

# Taal & Cultuur

## *Duitsland en de Duitsers!*



# Bedrijfsculturen in Nederland en Duitsland

*Dik Linthout*

CALVINISME 82

GEEN 'FAULE KOMPROMISSE' 82

OVERSPANNEN EN KREISLAUFSTÖRUNG 83

POLDERMODEL 83

Duitse en Nederlandse zakenlieden herkennen in elkaar een aantal eigenschappen die ze positief waarderen. En omdat in beide landen een hoge appreciatie bestaat voor orde, vlijt, discipline, punctualiteit, zakelijkheid, professionaliteit en nuchterheid, wiegen ze zich in de illusie dat het wat de rest betreft wel in orde komt. Daar zijn al heel wat goed bedoelde pogingen om tot zaken te komen op stuk gelopen, want er zijn waarschijnlijk geen twee buurlanden in de westerse wereld, die wat hun historische ontwikkeling betreft een groter contrast vertonen. De verschillen in normen, waarden en omgangsvormen en manieren van zakendoen zijn het gevolg van de burgerlijk-egalitaire en calvinistische invloeden in Nederland en de feodaal-hiërarchische en lutherse invloeden in Duitsland.

## Calvinisme

In Nederland is door de perifere ligging in een deltagebied niet de adel, maar de humanistisch denkende en later calvinistische burgerij normgevend geworden. Door de egalitaire inslag ontwikkelden zich al vroeg stedelijke tradities van overleg en consensus. De sterke verstedelijking, het dichte verkeersnetwerk en de geringe standsverschillen gaven de middengroepen relatief veel macht en ook het calvinistisch geloof, dat in de tweede helft van de 16e eeuw vanuit Frankrijk de Nederlanden binnendrong, paste uitstekend in het gelijkheidsdenken: wij zijn allen zondaren en gelijk voor God. Calvinisten lieten wat hun geloofsovertuiging betreft niet met zich sollen. Ze staken al hun religieuze energie in de strijd voor de vrijheid van geweten. Dat gaf aanleiding tot heftige godsdienstige conflicten en een veelheid van schisma's: drie Hollanders, twee kerken luidt het oude cliché.

Door de predestinatieleer (niet het geloof, maar alleen de genadige wil van God bepaalt het eeuwig heil) hebben calvinisten een nogal afstandelijke relatie met hun Heere: God is „u“. De leden van de calvinistische gemeenten bespieden elk teken van uitverkiezing met argusogen. Die medeverantwoordelijkheid voor de ander leidde tot zeer vertrouwelijke en intensieve manieren van omgang, burenhulp en burencontrolle (de open-gordijnen-cultuur is hiervan nog een relict), waarbij het 'jij' vanzelfsprekend werd. De informele omgang heeft zich op het werk onder collega's gehandhaafd en is na de jaren zestig uitgebreid tot meerderen. Het vertrouwelijke 'jij'-register kan Duitsers die het Nederlandse vergadercircuit voor het eerst betreden nog wel eens op het verkeerde been zetten. Iedereen spreekt zoals hij gebekt is, geeft onafhankelijk van zijn hiërarchische positie in vergaderingen subjectieve oordelen ten beste, praat voor zijn beurt of denkt regelmatig hardop.

De Nederlandse bedrijfscultuur is doordeesemd van dit historisch gefundeerde overleg- en consensusdenken. In de veelal platte organisatiestructuren zijn de chefs een soort primus inter pares. Ze moeten op allerlei niveaus met hun ondergeschikten overleggen en onderhandelen over de uitvoering van werkzaamheden. Het bevel in Nederland is nu eenmaal zwak en er is weinig respect voor rol-hiërarchie. Afhankelijk van het beoogde doel en om vaart te zetten achter de implementatie van besluiten, wordt ook snel overgegaan tot ad-hoc-management, waarbij de beslissingsmacht wordt gedelegeerd aan medewerkers die specialist zijn, maar hiërarchisch lager staan. Dat kan bij zakelijke onderhandelingen tot misverstanden leiden, want bij hun Duitse tegenspelers is het bevel meestal gekoppeld aan de hiërarchische positie. Zij denken veel meer in formele structuren - dat dient de voorspelbaarheid en beheersbaarheid.

## Geen 'faule Kompromisse'

De Nederlandse consensusgerichtheid, de huiver voor het conflict en de voorliefde voor het pragmatische compromis zijn ook een gevolg van de relativiserende houding van calvinisten tegenover aardse verworvenheden. Als al het aardse ijdelheid is, hoeft het resultaat niet per se stipt en perfect te zijn en staat men positief tegenover de mentaliteit van de goede bedoeling. Vandaar de voorliefde voor een term als 'optimaal'. In het Duitse adellijk-hiërarchische denken is het compromis de oplossing van de koopman. Duitsers sluiten geen 'faule Kompromisse' met betrekking tot het arbeidsethos. Over taak en product kan wat hen betreft alleen worden gedacht in termen van 'maximale' prestatie.

In de Nederlandse onderhandelingscultuur worden conflicten zoveel mogelijk gecamoufleerd en zijn er gedragspatronen ontwikkeld die gericht zijn op het in toom houden van sterke gevoelens. Deze in Nederland hogelijk gewaardeerde *soft approach* uit zich in een bescheiden, verkapte stijl van onderhandelen, in het uiten van twijfels en in het gebruik van ironie en understatement.

In de egalitaire bedrijfscultuur verwachten chefs tegenspraak van hun medewerkers, en die krijgen ze ook, onomwonden en recht voor z'n raap. Het gaat daarbij niet om conflicten, maar om de uitwisseling van meningen. Er zijn altijd meerdere oplossingen en er leiden altijd meerdere wegen naar Rome. Echte polarisatie en te directe kritiek zijn daarentegen taboe, dat verstoort de collegiale sfeer.

## Overspannen en Kreislaufstörung

Nederland is een 'ziek' land met bijna 1 miljoen arbeidsongeschikten. Boze tongen beweren dat de poldercultuur er met zijn eindeloze vergaderingen voor zorgt dat conflicten blijven doorsudderen en nooit eens goed worden uitgesproken. Psychische kwalen, arbeidsproblemen en familieconflicten zijn legitieme redenen om je ziek te melden. Het wederzijds vertrouwen is groot, er is nauwelijks medische controle en het salaris wordt in de meeste gevallen volledig doorbetaald. Nederlandse werknemers hoeven hun solidariteit met hun collega's en het bedrijf niet te uiten in profylactisch gedrag. Ze hoeven zich niet vol te stoppen met anti-griepmiddeltjes of paracetamolletjes om op halve kracht door te kwakkelen, ze kunnen uitzielen.

Nederland kent een lage arbeidsparticipatie, maar het concurrentievermogen van het bedrijfsleven is groot. Omdat minder mensen het werk moeten doen, is stress een factor van belang. Overwerkt of overspannen zijn wordt gedefinieerd als een verstoring van het evenwicht tussen wat iemand aankan en wat hij aan moet kunnen. Veel overspannen werknemers melden zich ziek en komen uiteindelijk in de WAO terecht. Sinds kort is ook in Nederland de verzuimgebonden bedrijfsbegeleiding geïntroduceerd, maar de WAO-cijfers blijven stijgen. Vertrouwen is goed, maar controle is beter, zegt men in Duitsland. Daar wordt het oncontroleerbare subjectieve veel sneller tot het controleerbare objectieve teruggebracht. Wie ziek is heeft een operatie gehad, een been in het gips of een maagzweer.

Duitsers gaan minder relaxed om met de kans op ziekte en gebruiken 75 procent meer medicijnen, omdat ze er alles aan doen om gezond te blijven. Duitstalige gebieden zijn in de greep van een mysterieus ziekteverschijnsel: *Kreislaufstörung(en)*. Het is een verontrustende naam voor een nauwelijks controleerbare vorm van lichte collaps waaraan men alleen daar op gezette tijden aan lijdt. Duitse artsen kunnen het diagnosticeren én behandelen. In Nederland kent men deze ziekte niet.

## Poldermodel

In de jaren zeventig werd de vervolmaking van de Nederlandse verzorgingsstaat gefinancierd uit de aardgasbaten. Binnen tien jaar was de verzorgingsstaat uit zijn voegen gebarsten, waren de loonkosten geëxplodeerd en werd de Nederlandse overleg-economie een zorgenkindje. Men sprak wel van de 'Hollandse ziekte' of '*Dutch disease*'.

In 1982 sloten de voorzitters van de grootste werkgeversorganisatie (VNO) en de grootste vakbond (FNV) het Akkoord van Wassenaar (in Duitsland werd dit zo'n vijftien jaar later *Bündnis für Arbeit* genoemd). Ze maakten in een herendeal afspraken over loonmatiging en werkgelegenheid. Dergelijke in achterafkamertjes gesloten persoonlijke deals gaan vaak vooraf aan de in het Nederlandse overlegmodel noodzakelijke bekrachtiging in vergadering. In Nederland vindt hiertoe in tal van overleg- en adviesorganen geïnstitutionaliseerd tripartiet overleg plaats tussen regering, werkgevers en werknemers. Van de Nederlandse werknemers is slechts 25 procent lid van een vakbond, maar door de algemeenverbindendverklaring - een van de belangrijkste fundamenten van het poldermodel - gelden de CAO's voor alle werknemers. De avv voorkomt arbeidsonrust en beperkt de loonverschillen.

In het *GROOT WOORDENBOEK DER NEDERLANDSE TAAL* van *Van Dale* staat over 'poldermodel': 'overlegmodel, zoals in Nederland gehanteerd in de jaren '90 van de 20e eeuw'. VVD-leider Frits Bolkestein gebruikte dit neologisme als eerste op 3 december 1996 in een vraaggesprek met *de Volkskrant*. Sindsdien heeft het zich in alle werelddalen genesteld. Het is nu overal 'poldermodel' en niet meer *Holland-Modell*, *miracle hollandais* of *Dutch Model*. Hoe laat dit model zijn internationale, positieve waardering heeft gekregen, blijkt uit de in het begin van de jaren negentig nog gangbare term de 'Stroperige Staat'.

*Poldermodel* wordt geassocieerd met harmoniedenken, maar het proces verliep in de jaren '80 niet zonder maatschappelijke onrust. In 1983 vond de grote ambtenarenstaking plaats en in 1990 de grootste staking aller tijden als gevolg van de WAO-crisis. Dat jaar was ook het omslagpunt. Voor het succes van het poldermodel - snelle economische liberalisering en afslanking van de verzorgingsstaat - zijn de afspraken over loonkostenmatiging en werkgelegenheid ('werk boven inkomen') maatgevend geweest. Door belastingverlaging voor de laagste inkomensgroepen en stimulering van deeltijdwerk kon het werkloosheidscijfer sterk worden verlaagd. Een bijna even belangrijke rol speelde de massale instroom op de arbeidsmarkt van jonge, hoogopgeleide vrouwen, voor wie als laatkomers op de arbeidsmarkt veelal alleen deeltijdwerk voorhanden was.

Er is sprake van een 'optimale' participatie in het arbeidsproces, maar de verkapte werkloosheid is hoog. Zij is niet alleen weggestopt in Melkertbanen, banenpools en deeltijd- en flexwerk voor oproep-, hulp-, nuluren-, stand-by-, min-max- en uitzendkrachten, maar vooral ook in de WAO en de VUT.

(Deze tekst is oorspronkelijk in het Duits verschenen in: *Journal Arbeit* jg. 1, nr. 1, 2001)