gem. | Standaard afwijking |
|--|-------|-----|------|------|------|---------------------|
| 14.2 Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om hun werknemers bij te scholen. | | 37 | 2 | 5 | 4,27 | 0,652 |
| 14. <i>Bovenstaande gecombineerd</i> | R | 106 | 2 | 5 | 4,13 | 0,718 |
| 15. Bij het nemen van besluiten moet het overleven van de organisatie vooropstaan. | R | 106 | 1 | 5 | 3,78 | 0,873 |
| 16. Als een onderneming met een andere onderneming of met belangenorganisaties (consumentenbond, vakbond, milieu-organisatie, ...) samenwerkt, is het noodzakelijk dat de betrokken partijen elkaar onderling iets gunnen. | R | 106 | 1 | 5 | 4,08 | 0,825 |
| 17.1 Door goed samen te werken met andere ondernemingen of met belangenorganisaties wordt het geheel sterker, wat goed is voor iedereen. | | 69 | 1 | 5 | 4,17 | 0,727 |
| 17.2 Goede samenwerking met andere ondernemingen en met belangenorganisaties is een noodzakelijk voorwaarde voor eigen succes. | | 36 | 1 | 5 | 4,08 | 1,052 |
| 17. <i>Bovenstaande gecombineerd</i> | R | 105 | 1 | 5 | 4,14 | 0,848 |
| 18. Goed samenwerken met andere ondernemingen of met belangenorganisaties kan alleen als alle betrokken partijen enige tijd met elkaar in zee gaan en elkaar leren kennen. | R | 104 | 2 | 5 | 3,83 | 0,818 |
| 19. Als een onderneming iets koopt, moet die onderneming niet uitgaan van eerdere contacten met leveranciers, maar telkens opnieuw de beste prijs bedingen en onderhandelen over de voorwaarden. | A | 104 | 1 | 5 | 2,72 | 0,980 |
| 20. Managementbeslissingen zijn bij voorkeur kwantitatief onderbouwd | A | 35 | 1 | 5 | 3,31 | 1,078 |

Tabel 2: Correlaties

| | A / R | 1 R | 2 A | 3 R | 4 A | 5 R | 6 A | 7 A | 8 A | 9 A | 10 R | 11 A | 12 A | 13 A | 14 R | 15 R | 16 R | 17 R | 18 R | 19 A | 20 A |
|--|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. Het is gewenst dat de beloning van ondernemingsleiding in verhouding tot de overige salarissen in een onderneming beperkt blijft. | R | | * | + | * | + | - | - | * | - | + | * | - | - | + | + | + | + | + | - | - |
| 2. Een hoge beloning voor de ondernemingsleiding beïnvloedt de bedrijfsresultaten positief. | A | * | - | - | * | - | * | + | + | + | - | * | + | + | - | - | - | - | - | + | * |
| 3. De beloning van de ondernemingsleiding moet grotendeels onafhankelijk zijn van het bedrijfsresultaat. | R | + | - | - | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | + | + | + | + | - | - |
| 4. Een koppeling van de beloning van de ondernemingsleiding aan prestaties leidt tot betere bedrijfsresultaten. | A | * | * | - | - | * | + | + | + | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 5. De beloning van de ondernemingsleiding moet afhangen van niet-financiële doelstellingen voor de betreffende bestuurder. | R | + | - | + | - | - | - | - | - | + | - | - | - | - | + | + | + | + | + | - | - |
| 6. De beloning van de ondernemingsleiding moet jaarlijks bepaald worden aan de hand van de resultaten van het afgelopen jaar. | A | - | * | - | * | - | * | * | + | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 7. Een gedetailleerde vastlegging van rechten en plichten is de basis voor onderling vertrouwen of het nu gaat om de relatie tussen werkgevers en werknemers of tussen klant en leverancier. | A | - | + | - | + | - | * | + | + | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | * | + |
| 8. Alleen wat goed is voor de aandeelhouders, de eigenaren van een onderneming, is goed voor de onderneming. | A | * | + | - | + | - | * | + | * | * | + | * | + | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 9. Voor het succes van een onderneming is het beter, dat de hoogste baas alleen kan beslissen dan dat de leiding streeft naar een gezamenlijke mening. | A | - | + | - | + | - | + | + | * | + | * | * | + | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 10. Voor het succes van een onderneming is het nodig, dat de gevolgen van belangrijke besluiten vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden. | R | + | - | + | - | + | - | - | * | * | - | * | - | - | + | + | + | + | + | - | - |

| | A / R | 1 R | 2 A | 3 R | 4 A | 5 R | 6 A | 7 A | 8 A | 9 A | 10 R | 11 A | 12 A | 13 A | 14 R | 15 R | 16 R | 17 R | 18 R | 19 A | 20 A | |
|--|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 11. De ondernemingsleiding moet zich alleen tegenover de aandeelhouders verantwoorden. | A | * | * | - | + | - | + | + | * | * | * | | + | + | - | - | - | - | - | - | + | + |
| 12. De voorzitter van de raad van bestuur of CEO kan beter een managementopleiding hebben gevolgd dan een vakopleiding voor de branche waarin het bedrijf actief is. | A | - | + | - | + | - | + | + | + | + | - | + | | * | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 13. De voorzitter van de raad van bestuur of CEO kan beter elders managementervaring hebben opgedaan dan binnen de eigen onderneming. | A | - | + | - | + | - | + | + | + | + | - | + | | * | + | - | - | - | - | - | + | + |
| 14. Werkgevers hebben er financieel belang bij om hun werknemers bij te scholen. | R | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | - | + | + | + | + | + | - | - |
| 15. Bij het nemen van besluiten moet het overleven van de organisatie vooropstaan. | R | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | | * | + | + | + | - | - |
| 16. Als een onderneming met een andere onderneming of met belangenorganisaties (consumentenbond, vakbond, milieu-organisatie, ...) samenwerkt, is het noodzakelijk dat de betrokken partijen elkaar onderling iets gunnen. | R | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | | * | + | + | + | - | - |
| 17. Door goed samen te werken met andere ondernemingen of met belangenorganisaties wordt het geheel sterker, wat goed is voor iedereen. | R | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | + | * | + | + | * | + | - |
| 18. Goed samenwerken met andere ondernemingen of met belangenorganisaties kan alleen als alle betrokken partijen enige tijd met elkaar in zee gaan en elkaar leren kennen. | R | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - | - | + | + | * | + | * | + | - | - |
| 19. Als een onderneming iets koopt, moet die onderneming niet uitgaan van eerdere contacten met leveranciers, maar telkens opnieuw de beste prijs bedingen en onderhandelen over de voorwaarden. | A | - | + | - | + | - | + | * | + | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | + |
| 20. Managementbeslissingen zijn bij voorkeur kwantitatief onderbouwd. | A | - | * | + | - | + | - | + | + | + | + | - | + | + | + | - | - | - | - | - | - | + |

* significant eenzijdig 0,005-niveau.