

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra nederlandistiky

Studijní rok 2020/2021



Het Nederlandse poldermodel en bedrijfscultuur in Nederland en Tsjechië

The Dutch Polder Model and business culture in the Netherlands and Czechia

Nizozemský *poldermodel* a podniková kultura v Nizozemsku a Česku

Diplomová práce

Nizozemská filologie

Autor práce: Bc. Hana Benová

Vedoucí práce: Prof. Dr. Hubert van den Berg

OLOMOUC 2021

Verklaring:

Hierbij verklaar ik dat ik mijn scriptie zonder hulp van derden onder begeleiding van Prof. Dr. Hubert van den Berg heb geschreven en dat ik alle gebruikte literatuur en andere bronnen heb vermeld.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou magisterskou práci vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce Prof. Dr. Huberta van den Berga, a že jsem v ní uvedla veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje.

V Olomouci dne.....

Hana Benová

Dankbetuiging

Op deze plaats wil ik graag de begeleider van mijn scriptie Prof. Dr. Hubert van den Berg bedanken voor zijn waardevolle adviezen, geduld en opmerkingen bij het maken van mijn masterscriptie.

Inhoud

Inleiding	1
Hoofdstuk 1. Het ontstaan van het poldermodel	4
1.1. Kenmerken van de overlegcultuur en het poldermodel	6
1.2. De Nederlandse sociale verhoudingen en het poldermodel	9
1.3. Geschiedenis van het poldermodel.....	12
Hoofdstuk 2. Bedrijfscultuur en -structuur in de Europese landen	16
2.1. Europese diversiteit	17
Hoofdstuk 3. Bedrijfscultuur in Tsjechië en Nederland.....	25
3.1. De basiskenmerken van het Tsjechisch zelfbeeld	25
3.2. De basiskenmerken van het Nederlands zelfbeeld	30
3.3. Het Tsjechisch en Nederlands zelfbeeld en de invloed daarvan op de bedrijfscultuur	38
Samenvatting en conclusie	46
Bibliografie.....	50
Resumé	57
Summary	58
Anotace.....	59

Inleiding

Cultuur bepaalt de manier van doen die in een maatschappij van generatie op generatie wordt doorgegeven. Dit betreft dan handelswijzen die door een groot deel van die maatschappij worden gedeeld. Dit geldt ook voor de bedrijfscultuur die onbetwistbaar een weerspiegeling is van de normen en waarden in een maatschappij, waarvan de cultuur zowel het economisch leven als de gewoonten in de zakelijke omgang van mensen met elkaar bepaalt gewoonten.

Nederland is een van de meest ontwikkelde landen van Europa met een sterke focus op internationale handel. Nederland wordt gezien als een technologisch geavanceerd land met een open economie, grootschalige industriële productie en een sterke financiële sector. Nederland staat ook bekend om zijn tolerantie op het gebied van onder meer mensenrechten, religie of bijvoorbeeld ook drugsconsumptie. Deze tolerantie heeft ook een grote impact op de Nederlandse bedrijfscultuur en in dit verband de manier van zakelijk onderhandelen en besluitvorming in bedrijven. In Nederland wordt dit typisch Nederlandse besluitvormingsproces vaak met één woord omschreven als poldermodel. Het poldermodel kan als een overleg- en beslissingsmodel worden gezien dat gebaseerd is op een intensief overleg, inspraak en onderhandelen gericht op consensus van alle betrokken partijen, waarbij de hiërarchie een ondergeschikte rol speelt in de gelaagde structuren die ook in Nederlandse bedrijven bestaan. Het poldermodel wordt hierbij als een belangrijk aspect gezien van het succesvol functioneren van het Nederlandse bedrijfsleven.

In deze masterscriptie wil ik mij verdiepen in de Nederlandse bedrijfscultuur en het poldermodel en de rol daarvan in het Nederlandse bedrijfsleven en de omgangsvormen daarin. Ik zal hierbij de Nederlandse bedrijfscultuur met de bedrijfscultuur in Tsjechië en andere Europese landen vergelijken en nagaan in hoeverre de Nederlandse cultuur van het poldermodel zich laat verenigen met de Tsjechische bedrijfscultuur.

De scriptie is onderverdeeld in drie hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wil ik me concentreren op het poldermodel als een typisch Nederlands fenomeen. In dit hoofdstuk gaat het om de vraag in hoeverre het poldermodel een typisch Nederlands fenomeen is en in welk opzicht het verbonden is met de Nederlandse geschiedenis en een typisch Nederlandse mentaliteit. In het begin van dit hoofdstuk zal ik ingaan op de betekenis en oorsprong van de term "poldermodel". Vervolgens zal ik me concentreren op wat het poldermodel kenmerkt en hoe dit fenomeen de sociale verhoudingen in de Nederlandse samenleving beïnvloedt. Even

belangrijk is de historische achtergrond van het poldermodel die aan het eind van het eerste hoofdstuk wordt beschreven.

Elk land heeft eigen culturele achtergronden en gebruiken, en dit alles komt ook tot uiting in het bedrijfsleven van ieder land. In het tweede hoofdstuk beschrijf ik de fundamentele en voor het poldermodel relevante elementen van de Nederlandse bedrijfscultuur die van de bedrijfscultuur in andere landen verschillen. Dit inzicht is ook interessant om de verschillende contexten te begrijpen waarin het bedrijfsleven in afzonderlijke landen functioneert. In deze scriptie zal ik me vooral richten op de situatie in Europa en de vraag nagaan, in hoeverre het poldermodel ook in andere Europese landen denkbaar is.

Ondanks een vergelijkbare historische achtergrond kunnen, als gezegd, de Oost-Europese landen niet als een homogene groep worden gezien en hetzelfde geldt voor West-Europa. Zo verschillen de twee buurlanden Tsjechië en Slowakije in veel opzichten grondig van elkaar. Dit is opmerkelijk aangezien ze decennialang één land waren. Een duidelijk voorbeeld van een vergelijkbaar geval in West-Europa zijn Nederland en België. Hofstede (1980: 228) beschrijft hun culturele verschillen als volgt:

In fact, no two countries (...) with a common border and a common language are so culturally apart (...) as (Dutch) Belgium and the Netherlands.

Omdat het niet mogelijk is om verschillende delen van Europa als geheel te vergelijken, heb ik daarom twee specifieke landen gekozen. In het derde hoofdstuk zal ik me concentreren op de bedrijfscultuur in Nederland en Tsjechië. Nederland en Tsjechië zijn landen met een nogal uiteenlopende mentaliteit en levenshouding. Dit is ook zichtbaar op het gebied van de bedrijfscultuur. Een belangrijke rol in de zoektocht naar de essentie van de nationale identiteit speelt het zelfbeeld van de mensen die ze over zichzelf en andere naties hebben. Dus wanneer Tsjechen of Nederlanders over zichzelf als een natie spreken, beschrijven ze nationale kenmerken of tradities die ze als typisch voor hun land beschouwen (Holý 2010: 78). We verdelen nationale stereotypen in heterostereotypen en autostereotypen. Heterostereotypen zijn onze opvattingen over andere landen, terwijl autostereotypen ideeën van onszelf zijn. We creëren de meest stereotypen over buurlanden of landen waarmee we een belangrijk historisch verleden delen. Voor positieve eigenschappen domineert het autostereotype meestal het heterostereotype. Dit betekent dat we een betere mening hebben over ons land dan over het

andere. Daarentegen overheerst bij negatieve eigenschappen het heterostereotype (Geist 1993: 38, 454). Normen en waarden veranderen voortdurend, maar het zelfbeeld en de stereotypen veranderen niet van de ene op de andere dag. Allport (1954: 499) stelt dat, hoewel we in de loop van de jaren voortdurend nieuwe ervaring en informatie opdoen, het moeilijk is om onze aloude opvattingen over een bepaalde samenleving of natie te veranderen. Deze culturele kenmerken en het zelfbeeld maken deel uit van ons leven en komen ook tot uiting in de bedrijfscultuur. Bij het behandelen van dit onderwerp is het onmogelijk om generalisatie te vermijden. Het moet echter gezegd worden dat zelfs in kleine landen als Tsjechië en Nederland verschillende waarden en opvattingen te vinden zijn in uiteenlopende bevolkingsgroepen en generaties. In dit hoofdstuk zal ik de basiskenmerken van het Tsjechisch en Nederlands zelfbeeld beschrijven en de impact daarvan op de bedrijfscultuur in beide landen. Ik zal me daarbij concentreren op de vraag, hoe het poldermodel zich in de Nederlandse bedrijfscultuur manifesteert en welke waarden belangrijk zijn in de Tsjechische bedrijfscultuur. Ik zal proberen te beschrijven in hoeverre we overeenkomsten kunnen zien en in hoeverre er culturele verschillen zijn die moeilijk samen te brengen zijn.

Hoofdstuk 1. Het ontstaan van het poldermodel

Over het poldermodel, dat sinds de tweede helft van 1990 onderwerp van gesprek is, lopen de meningen uiteen. Dit betreft ook het ontstaan en het functioneren. De voorstanders van het poldermodel beweren dat het model altijd goed heeft gewerkt en dat het een typisch Nederlands fenomeen is. Daarentegen associëren de tegenstanders het poldermodel met allerlei euvels in Nederland zowel in heden als verleden. Er zijn verschillende definities van het poldermodel te vinden in Nederlandse woordenboeken (Bos e.a. 2007: 7). Zo wijzen Bos, Ebben en te Velde (2007: 9) erop dat in de grote *Van Dale* (veertiende druk) het poldermodel wordt gedefinieerd als 'overlegmodel gericht op consensus en harmonie, zoals in Nederland gehanteerd in de jaren negentig van de twintigste eeuw'. *Van Dale Hedendaags Nederland* geeft het volgende alternatief: 'het Nederlandse economische bestel waarin overleg tussen sociale partners en een gematigde loonontwikkeling centraal staan' (cit. in Bos e.a. 2007: 9).

De tweede definitie heeft alleen betrekking op de loonontwikkeling, ook al wordt de term in het dagelijks taalgebruik ook op verschillende andere manieren gebruikt. Het poldermodel heeft steeds te maken met het vermijden van polarisatie en het bereiken van consensus, maar over de term zelf bestaat geen consensus. Tielhof (2009: 150) stelt dat er geen eenduidige definitie is voor het poldermodel. Men associeert het poldermodel met verschillende betekenissen, zoals: vreedzaam overleg, een vergader- en discussiecultuur, samenwerking op basis van gelijkwaardigheid, een overlegeconomie, actieve deelname van alle direct betrokken partijen, het zoeken naar consensus en compromis en het vermijden van conflicten. Andeweg (2000: 698) vermeldt dat het poldermodel zijn naam ontleent aan het woord polder. Een polder is een gebied dat door dijken is omringd en waarin de grondwaterstand kunstmatig wordt geregeld (Z.n. 2020a). Polders bestaan al heel lang in Nederland. Het gebruik van het woord poldermodel suggereert eeuwenlange continuïteit en wekt het beeld op van een Nederlandse identiteit die gaandeweg werd opgebouwd door de gezamenlijke strijd tegen het water. De eeuwenlange continuïteit impliceert dat het overlegmodel een essentieel onderdeel is van de Nederlandse identiteit (Bos e.a. 2007: 7). Vermeldenswaard is hier ook het werkwoord dat gebruikt wordt in verband met de toepassing van het poldermodel: *polderen*. Zo definieert *Van Dale* het werkwoord *polderen*: 'proberen om door overleg de problemen op te lossen' (Z.n. 2020b).

Bos, Ebben en te Velde (2007: 11) wijzen erop dat de term poldermodel mensen weliswaar aan een lang verleden doet denken, hoewel de term zelf vrij pas korte tijd geleden werd bedacht. Als we proberen te achterhalen wanneer het woord poldermodel in de zin van overlegcultuur voor het eerst gebruikt werd, kunnen we vaststellen dat het woord pas aan het einde van de twintigste eeuw in zwang raakte. Er wordt over gespeculeerd wie de term als eerste bedacht en gebruikt heeft. Volgens Bos, Ebben en te Velde (2007: 11-12) kan niet eenduidig worden vastgesteld, wie de term bedacht heeft. Rond het ontstaan van de term toen verschillende namen de ronde. M. de Coster (Z.n. 2021a) schrijft over het poldermodel in zijn boek *Woordenboek van Neologismen: 25 jaar taalaanwinsten* het volgende:

Poldermodel, benaming voor de Nederlandse consensus-economie onder het *paarse* kabinet-Kok, gezien als voorbeeld voor het buitenland: veel deeltijdbanen, een sluitende begroting, vakbonden die constructief samenwerken met de werkgevers. Het poldermodel is hét recept voor werkloosheidsbestrijding en daardoor in de jaren negentig Nederlands bekendste exportartikel geworden. Op 25/07/97 sprak het *NRC Handelsblad* schertsend van het *poldermodeltoerisme*: journalisten uit de hele wereld kwamen zich vergapen aan het wonder van het *poldermodello*. Vaak heeft men het ook over het *Nederlandse model* of het *Hollandse mirakel*. Het Amerikaanse *Business Week* vertaalde het begrip medio 1997 als *tulip model*. → *overlegmodel*.

Volgens De Coster (Z.n. 2021a) wordt *poldermodel* voor het eerst in de krant *NRC Handelsblad* in januari 1997 gebruikt in de volgende passage:

Ze bleken het in hun analyse roerend met elkaar eens te zijn. Het Nederlandse zakenleven loopt nu internationaal voorop omdat er consensus is tussen overheid, bedrijfsleven en vakbeweging. 'Het poldermodel', zoals dat schijnt te heten, is geslaagd.

Een andere beschrijving levert het *Algemeen Nederlands Woordenboek* (Z.n. 2021b). Hierin heeft de term *polder* zelf drie verschillende betekenissen. De betekenissen van de term zijn onderverdeeld in *polder 1.0*, *polder 2.0* en *polder 3.0*. *Polder 1.0* staat voor 'laaggelegen en drooggelegd, vaak ingedijkt stuk land waarin men de waterstand regelt met een gemaal of uitwateringssysteem zoals sluizen en duikers'. De term *polder* in deze betekenis komt ook vaak in samenstellingen voor en wordt vaak als typisch Nederlands beschouwd. Voorbeelden

van samenstellingen die met de betekenis *polder 1.0* worden geassocieerd, zijn woorden als *buitenpolder*, *kustpolder* of *landbouwpolder*. De tweede betekenis *polder 2.0* luidt: 'als typisch Nederlands beschouwd systeem waarbij werkgevers, vakbonden en overheid door gezamenlijk onderhandelingsoverleg een consensus trachten te bereiken over arbeidsvoorwaarden en lonen'. De term *polder* in deze tweede betekenis wordt als een typisch Nederlandse term gezien en is volgens het *Algemeen Nederlands Woordenboek* een neologisme. Voorbeelden van samenstellingen die met de betekenis *polder 2.0* zijn verbonden, zijn de woorden *polderakkoord*, *poldereconomie* of *polderdemocratie*. *Polder 3.0* is in één woord gedefinieerd als *pars pro toto* voor *Nederland*. De term *polder* kan met andere woorden verwijzen naar iets dat een Nederlands karakter heeft. Deze betekenis komt vooral voor in samenstellingen met de term *polder*. Het kan worden gecombineerd met vrijwel elk zelfstandig naamwoord waarvan we het Nederlandse karakter willen benadrukken. In dit geval vervangt het tot op zekere hoogte het adjectief *Nederlands*. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de samenstelling *polderboeddhisme*. De betekenis van deze samenstelling is dan de Nederlandse vorm van boeddhisme en zou ook mogelijk met de uitdrukking *Nederlands boeddhisme* benoemd kunnen worden, waarbij in de samenstelling het woord *polder* het bijvoeglijk naamwoord *Nederlands* vervangt. Het *Algemeen Nederlands Woordenboek* noemt als verdere voorbeelden nog de samenstellingen: *polderliteratuur*, *polderpop* of *poldermafia* (Z.n. 2021b). De term *poldermodel* kan in deze betekenis ook als typisch Nederlands model in een meer algemene betekenis worden begrepen.

1.1. Kenmerken van de overlegcultuur en het poldermodel

In de afgelopen decennia geldt het poldermodel vaak als uniek instrument bij het oplossen van economische conflicten en problemen in Nederland. Delsen (2002: 9) stelt in dit verband dat het poldermodel niet moet worden gezien als een nieuw gecreëerd model, maar als het resultaat van een historisch ontwikkelingsproces. Het is volgens hem verbonden met een unieke Nederlandse combinatie van beleid, instellingen en cultuur. Het poldermodel wordt hierbij dan vaak gedefinieerd als een samenwerking tussen werkgevers, werknemers en overheid om sociaaleconomische vraagstukken op te lossen. In dit opzicht is het poldermodel een belangrijk aspect op het sociaal-economisch gebied en staat het voor een overleg- en beslissingsmodel dat gebaseerd is op een intensief overleg, inspraak en onderhandelen gericht op consensus van alle betrokken partijen. De Sociaal-Economische Raad (2018: 3) schrijft hier het volgende over:

De overleconomie kent verschillende vormen en is op vele niveaus te vinden. In zijn meest basale vorm is de overleconomie een manier van handelen waarbij belangengroeperingen hun belangen behartigen via de weg van afstemming, uitwisseling, uitruil en samenwerking. Op sociaal-economisch gebied betekent dit dat organisaties van ondernemers en werknemers (de sociale partners) en overheid gezamenlijk richting proberen te geven aan het sociaal-economisch beleid op centraal en decentraal niveau.

Delsen (2002: 9) wijst erop dat er twee hoofdvereisten nodig zijn om tot een consensus te komen die voor het poldermodel kenmerkend is: erkenning van het probleem en een gemeenschappelijke culturele basis. De erkenning van het probleem is essentieel voor verdere discussie. Het Nederlandse poldermodel kenmerkt zich vervolgens door een actieve dialoog over het probleem. Daarbij is het poldermodel als onderdeel van de Nederlandse cultuur gericht op een gemeenschappelijke oplossing gebaseerd op consensus, waarbij overleg een belangrijke rol speelt.

De overlegcultuur die Nederland kenmerkt, is verbonden met vergaderen, maar wordt ook vaak geassocieerd met een sterke mate aan openheid. Het is echter de vraag, of het poldermodel inderdaad wordt gekenmerkt door een dergelijke mate aan openheid. De polderdiscussie aan het einde van de twintigste eeuw, waarin de partijen zich min of meer gelijkwaardig beschouwden, kenmerkte zich namelijk ook door een zekere beslotenheid. Voorafgaand aan het overleg en de uiteindelijke vergaderingen werd lang van tevoren bepaald wie aanwezig zou zijn en mocht meepraten (Bos e.a. 2007: 23). De Nederlanders onderhandelen graag urenlang en zijn bereid concessies te doen, soms ten koste van hun eigen overtuigingen. Solidariteit en gelijkheid die al lang deel uitmaken van de cultuur van het land, spelen verder een belangrijke rol in de praktijk van het poldermodel (Delsen 2002: 11).

Het poldermodel in het bedrijfsleven hangt samen met bepaalde typisch Nederlandse gewoonten die onderdeel uitmaken van de Nederlandse cultuur in het algemeen. Vergaderingen zijn een van de basiselementen van het poldermodel. Lange discussies zijn al eeuwenlang typerend voor Nederland. Zo hebben verschillende historici erop gewezen dat Nederland al heel lang bestuurd wordt door raden en overlegorganen en dus door middel van vergaderingen. Typerend voor de betekenis van het vergaderen is het feit dat op internet talloze aanbiedingen te vinden zijn voor unieke vergaderlocaties in heel Nederland, van inspirerende locaties in moderne gebouwen in de binnenstad tot duurzame vergaderlocaties in de natuur. Jan Erik Grezel (2006: 354) vermeldt in zijn artikel 'Vergaderen is en blijft een woordenstrijd' dat

mensen in Nederland volgens de socioloog Wilbert van Vree graag te lang en te vaak vergaderen. Van Vree onderzoekt het vergaderen als maatschappelijk verschijnsel. Uit zijn onderzoek blijkt dat ongeveer 35 procent van de beroepsbevolking een kwart van de werktijd aan vergaderen besteedt. Over het algemeen geldt: hoe hoger de positie, hoe meer vergaderen. Het is een belangrijk instrument om ervoor te zorgen dat iedereen wordt gehoord en dat de deelnemers samen tot een consensus kunnen komen. Dit is ook het hoofddoel van het poldermodel.

De consensus is essentieel voor het poldermodel, waarbij ook harmonie een grote rol speelt. Harmonie betekent in dit verband dat iedereen de kans krijgt om zijn mening te geven, deze mening wordt gehoord en er zo uiteindelijk een gemeenschappelijk standpunt wordt bereikt. Nederland kenmerkt zich door maatschappelijke pluriformiteit. Hierdoor worden tijdens de onderhandelingen veel verschillende opvattingen en argumenten verwacht. Daarom kan worden aangenomen dat het bereiken van consensus en harmonie vaak een langdurig proces is. Om dit te bereiken is het noodzakelijk om draagvlak te creëren. Draagvlak betekent de ondersteuning van alle betrokkenen. Het klinkt simpel, maar in werkelijkheid is het vaak niet zo idyllisch. Jacob Vossestein (2019: 97-98) schrijft hierover:

It would be a little too optimistic to think that such agreements are always met with general approval and enthusiasm, but all in all, yes, the Netherlands is a country where things are talked over and compromise reached. In a small nation, this is essential for maintaining social harmony and getting people to work for the common cause.

Bij Nederlandse vergaderingen staat openheid voor andere opvattingen voorop. Hierdoor worden vergaderingen als effectief middel gezien bij het bereiken van consensus. De Nederlanders staan bekend als direct en eerlijk. Dit weerspiegelt zich ook in het besluitvormingsproces. Nederlandse directheid in de communicatie kan soms tot misverstanden leiden, omdat ze eerlijkheid ook van anderen verwachten. De Nederlanders vertellen anderen openlijk wat ze denken en zijn niet bang voor kritiek. Openheid draagt aanzienlijk bij tot snellere besluitvorming en wordt gezien als essentieel aspect van het poldermodel (Breukel 2018).

Dat poldermodel een wezenlijk kenmerk van het Nederlandse bedrijfsleven is, valt op te maken uit het feit dat anders dan in de andere landen een belangrijk deel van de beslissingen

op grond van polderachtige besluitvorming gebaseerd is. De Nederlandse bedrijfscultuur kent in dit verband allerlei vormen van overleg en weerspiegelt daarmee de traditie van een diepgewortelde overlegcultuur. Dat deze traditie ook bij grote Nederlandse ondernemingen te vinden is, die zeer goede bedrijfsresultaten boeken, geeft aan dat het poldermodel als besluitvormingsstructuur geenszins ineffectief is, zoals wel beweerd wordt met het oog op de de lengte en omslachtigheid van de procedure om tot een besluit te komen (Zanden 2002: 344).

1.2. De Nederlandse sociale verhoudingen en het poldermodel

Het poldermodel wordt niet alleen in verband gebracht met het politieke en sociaaleconomische klimaat in Nederland, maar wordt ook vaak gepresenteerd als onderdeel van het Nederlands nationaal erfgoed (Bos e.a. 2007: 22). Zoals eerder vermeld, spelen polders een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. Ze symboliseren de superioriteit van de Nederlanders in hun strijd tegen het water en het terugwinnen van land. Door de strijd tegen het water staat Nederland bekend als een egalitaire samenleving waarin alle mensen samenwerken om te overleven. De strijd tegen het water beïnvloedde de Nederlandse samenleving, creëerde een gemeenschapsgevoel met het poldermodel en werd zo een kenmerkend onderdeel van de Nederlandse identiteit (Andeweg 2000: 698). Besamusca en Verheul (2010: 39-40) stellen in dit verband dat iedereen er belang bij had om het water buiten te houden. Boeren met land in de polders spraken tijdens hun vergaderingen over de problemen die opgelost moesten worden en probeerden op basis van consensus te beslissen. Hierdoor ontstond een proces van democratische besluitvorming. De besluitvorming was gebaseerd op vergaderingen en verkiezingen.

De Nederlandse maatschappij onderging veranderingen en ondergaat ze nog steeds. Het land evolueert van een verticaal (hiërarchisch) georganiseerde samenleving naar een horizontaal (egalitair) georganiseerde samenleving, waarin vernieuwing en ontwikkeling van onderaf begint. Deze verandering vond plaats nadat de verzuiling in de tweede helft van de twintigste eeuw begon af te brokkelen. Volgens Jan Rotmans, specialist in transitiekunde, gebeurt dat al langere tijd en vormt het een natuurlijke ontwikkeling van de maatschappij, die op geen enkele manier te stoppen is. Deze verandering is op verschillende gebieden zichtbaar. Zo is de overheid bereid concessies te doen en bepaalde taken over te laten aan zijn burgers en de markt. De economie van het land verandert van centraal naar gedecentraliseerd. Een andere factor die een rol speelt bij de transformatie van de samenleving van verticaal naar horizontaal,

is nieuwe technologie. Het maakt de ontwikkeling en levering van diensten op een gedecentraliseerde manier mogelijk. Dat helpt om ongewenste bureaucratie te elimineren. Ook de focus op duurzaamheid die nu al typisch is voor Nederland, speelt een belangrijke rol. Het veranderingsproces van de samenleving van verticaal naar horizontaal beïnvloedt zowel het leven van gewone mensen als de bedrijfscultuur. Van elk lid van de organisatie of gemeenschap wordt een grotere onafhankelijkheid, flexibiliteit, pro-activiteit en een individuele benaderingswijze verwacht. Mensen krijgen veel meer ruimte, maar er wordt van hen verwacht dat ze er goed mee om kunnen gaan (Siereveld 2021).

De overlegcultuur bestaat in alle lagen van de Nederlandse samenleving (SER 2018: 3). De samenwerking en besluitvormingsstructuur is terug te zien in de politiek en het bedrijfsleven maar ook in gezinnen. Het is daarom vermeldenswaard hoe het poldermodel zich op deze verschillende gebieden manifesteert.

Nederlandse regeringen bestaan uit verschillende politieke partijen. Voordat een coalitie wordt samengesteld, moet een aantal partijen overleggen over een regeerakkoord. Als de coalitie is aangesteld, moeten de politieke partijen een zeker evenwicht tussen elkaar bewaren. Het vervreemden van een ervan kan ertoe leiden dat de coalitie haar meerderheid in het parlement verliest. Dit is een van de voorbeelden van het belang van het overleg in de Nederlandse samenleving (Besamusca/Verheul 2010: 41).

Volgens Besamusca en Verheul (2010: 41) zien we vergelijkbare praktijken ook in het bedrijfsleven. Grote bedrijven in de Verenigde Staten worden meestal door één Chief Executive Officer geleid die alle belangrijke beslissingen neemt. In Nederland is dit niet het geval. Grote Nederlandse bedrijven worden bestuurd door raden van bestuur, teams van managers, waarin iedereen gelijk is. Besamusca en Verheul (2010: 42) stellen echter dat aangezien steeds de instemming van alle managers nodig is, dit vaak beslissingen verlangzaamt. Het betekent in de praktijk dat er talloze besprekingen plaatsvinden met lange discussies. Ondanks de lengte van het proces wordt de betrouwbaarheid van de uiteindelijke beslissing hoger ingeschat, omdat deze is gebaseerd op informatie en inbreng van meerdere managers. Daarnaast is een belangrijk aspect de mogelijke verlaging van de kosten voor het implementeren van deze beslissingen. De reden is dat alle managers zich in hoge mate verantwoordelijkheid voelen voor de genomen beslissingen. Daarom voelen ze zich ook meer betrokken bij de uitkomst van het besluitvormingsproces.

Zoals eerder vermeld, heeft de overgang van een verticale naar horizontale besluitvormingsstructuur ook invloed op de bedrijfsorganisatie en de bedrijfscultuur. De

klassieke hiërarchische vorm van leiderschap is niet meer zo frequent in Nederlandse bedrijven. De nadruk ligt meer op informaliteit, coaching en het bieden van ruimte voor zelfontplooiing. Horizontale organisatie betekent communiceren met mensen in het hele bedrijf, naar hen luisteren en hen de ruimte geven voor hun werk (Boersma 2016).

De elementen die kenmerkend zijn voor de overlegcultuur zijn ook terug te vinden in Nederlandse gezinnen. De Nederlandse samenleving is gebaseerd op onderhandeling en een hoge mate van interpersoonlijke tolerantie. Hetzelfde geldt voor gezinnen die worden gekenmerkt door een hoge mate van onderhandeling tussen gezinsleden (Oppenheimer 2004: 345). Het overlegmodel werkt in een Nederlands gezin goed, omdat het aansluit bij de Nederlandse open en democratische cultuur. Elk lid van het huishouden heeft een woord en een compromis speelt een belangrijke rol bij het nemen van een beslissing. In een Nederlands gezin moet alles bespreekbaar zijn en de gezinsregels en beslissingen staan steeds ter discussie (Kois 2019: 153). Verder kenmerkt het Nederlands huishouden zich ook door individualisme en vrijheid. Kinderen in Nederland beginnen al snel meer vrijheid van hun ouders te eisen. Eerst willen ze de vrijheid hebben om te kiezen welke kleding ze dragen. Later willen ze de vrijheid hebben om naar feestjes te gaan en laat thuis te komen. Als ze een paar jaar ouder zijn, willen ze de vrijheid om alcohol te drinken, festivals bij te wonen en op vakantie te gaan met hun vrienden. Op deze manier wordt hun onafhankelijkheid steeds groter. Daarom verlaten jongeren relatief vroeg hun huis (Vossestein 2019: 214-215). Alles wordt samen in gezinnen besproken en kinderen leren zo de vaardigheid om op te komen voor hun eigen belangen en zelf beslissingen te nemen. In veel Nederlandse gezinnen is er ruimte voor kinderen om hun eigen mening te vormen en een zelfstandige houding aan te nemen. Als gevolg hiervan zullen veel buitenlanders die in Nederland wonen, Nederlandse kinderen misschien te oprecht vinden (Gouwe-Dingemanse 2012: 44-45).

Ook bij de oudere generatie Nederlanders valt een hoge mate van zelfstandigheid en individualisme op. Terwijl het in Tsjechië nog steeds gebruikelijk is dat twee generaties in hetzelfde huis wonen, wonen gezinnen en grootouders in Nederland liever apart. Ouderen geven de voorkeur aan hun onafhankelijkheid, omdat ze dat gewend zijn. Als zich een situatie voordoet waarin ze niet meer voor zichzelf kunnen zorgen, gaan ze in veel gevallen naar een verzorgingstehuis of aanleunwoning. Het is niet gebruikelijk dat hun kinderen ze in huis opnemen en voor ze zorgen, zoals heel vaak het geval is in Tsjechië (Vossestein 2019: 218-219).

Volgens Kooy (1957:10) is het Nederlands gezinsverband in de loop der jaren steeds lossier geworden en staat onafhankelijkheid voorop. In veel Europese landen heerst hiërarchie die is terug te vinden op veel levensterreinen. Hiërarchie beïnvloedt hierbij zowel de communicatie in gezinnen als in bedrijven. In een dergelijke samenleving zijn de regels duidelijk gedefinieerd en komt ongelijkheid vaker voor. Dit is minder het geval in de Nederlandse samenleving. Hiërarchie speelt in de Nederlandse samenleving geen belangrijke rol. Horizontaliteit, zoals die zich als gelijkheid tussen mensen manifesteert, wordt onder jonge volwassenen tegenwoordig gezien als het meest essentiële aspect van de Nederlandse samenleving. Volgens een onderzoek van Geert Hofstede typeert de jonge generatie Nederlandse burgers de Nederlandse samenleving als een egalitaire samenleving waarin zelfredzaamheid en sociale solidariteit tegelijkertijd worden benadrukt. Dit betekent dat er weinig hiërarchische relaties of een grote machtsafstand tussen individuen en groepen bestaan (Oppenheimer 2004: 341).

Voor het *Nederlands Dagblad* interviewde Martha Aalbers (Aalbers 2017) de auteurs van het boek *De gelukkigste kinderen van de wereld. Opvoeden The Dutch Way*. Volgens de auteurs Rina Mae Acosta en Michele Martha Hutchison speelt het poldermodel in de Nederlandse opvoeding de grootste rol bij tieners.

Hoewel het poldermodel soms in twijfel wordt getrokken, is te zien dat het diep geworteld is in de Nederlandse samenleving. Het poldermodel combineert kenmerkende aspecten van de Nederlandse cultuur en instituties, zoals individualisme, consensus en overleg. Daarom is het volgens Delsen (2002: 191) belangrijk om het poldermodel voor de toekomst levend te houden.

1.3. Geschiedenis van het poldermodel

Er wordt gespeculeerd over de essentie van het poldermodel en over de vraag, wanneer het daadwerkelijk ontstond en daarmee onderdeel werd van de Nederlandse identiteit. De neerlandicus Herman Pleij (cit.: Kieskamp 2005) stelt in dit verband over het ontstaan van het poldermodel:

Het Nederland zoals wij dat nu kennen, is ontstaan in de Middeleeuwen. Het fundament voor onze cultuur is toen al gelegd. Vanaf dat moment is de traditie begonnen die volgens mij allesbepalend is voor Nederland: de traditie van vrijheid van meningsuiting en respect voor

andersdenkenden, en de traditie van het belang van persoonlijke verantwoordelijkheid. Erasmus heeft die ideeën als een van de eersten verwoord en verspreid. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in het poldermodel, waarop nu zoveel wordt afgegeven.

Er wordt vaak over het verhaal gesproken van de al genoemde landwinning en de strijd tegen het water. Vaak wordt er beweerd dat de Nederlanders sinds de middeleeuwen op een egalitaire manier samenwerkten. Om deze reden zou ook het besluitvormingsproces in Nederland gebaseerd zijn op overleg, afstemming en consensus tussen meerdere partijen, waarbij iedereen het recht heeft om zijn mening te uiten. De tegenstanders van deze visie stellen daarentegen dat het poldermodel pas in de twintigste eeuw een duidelijke en fundamentele invloed kreeg op de Nederlandse samenleving en economie (Z.n. 2020d), al is duidelijk dat de traditie van samenwerking en consensus in Nederland in verschillende historische situaties terug te vinden is.

De polder was in de middeleeuwen een van de belangrijkste kenmerken van het Nederlandse landschap. Polders waren lagergelegen stukken land gewonnen uit watergebied en beschermd door waterkeringen. Op de dijk stonden windmolens die water uit de polder in een ringvaart pompte. Bij eb stroomde het overtollige water uit dit kanaal in zee. Bij hoogwater voorkwam een sluisstelsel vervolgens dat het water weer in het kanaal kon terugstromen. Het was ingewikkeld om dit systeem van waterbeheer te bouwen. Bovendien kostte het veel geld en was er voldoende mankracht nodig. In de middeleeuwen speelden kloosters een centrale rol bij het bouwen en onderhouden van het polderstelsel. In de vijftiende en zestiende eeuw verloor de katholieke kerk haar aanzien in Nederland en namen lokale gemeenschappen het heft in handen. Ze stelden regels en voorschriften vast (Schreuder 2001: 238).

Schama (1988: 42) merkt hierbij op dat de geschiedenis van het waterbeheer en de voortdurende strijd om overstromingen of het binnendringen van zeewater te voorkomen volgens hem verwant is aan de essentie van de Nederlandse traditie en cultuur. De basisvoorwaarde voor het aanleggen van de polders was samenwerking. Om met primitieve gereedschappen kanalen te creëren, water eruit te laten lopen en er vervolgens voor te zorgen dat het water daar niet terugkomt, moesten in die tijd meerdere mensen samenwerken. Eerst moesten ze een gezamenlijk project afspreken, uitvoeren en daarna beheren. Dit vereiste tijd, geduld en interesse om elkaar te begrijpen.

Als zodanig wordt het poldermodel wordt vooral gezien als basisconcept dat ook een recente ontwikkeling benoemt die als een vernieuwing van deze traditie kan worden gezien,

zoals deze sinds de zeventiende eeuw deel uitmaakt van de Nederlandse samenleving. Het poldermodel wordt het vaakst genoemd in verband met het herstel en succes van de Nederlandse economie in de jaren 1990 (Schreuder 2001: 237). De manier van denken die bij het poldermodel hoort en het Nederlandse collectivisme hielpen het land ook daarvoor al tijdens de zogeheten Wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. In die oorlog was een groot deel van de Nederlandse infrastructuur verwoest. In eerste instantie hielp de Amerikaanse regering bij het herstel van het naoorlogse Nederland. Nederland ontving zogenaamde Marshallhulp in de vorm van geld, goederen en voedsel. Maar het was vooral de samenwerking en gemeenschappelijke krachtinspanning die een grote rol speelden bij het herstel van Nederland na 1945. Elke burger moest meedoen. In tegenstelling tot andere westerse landen was Nederland het enige land waar de loonstijgingen zeer beperkt waren. Het land verwierf daarmee een goede concurrentiepositie. Ook was er een nauwe samenwerking van werkgevers en werknemers in de allerlei overlegorganen, waarbij een collectieve aanpak de werkloosheid liet dalen en de economie enorm verbeterde (Z.n. 2021c). De bekendste instellingen van de Nederlandse overleconomie bestonden feitelijk al voor de Tweede Wereldoorlog: de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad (SER). De Stichting van de Arbeid werd weliswaar pas opgericht in 1945 als samenwerkingsverband waarin werkgevers en werknemers samen besluiten nemen zonder tussenkomst van de staat. De Sociaal-Economische Raad dateert uit 1950, waarbij in de SER naast werkgevers en werknemers ook de staat is vertegenwoordigd. Echter al in 1919 werd een adviesorgaan voor de regering opgericht, waaraan zowel werkgevers als werknemers deelnamen - de Hoge Raad van Arbeid. Soms was er een centraal overleg tussen de werkgevers en werknemers. Bij deze raad waren vrijwel dezelfde partijen en gesprekspartners betrokken als bij de opvolger van deze Hoge Raad, de Stichting van de Arbeid. Dit laat meteen een belangrijk aspect van het institutionele poldermodel zien: continuïteit van de hoofdrolspelers. Dit zorgt dat werkgevers en werknemers, die op zich elkaars natuurlijke opponenten zijn in de economie en geneigd zijn om elkaar te wantrouwen, toch wederzijds vertrouwen op kunnen bouwen om tot overeenstemming te komen (Bos e.a. 2007: 19).

Dit was ook de sleutel tot de samenwerking tussen de belangrijkste partijen, toen Nederland zich in 1982 op het hoogtepunt van een economische crisis bevond en het zogeheten Akkoord van Wassenaar werd bereikt tussen werkgeverorganisaties en vakbonden die vertegenwoordigd waren in het adviesorgaan Stichting van de Arbeid. Het werkloosheidspercentage liep toen snel op. Daarnaast stegen de bruto overheidsuitgaven ten opzichte van het bruto binnenlands product enorm, evenals de belastingdruk. Het resultaat was

een hoge staatsschuld. Er was daarom een versterking en groei van de economie vereist om nieuwe banen te creëren en daarnaast een herziening van het socialezekerheidsstelsel nodig. Om dat te bereiken was samenwerking van alle partijen nodig om een hogere winstgevendheid van het bedrijfsleven te bereiken, meer werkgelegenheid te creëren en tot lagere overheidsuitgaven te komen. De combinatie van beleidselementen die in het kader van het Akkoord van Wassenaar werden ingevoerd, wordt in volgende jaren ook wel als "poldermodel" aangeduid (van der Hoek 2000: 387-403).

Het Akkoord van Wassenaar was tot stand gekomen tussen kapitaal, arbeid en overheid. Het omvatte een aantal maatregelen om de ernstige problemen aan te pakken waarmee de Nederlandse economie op dat moment kampte. De bereidheidwilligheid van vakbonden om de vraag naar hogere lonen te verminderen was hierbij cruciaal voor de uitvoering van de overeenkomst, zolang de werkloosheid hoog was. Bedrijven waren het erover eens dat ook de salarissen van managers gematigd zouden worden en dat ze zo min mogelijk werknemers zouden ontslaan. Begin jaren 1990 waren de resultaten duidelijk zichtbaar (Metze 1999: 161-186), waarbij sommige historici dit het herstel van de Nederlandse economie aan het eind van de vorige eeuw ook wel als *Dutch miracle* omschreven.

Hoofdstuk 2. Bedrijfscultuur en -structuur in de Europese landen

Elk bedrijf heeft zijn eigen bedrijfscultuur en structuur. Cultuur bepaalt hoe mensen met elkaar communiceren en hoe ze problemen oplossen en aanpakken. Groepsnormen, gedeelde perceptie van de werkelijkheid, gemeenschappelijke waarden en overeenstemming over doelen en doelstellingen die nastrevenswaardig zijn, zijn allemaal cultureel bepaald (Duncan 2018). In deze context zijn bedrijfscultuur en -structuur niet alleen met elkaar verweven, maar verklaren en voorspellen ook de oorzaken en vorm van het gedrag van mensen in bedrijven. Janićijević (2013: 72) beschrijft de bedrijfscultuur zodoende als:

a system of assumptions, values, norms, and attitudes, manifested through symbols which the members of an organization have developed and adopted through mutual experience and which help them determine the meaning of the world around them and the way they behave in it.

De bedrijfscultuur van een bedrijf is zeer belangrijk. Door een reeks aannames en waarden, die in deze bedrijfscultuur zijn vastgelegd, bepaalt de bedrijfscultuur een kader voor de perceptie, interpretatie en acties van leden van het bedrijf. Op deze manier worden alle processen en prestaties in het bedrijf beïnvloed (Schein 2017: 18).

Ook de bedrijfsstructuur wordt door de bedrijfscultuur bepaald, is over het algemeen redelijk stabiel, al dan niet gepland dan wel spontaan. In die structuur zijn de acties en interacties geregeld, die het personeel onderneemt om de bedrijfsdoelen te bereiken (Dow 1988: 53-54). De bedrijfsstructuur beïnvloedt daarbij in sterke mate het gedrag van medewerkers in hun dagelijkse werk. Het bepaalt ook de procedures van medewerkers bij het uitvoeren van hun taken, hoe ze samenwerken met anderen en ook hoe ze beslissingen nemen. Opnieuw komen we hier bij de vraag uit, hoe deze beslissingen worden genomen en hoe de structuur is opgebouwd: of op horizontale (egalitaire) of, omgekeerd, verticale (hiërarchische) principes. In dit opzicht speelt het type van de bedrijfscultuur een cruciale rol in de structuur van bedrijven en omgekeerd. Beide factoren beïnvloeden elkaar.

Autoritaire of hiërarchische bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door een ongelijke machtsverdeling in het bedrijf en gaat gepaard met een bedrijfsstructuur met een hoge mate van centralisatie. In bedrijven met een dergelijke bedrijfscultuur en –structuur vinden we meestal

een bureaucratisch organisatiemodel. Bij een dergelijk model ligt de beslissingsbevoegdheid aan de top van het bedrijf en worden de werknemers van het bedrijf die een plaats op een lager niveau in de hiërarchie hebben, niet betrokken bij besluitvormingsprocessen. De hiërarchische bedrijfscultuur ziet ongelijke machtsverdeling als iets wenselijks, winstgevend en goeds. Deze bedrijfscultuur zien we vaak terug bij grote bedrijven die al jaren op de markt zijn. Elk proces in het bedrijf wordt gecontroleerd door schriftelijke procedures. Er zijn veel instructies en organisatorische voorschriften die moeten worden nageleefd. Er zijn veel hiërarchische niveaus en er is ook een groot aantal mensen op elk niveau. De structuur in dergelijk bedrijf is dan ook vaak zeer complex (Janićijević 2013: 48-51).

Het tegenovergestelde van een hiërarchische bedrijfscultuur is een egalitaire bedrijfscultuur die wordt gekenmerkt door een meer gelijkmatige verdeling van macht in het bedrijf. Deze bedrijfscultuur kent vaak een gedecentraliseerd bedrijfsmodel. In zodanig georganiseerde bedrijven wordt veelal volgens een professioneel model of zogeheten adhocatiemodel gewerkt. Hierbij is de beslissingsbevoegdheid maar in beperkte mate gecentraliseerd. Dat betekent dat er veel meer mensen kunnen deelnemen aan het besluitvormingsproces dan in het bureaucratische model. Deze bedrijfsstructuur is vooral te vinden in kleinere bedrijven die werken met complexe en geavanceerde technologie. Het vereist professionals met een hoge mate van flexibiliteit en creativiteit in hun werk. Daarom is hun deelname aan het besluitvormingsproces wenselijk (Janićijević 2013: 48-52).

Europa kenmerkt zich door zijn culturele diversiteit, ook in de wijze waarop bedrijven functioneren. Om deze reden is er op het gebied van bedrijfsvoering ook een managementsysteem nodig dat zowel qua concept als in de praktijk in de bedrijfsvoering van de Europese ondernemingen elementen combineert in een gemeenschappelijk cultureel model, om in de Europese ruimte te kunnen functioneren (Burdus 2006: 279). Hoewel Europa door grote diversiteit wordt gekenmerkt, is het één continent, zij het met grotere regionale verschillen, maar ook met zekere overeenkomsten, waarin Europa verschilt van andere continenten.

2.1. Europese diversiteit

Uit onderzoek van de Nederlandse socioloog Geert Hofstede blijkt dat de nationale cultuur een grote invloed heeft op het werk en functioneren van afzonderlijke personen in een bedrijf. Verschillen in de nationale culturen kunnen daarbij een sleutelrol spelen bij hun succes in een

onderneming, met name in multinationale en multiculturele organisaties (Daňková en Droppa 2015: 165). Het feit dat de cultuur van afzonderlijke Europese landen zekere overeenkomsten maar ook aanzienlijke verschillen vertonen, beïnvloedt de bedrijfscultuur en ook verschillen in de wijze waarop leiding wordt gegeven. Zo zijn er duidelijke verschillen tussen Noord- en Zuid-Europa zowel qua verdeling van taken en werkzaamheden, organisatie en qua rol van bedrijven in het maatschappelijk leven. De prioriteitstelling van werk- en levenszekerheid en een neiging tot hiërarchie verklaren waarom bureaucratie in bedrijven en administratie zeer wordt gewaardeerd in mediterrane landen. Structuren en waarden in mediterrane landen zijn ook minder individualistisch dan in de Scandinavische landen of Nederland (Cîmpeanu en Pîrju 2010: 293).

In de landen van Zuid-Europa is het belangrijkste kenmerk om waarden van sociale verbondenheid te delen. De Zuid-Europese landen zoals Spanje, het grootste deel van Italië, Griekenland en een deel van Zuid-Frankrijk kenmerken zich verder door de combinatie van landbouw en dienstverlening. Voor Denemarken, Zweden, Noorwegen, Finland en Nederland is kennisgerichtheid en strategische langetermijnplanning met focus op verandering typerend. De Scandinavische landen en Nederland worden verder gekenmerkt door grotere vrijheid en een breed scala aan mogelijkheden. Veel West-Europese landen worden gekenmerkt door perceptie, inzet, ondernemerschap en een kort termijnperspectief. Landen zoals Duitsland, België en Nederland, maar ook Noord-Italië kenmerken zich door een sterke verstedelijking en een sterke middenklasse. Midden- en Oost-Europese landen, waar lang communistische regimes heersten, kenmerken zich door twee elkaar aanvullende of ook conflicterende waardesystemen. Het ene waardesysteem werd door het communistische regime opgelegd en het andere is specifiek voor de bevolking van elk land afzonderlijk (Cîmpeanu en Pîrju 2010: 292-293). Elk land had en heeft ook zijn eigen geschiedenis, cultuur en gebruiken. Daarom kan niet worden gezegd dat alle Midden- en Oost-Europese landen dezelfde bedrijfscultuur hebben, ook al kunnen we enkele overeenkomsten vinden. Veel auteurs hebben de neiging om over deze landen als geheel te praten en ze als de voormalige Oostbloklanden te benoemen (Jarjabka 2014: 20-21). Dit deel van Europa wordt inderdaad door een aantal gemeenschappelijke historische gebeurtenissen gekenmerkt, die vaak gepaard gingen met onzekerheid en ontevredenheid. Voor mensen buiten dit deel van Europa is het vaak moeilijk te begrijpen, welke historische gevoeligheden er bestaan. Dit kan leiden tot misverstanden, zowel in het persoonlijke leven als in de zakelijke sfeer. Een soortgelijke historische ontwikkeling heeft ertoe geleid dat veel

landen, die vroeger tot het Oosblok behoorden, nog steeds vergelijkbare sociaaleconomische problemen hebben (Jarjabka 2014: 21).

Hierbij valt op dat in sommige Slavische culturen het particularisme een grote rol speelt. Een particularistische samenleving is volgens het cultuurmodel *The Seven Dimensions of Culture* van Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner (1998) een maatschappij waarin niet vaststaat wat goed is en wat slecht is. Dit is in sterke mate afhankelijk van de omstandigheden en van de mensen in die samenleving. Het Oost-Europees land met het hoogste niveau van particularisme is Polen. Tegenover particularisme staat universalisme als alternatief. In een universalistische samenleving is duidelijk vastgelegd wat goed of wat slecht is en wordt dit niet primair door omstandigheden of door de mensen in zo'n samenleving bepaald die het voor het zeggen hebben. De landen met het hoogste niveau van universalisme zijn enkele West-Europese landen, waaronder de Scandinavische landen en ook Zwitserland en Nederland, die veel meer universalistisch zijn dan bijvoorbeeld België of Duitsland (Claes en Gerritsen 2004: 61-62). Het Tsjechische organisatiegedrag toont het belang van persoonlijke relaties in organisatieprocessen. Tsjechische mensen kunnen in korte tijd en onder druk improviseren en dit weerspiegelt zich in hun besluitvormingsproces. Veel Tsjechische bedrijven zijn sterk hiërarchisch gestructureerd. Toch is afwijzing van hiërarchische structuren zeer gebruikelijk. In Nederland wordt feedback als normaal gezien. Daarentegen wordt in Tsjechië een goed bedoeld advies van iemand in een hogere functie vaak persoonlijk opgevat en daardoor als persoonlijke kritiek ervaren (Kňap en Nový 2017: 85-87).

Oost-Europese burgers houden meestal grote afstand en tonen een sterke zelfbeheersing. Een goed voorbeeld van dit soort gedrag is de Poolse cultuur, waar indirecte communicatiemiddelen prevaleren. Dit getuigt van een neutrale houding (Jarjabka 2014: 31). Poolse zakenmensen en managers worden verder beschreven als beleefd, maar hun benadering van problemen kan behoorlijk emotioneel zijn (Przytuła e.a. 2014: 20).

Verbale en non-verbale interpersoonlijke communicatie behoren tot de belangrijkste gebieden van de bedrijfscultuur. In sommige landen speelt non-verbale communicatie soms een belangrijkere rol dan verbale communicatie. Dit kan het geval zijn bij zakenmensen uit Slovenië en Roemenië. De non-verbale communicatie is ook een belangrijk aspect van de wijze waarop Albanese zakenmensen hun boodschap inkleden, maar speelt ook een duidelijke rol in het geval van Slowaken (Lubowiecki-Vikuk 2020: 55). Ondanks de vroegere decennia van het communisme heeft Oost-Europa relatief hoogopgeleide en geschoolde arbeidskrachten. Degenen die hoogopgeleid zijn, spreken vaak redelijk goed Engels. In de meeste Oost-Europese

landen is het typisch dat de bedrijven hiërarchisch gestructureerd zijn. Dit is duidelijk merkbaar in Poolse bedrijven, maar minder in Tsjechische. De meeste Oost-Europeanen zijn daarnaast gezinsgericht en neigen naar traditionele genderrollen, maar het is tegelijkertijd volkomen normaal dat vrouwen evenveel werken als mannen. Desondanks zijn er in topposities voornamelijk mannen te vinden en verdienen ze ook meer dan vrouwen (van Doorn 2020).

Als we de Slavische culturen met andere Europese culturen vergelijken, zien we dat er in de Slavische culturen veel meer verschillen zijn dan bij de andere culturen. Er zijn universalistische culturen zoals Tsjechië, maar ook meer particularistische culturen. Daarom is het erg moeilijk om over Oost-Europa als homogeen geheel te schrijven (Claes en Gerritsen 2004: 214-215).

In sommige Oost-Europese landen is ook de invloed van de Duitse cultuur evident, met name in Tsjechië en Hongarije. In Oostenrijk, Duitsland en Zwitserland staan planning, georganiseerde processen en bureaucratie hoog aangeschreven (Jarjabka 2014: 26). Volgens het cultuurmodel van Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner (1998) kenmerkt Duitsland zich door een hiërarchische structuur. De nadruk ligt vooral op regels en orde (Alas en Vadi 2004: 25). Volgens Hofstede (2001: 168) geven de Duitse werknemers de voorkeur aan stabiliteit. Een hoge UAI (Uncertainty Avoidance Index) is kenmerkend voor de Duitse cultuur. De UAI drukt de mate uit waarin leden van een samenleving onzekerheid vermijden door sociale normen en bureaucratische procedures te creëren. Dit leidt vaak tot inflexibiliteit van bedrijven. Duitse mensen trekken een strikte grens tussen privé en werk. De aan het werk gerelateerde problemen komen meestal niet naar voren tijdens dagelijkse gesprekken met familie of vrienden. Er zijn in dit opzicht weinig verschillen tussen Duitsland, Oostenrijk en Duitssprekend Zwitserland. De Franssprekende Zwitsers hebben daarentegen een cultuur die ligt dicht bij die van Frankrijk. Mensen uit Duitssprekende culturen vermijden het om te veel emoties te tonen op hun werkplek. Dit alles zorgt voor een vrij grote afstand tussen een individu en een bedrijf. Hoewel bedrijven in Duitstalige landen hiërarchisch gestructureerd zijn, wordt grote nadruk gelegd op de groepsgewijze besluitvorming. Andere belangrijke aspecten van de Duitse bedrijfscultuur zijn collectief succes, consensus en langetermijnplanning (Anghel 2011: 163-164).

Dezelfde aspecten spelen ook een grote rol in het Nederlandse poldermodel. Anghel (2011: 165) haalt in zijn boek ook anonieme interviews aan met Duitsers die over de Duitse bedrijfscultuur praten. Een van de respondenten beschrijft zijn aanpak als volgt:

We discuss a lot; we are very grassroots democratic. This costs me of course more time, more effort. I inform them a lot about the goals and our budget. I hold a meeting once a week with the executives. The top-down communication is different since I have been here. The door is always open [...] In the meanwhile we have very constructive discussions. I want that all people involved sit at the same table so that everybody is informed about what is going on.

De Duitstalige en Vlaamse cultuur zijn meer masculien. Masculiniteit kenmerkt zich door waarden als assertiviteit en geld verdienen. De Nederlanders geven meer voorkeur aan zogenaamde "vrouwelijke waarden" (elkaar helpen, relaties tussen mensen enz.) (Claes en Gerritsen 2004: 67, 183). Toch staat de Duitstalige cultuur dicht bij de Nederlandse cultuur dan de Belgische cultuur. Men moet echter rekening houden met regionale verschillen binnen België. België heeft drie federale regio's: Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Vlaanderen identificeert zich meer met een Angelsaksische cultuur die gelijkheid en onafhankelijkheid benadrukt. Wallonië wordt typisch omschreven als socialistischer en Brussel als liberaler (Billiet e.a. 2006: 912-932). De Belgische bedrijfscultuur is net als de Franse bedrijfscultuur veel hiërarchischer. Mensen op hogere posities hebben meer privileges en zijn vaak ontoegankelijk. In tegenstelling tot de Nederlandse bedrijfscultuur is de macht in Belgische ondernemingen veel sterker gecentraliseerd. Dat betekent dat de belangrijke beslissingen niet op elk niveau van de hiërarchie worden besproken. In de managementstructuur zijn regels en zekerheid gebruikelijk (Z.n. 2021d).

Dicht bij het Nederlandse poldermodel en de Nederlandse cultuur ligt de Noordse cultuur. De Scandinavische landen staan erom bekend grote nadruk te leggen op een harmonieuze bedrijfscultuur en de algemene tevredenheid en welbevinden van de medewerkers. Scandinavische bedrijven benaderen deze kwestie op een manier die zij beschouwen als de basis van hun succes: een grote mate van gelijkwaardigheid en transparantie in hun opvatting van een goed functionerende hiërarchie (Trickey 2019). Naast deze aspecten geeft men in landen als Noorwegen en Denemarken de voorkeur aan autonomie, onderlinge coördinatie, maar ook interne concurrentie (Jarjabka 2014: 26). De Scandinavische landen zijn bovendien een goed voorbeeld voor andere landen als het gaat om gendergelijkheid, zowel in het persoonlijke als professionele leven. In tegenstelling tot de meeste Oost-Europese landen wordt het in de Scandinavische landen belangrijk geacht dat alle werknemers eerlijk worden beoordeeld en gelijk worden behandeld, ongeacht hun geslacht. Transparantie is een ander wezenlijk kenmerk van de Scandinavische manier van maatschappelijk denken. Zo is het zelfs

mogelijk om bijvoorbeeld contact op te nemen met de belastingdienst en zo iemands salaris te achterhalen (Trickey 2019). In de Scandinavische landen wordt de hiërarchie niet positief ervaren. Net als in Nederland is de bedrijfscultuur vooral gebaseerd op consensus en heeft iedereen het recht om zijn mening te geven. De consensus van alle betrokkenen geldt als zeer belangrijk. Daarom worden er ook vaak en veel vergaderingen gehouden. Daarentegen is het in landen als bijvoorbeeld Frankrijk, Spanje of Italië gebruikelijk dat een manager of leidende functionaris zijn autoriteit doet gelden, discussies domineert en bepaalt wie mee kan beslissen en hoe (Tomalin en Nicks 2007: 120). Een ander opvallend kenmerk voor de samenlevingsvormen en ook de bedrijfscultuur in Noordwest-Europa zijn het individualisme en zelfredzaamheid, die typerend zijn voor Nederlanders (van Doorn 2020), maar ook bijvoorbeeld in Zweden tot uitdrukking komt in een tolerante en liberale opstelling jegens anderen en andersdenkenden. Tegelijkertijd speelt met name in Zweden een correcte omgang een grote rol. Daarbij staat de poging voorop om directe conflicten te vermijden. Zweden zeggen daarom misschien niet altijd wat ze echt denken, in tegenstelling tot Nederlanders die soms als te eerlijk worden gezien (Ullman 2017).

De landen van mediterrane Europa zijn in veel opzichten het tegenovergestelde van Nederland. Landen als Frankrijk, Spanje, Italië, Portugal en Griekenland zijn doorgaans veel hiërarchischer. Beslissingen worden genomen door diegenen, die in de samenleving of in een bedrijf hogere posities bekleden (Meyer 2015). Er vindt weinig overleg plaats en problemen worden niet goed besproken en gedeeld over alle hiërarchische niveaus. Griekenland verschilt hierbij in een aantal opzichten qua bedrijfs- en besluitvormingscultuur van Frankrijk, Spanje en Portugal. Dat komt doordat Griekse bedrijven over het algemeen minder rationele en geformaliseerde besluitvormingsprocessen volgen (Perlitz 2004: 19). Terwijl individualisme een belangrijke rol speelt in de Scandinavische landen en ook in Nederland, prevaleert in de landen van mediterrane Europa over het algemeen een groepsgerichte instelling. De belangen van het individu zijn ondergeschikt aan de belangen van de groep. Er wordt verwacht dat problemen binnen de groep worden besproken en opgelost. Dit is ook de reden waarom er nog steeds veel familiebedrijven in mediterrane Europa zijn. Tomalin en Nicks (2007: 105) zien dezelfde tendens in Oost-Europa, waar ook familiebedrijven een groot aandeel in het bedrijfsleven hebben. Dit geldt voor Polen, maar ook andere landen met een Slavische cultuur. Mensen uit landen zoals Spanje of Italië investeren in dit verband veel tijd in het opbouwen en onderhouden van relaties op zakelijk gebied en hechten daar grote betekenis aan. Dit is minder

het geval in meer pragmatisch denkende landen zoals bijvoorbeeld Duitsland waar vertrouwen vooral is gebaseerd op de kwaliteit van een product of dienst (Breukel 2018).

In de meeste landen van mediterrane Europa wijkt de beleving van tijd en punctualiteit sterk af van landen als Nederland of Duitsland. Hoewel Italianen stereotiep worden gezien als mensen die zeer ontspannen met tijd en afspraken omgaan, heeft punctualiteit in het Italiaanse bedrijfsleven een grote betekenis. Tegelijkertijd negeren Italianen vaak formele protocollen en regels (Tomalin en Nicks 2007: 252-253). Volgens Tomalin en Nicks (2007: 40) beginnen de vergaderingen in Frankrijk normaal gesproken op tijd, maar eindigen ze nooit op tijd. Dit is iets wat niet gebeurt in Duitsland waar de tijd speelt een belangrijke rol en het is daar een onuitgesproken vanzelfsprekendheid dat men de tijd in acht neemt. Fransen werken daarentegen vaak minder gestructureerd aan meerdere projecten tegelijk en richten zich meer op het proces dan op het eindresultaat. Dit is weer anders in Nederland en de Scandinavische landen waar doelgerichtheid voorop staat (van Doorn 2020).

De mediterrane landen hebben in sommige opzichten een zeer flexibele cultuur. Dezelfde geldt ook voor Centraal- en Oost-Europa. Improvisatie is een belangrijk onderdeel van zo'n flexibele cultuur. In tegenstelling tot Nederland hoeven de vergaderingen niet op tijd te beginnen en een agenda wordt niet strikt gevolgd. Het belangrijkste is om tijd te besteden aan het opbouwen van relaties: een persoonlijke ontmoeting of een videogesprek wordt gebruikt in plaats van e-mails of brieven. Het voordeel van een flexibele cultuur is dat het gemakkelijker is om een oplossing te vinden en een crisis het hoofd te bieden. Een zeker nadeel van een flexibele cultuur is het korte termijn karakter, zeker bij planning en bedrijfsstrategieën voor een langere periode. Daarom maakt zo'n flexibele en geïmproviseerde aanpak misschien een wat chaotische indruk op diegenen die deze werkwijze niet gewend zijn. Dat geldt vooral voor mensen, die een duidelijk georganiseerde bedrijfscultuur gewend zijn, waarin punctualiteit en structuur een belangrijke rol speelt. Dit geldt vooral voor Duitsland, maar ook voor Nederland en de Scandinavische landen. Hier geldt het als essentieel om een goede agenda te hebben en je eraan te houden. Dit betreft ook de ontwikkeling van strategieën op lange termijn. In tegenstelling tot een flexibele cultuur, zijn de persoonlijke ontmoetingen niet zo belangrijk en gebruiken mensen liever schriftelijke communicatie, tegenwoordig vooral via e-mail (Tomalin en Nicks 2007: 52).

Hoewel er allerlei nationale en regionale verschillen kunnen worden geconstateerd, is het niet mogelijk om eenduidig en ondubbelzinnig in ieder Europees land duidelijk van elkaar afwijkende modellen te onderscheiden. Tegenwoordig werken in veel grote ondernemingen,

vooral in een aantal grote Europese steden veel mensen met verschillende nationaliteiten en zodoende ook met een verschillende aanpak qua bedrijfscultuur. Dat betekent dat bedrijfsculturen in Europa niet alleen divers zijn maar ook met elkaar verweven en ze elkaar ook sterk beïnvloeden.

Hoofdstuk 3. Bedrijfscultuur in Tsjechië en Nederland

Kolman e.a. (2003: 13) stellen dat er ondanks de systeemveranderingen rond 1990 duidelijk zichtbare culturele verschillen bestaan tussen Tsjechië en Nederland. Deze culturele kenmerken en de daarmee verbonden zelfbeelden maken deel uit van ons leven en komen ook tot uiting in de bedrijfscultuur. Ondertussen zijn de onderlinge betrekkingen tussen Tsjechië en Nederland intensiever geworden en de handel en uitwisseling tussen deze landen groeit. In Tsjechië zijn niet alleen grote Nederlandse bedrijven actief, maar ook veel kleine en middelgrote ondernemingen (MZV 2020: 21). Hier dient zich de vraag aan, hoe de Tsjechische en Nederlandse bedrijfsculturen zich tot elkaar verhouden en daarmee verbonden ook de Tsjechische en Nederlandse zelfbeelden.

3.1. De basiskenmerken van het Tsjechisch zelfbeeld

Houding ten opzichte van de eigen natie en het behoren tot verschillende sociale groepen hebben een significant effect op het zelfbeeld (Brewer 1991: 475–482). Mensen vormen zich niet alleen een beeld van andere mensen en andere groepen, maar hebben ook ideeën over zichzelf en de groepen waartoe ze behoren. Mensen hebben meestal de neiging een groep waartoe ze behoren beter waar te nemen dan leden van andere groepen. In het geval van de Tsjechen ligt dit echter anders. Ze zijn relatief kritisch in het beoordelen van een typisch lid van de eigen natie. Volgens Sylvia Graf (2015: 349) geloven de Tsjechen niet in zichzelf en beoordelen ze hun natie nogal negatief. De etnoloog Ladislav Holý (2010: 83) wijst in dit verband ook op de paradox dat Tsjechen de Tsjechische natie positief zien en er erg trots op zijn. Toch schrijven ze negatieve eigenschappen aan Tsjechen toe zoals afgunst, arglist en egoïsme. Dit positieve idee van de Tsjechische natie en het zeer negatieve zelfbeeld van de Tsjechen staan duidelijk in tegenspraak met elkaar.

Om de bedrijfscultuur in Tsjechië beter te begrijpen, is het nodig om de basiskenmerken van het Tsjechisch zelfbeeld nauwkeuriger te beschouwen. Tsjechië werd in het verleden sterk beïnvloed door de verhoudingen in het Oostenrijks-Hongaarse rijk. Deze periode veroorzaakte waarschijnlijk een groot wantrouwen ten opzichte van verandering. Aan het begin van de twintigste eeuw veroorzaakte de schok van volledige onafhankelijkheid grote veranderingen in de samenleving. De oprichting van Tsjecho-Slowakije in 1918 was waarschijnlijk het

belangrijkste moment in het ontstaan van het huidige Tsjechische zelfbeeld. De Duitse bezetting en de Tweede Wereldoorlog hadden vervolgens ook een grote impact op het zelfbeeld van de Tsjechische natie net als de mislukte revolutie in 1968 en vooral ook de lange periode van communistische heerschappij. Ondanks al deze toestanden waren er echter nog steeds mensen die tegen de stroom in durfden, ook al betaalden ze daar vaak een hoge prijs voor (Holý 2010 :13-18). Duidelijk is dat zowel de veerkracht als ook het aanpassingsvermogen van de Tsjechen kwaliteiten zijn die hun wortels in de Tsjechische geschiedenis hebben.

In 1921 verscheen de roman van Jaroslav Hašek *Osudy dobrého vojáka Švejka za světové války*, dat volgens Holý (2010: 78) nog steeds een grote rol speelt in de Tsjechische cultuur. Švejk wordt vaak gezien als een rolmodel van het Tsjechische nationale karakter, waar echter veel mensen het niet mee eens zijn. Volgens hen heeft het karakter van Švejk vooral te maken met eigenschappen als de domme spelen, simuleren en luiheid. Diegenen die zich in Švejk kunnen vinden, zien de figuur van de dikke soldaat als symbool voor ironie, satire, menselijkheid en vriendelijkheid. Hij is ook inventief en kan zelfs de moeilijkste situaties het hoofd bieden (Bílá 2013).

In 2012 onderzochten de psychologen Hřebíčková en Kouřilová (2012: 1-17) de Tsjechische nationale autostereotypen en heterostereotypen. Daarnaast keken ze ook, of de inwoners van de buurlanden de typische kenmerken van hun Tsjechische burens nauwkeuriger konden inschatten. De psychologen onderzochten in hoeverre hun testresultaten overeenkwamen met het Tsjechische autostereotype en de meningen van de naburige landen. Zij stelden significante verschillen tussen het Tsjechische autostereotype en de heterostereotypen omtrent Tsjechen vast. De burgers van buurlanden zien de typische Tsjech positiever dan hij zichzelf ziet. Ook laten de resultaten van persoonlijkheidstests zien dat Tsjechen extravertter en vriendelijker zijn dan ze denken. Daarentegen schatten Tsjechen hun eigen niveau van neuroticisme vrij goed in. Uit het onderzoek blijkt dat ze maar iets minder neurotisch zijn dan ze denken. De oudere generaties beschouwen de typische Tsjech als doelgerichter, gedisciplineerder en meer vertrouwenwekkend dan de jongere generaties. Hoewel Tsjechen zichzelf vaak als onaangenaam beschouwen, bereiken ze een zeer hoge mate van vriendelijkheid bij de tests. Het lijkt erop dat het typische kenmerk van Tsjechen eerder een poging is om te helpen dan om conflicten uit te lokken. Slowaken wijken sterk af van andere naties bij de beoordeling van de typische Tsjech. De Slowaken ervaren de typische Tsjech als dominant, assertief, onbescheiden en onbuigzaam. Toch staat het Tsjechische denkbeeld van zichzelf dichter bij de realiteit dan de mening van de burgers van de buurlanden. Dus hoewel

de Tsjechen niet precies kunnen beschrijven hoe ze zijn, weten andere landen nog minder over hen. Het lijkt er dus op dat onze opvattingen over anderen vaker verkeerd zijn.

Tsjechen noemen het vaakst twee negatieve eigenschappen die vandaag de dag nog steeds duidelijk bij Tsjechen te vinden zijn en dat zijn afgunst en onverdraagzaamheid (Holý 2010: 80-82, 94). In 2013 bestudeerde ook Denisa Labischová (2013: 14-32) stereotypen in de Tsjechische en Slowaakse maatschappij. Ze ontdekte dat Tsjechische respondenten een gevoel voor humor als de meest typische Tsjechische kwaliteit beschouwen. Alcoholisme en afgunst volgden. Meer dan de helft van de Tsjechen geeft toe dat ze nogal eens jaloers zijn op anderen. Dit blijkt uit een onderzoek uit 2014 dat sociologen voor de Hypoteční banka uitvoerden. Een derde van de Tsjechen hoopt er soms zelfs op dat degenen die het financieel beter doen dan zichzelf hun eigendom of positie zullen verliezen (Z. n. 2014). Dit aspect komt in het zelfbeeld van Tsjechen zeer vaak voor. De vraag is echter of afgunst puur een zaak van Tsjechen is of iets dat bij iedereen wel eens voorkomt.

Andere negatieve en vaak genoemde eigenschappen zijn onder meer een gebrek aan zelfvertrouwen, te veel zelfkritiek en een gebrek aan zelfwaardering. Deze eigenschappen worden ook weerspiegeld in de kijk van de Tsjechen op zichzelf als natie. Als gevolg hiervan klampen Tsjechen zich vaak vast aan wat anderen van hen denken. Hieraan gerelateerd is het eerdergenoemde feit dat Tsjechen niet goed omgaan met kritiek, omdat ze het te persoonlijk opvatten. Aan de andere kant overschatten Tsjechen in bepaalde situaties zowel hun vaardigheden als hun invloed op anderen. Ze schommelen dus tussen bescheidenheid en begrip enerzijds en zelfoverschatting en overdrijving anderzijds heen en weer. Het gebrek aan zelfwaardering leidt er vaak toe dat Tsjechen problemen hebben met communiceren, onderhandelen en hun eigen doelen nastreven. Deze verschillen komen dan bijvoorbeeld aan de oppervlakte in onderhandelingen met buitenlandse partners, vooral uit West-Europese landen. Dit gaat dan gepaard met angst voor spot en een gevoel van domheid, wat vaak leidt tot een nog lager zelfvertrouwen. Om schaamte te vermijden, blijven ze liever stil en zeggen ze niets (Nový/Schroll-Machl 2001: 115, Clarke 2018). Hier zien we al een groot verschil tussen Tsjechen en Nederlanders, die eerder het motto volgen dat er geen domme vragen zijn, alleen domme antwoorden (Heemskerk 2015).

Nový en Schroll-Machl (2001: 16) beschrijven verder een fenomeen dat bij het culturele zelfbeeld past en dit bevestigt, en dat zijn grappen, humor en zelfironie die een belangrijk element in de Tsjechische cultuur zijn. We kunnen waarschijnlijk geen enkel ander land vinden waar zoveel ironie en sarcasme gericht is op de eigen natie. Tsjechen maken vaak grapjes over

zichzelf en maken ook grapjes over dingen die niet grappig zijn, wat niet gebruikelijk is in andere culturen. Daarom begrijpen buitenlanders de Tsjechische humor vaak niet. De Tsjechen houden echter van hun gevoel voor humor en beschouwen het als een van de weinige positieve eigenschappen van de Tsjechische natie.

Tsjechen beschouwen zichzelf daarnaast als meesters in improvisatie en creativiteit in tegenstelling tot andere Europese naties. Tsjechen zien improvisatie als een uitdrukking van hun flexibiliteit, aanpassingsvermogen en de capaciteit om met moeilijke situaties om te gaan. Ze beschouwen het als een van hun beste eigenschappen. Dankzij improvisatie kunnen Tsjechen zelfs omgaan met moeilijke en onvoorspelbare situaties, wat een zeker voordeel kan zijn ten opzichte van andere Europeanen. Wat voor hen belangrijk is, is het resultaat van hun werk, niet de manier waarop ze het bereiken. Tsjechen zijn trots op hun persoonlijke vaardigheid, vakmanschap en vindingrijkheid. Terwijl Nederlanders vasthouden aan een gestructureerde agenda en meer lange-termijn gericht zijn, zijn de Tsjechen korte-termijn gericht en plannen ze niet al te veel. De houding ten opzichte van regels en normen is daarbij nogal negatief. Vaststaand plannen zijn niet populair, omdat ze in de ogen van Tsjechen erg restrictief zijn. Streng vastgestelde voorschriften en procedures zijn een bron van wantrouwen voor de Tsjechen en de bevelen roepen bij hen grote terughoudendheid op. Tsjechen kennen een grote waarde toe aan een gevoel van autonomie en onafhankelijkheid. Deze eigenschappen zijn dan ook een bron van hun innerlijk zelfvertrouwen (Nový/Schroll-Machl 2001: 77-80, Claes en Gerritsen 2004: 91).

Volgens Nový en Schroll-Machl (2001: 79-82) leren Tsjechen snel nieuwe dingen en zijn erg flexibel. Dit hangt voornamelijk met de historische ontwikkelingen samen. De Tsjechië werd lang gedomineerd door sterkere buurlanden en men moest daarom vaak snel reageren op veranderende omstandigheden. Hoewel Tsjechen niet houden van strikte regels en procedures, geven ze er de voorkeur aan zich aan regels en autoriteiten aan te passen. Dit aanpassingsvermogen komt onder meer tot uitdrukking in het gezegde *moudřejší ustoupí* dat kinderen al op jonge leeftijd te horen krijgen. De uitdrukking, die ook in andere Slavische talen en het Duits (*Der Klügere gibt nach*), maar niet in het Nederlands bestaat, geeft aan dat het wijzer is om een concessie te doen in een geschil dan koppig te zijn. Dit aanpassingsvermogen betekent ondertussen niet Tsjechen graag op zoek zijn naar iets nieuws. Ze zijn daarentegen over het algemeen zeer conservatief. Dit begint pas langzaamaan in de laatste jaren te veranderen, nu er een nieuwe generatie aantreedt die door het communisme niet werd beïnvloed en open staat voor nieuwe mogelijkheden.

Aan het begin van elk sociaal contact kenmerken Tsjechen zich vaak door een zekere terughoudendheid, en dit geldt vooral bij het ontmoeten van buitenlanders. Dit houdt verband met het feit dat Tsjechen alles wat nieuw of anders is, trachten te vermijden. Het is ongebruikelijk dat ze een zo maar gesprek beginnen met degenen die zich bij hun in de buurt bevinden en ze tonen hun emoties niet zo graag. Wanneer echter iemand hun aanvankelijke verlegenheid en gereserveerde benadering overwint, kunnen ze zeer goede vrienden worden. Een eenmaal gevestigde vriendschap wordt dan ook als een zeer sterke band beschouwd (Pecháčková 2016). Český rozhlas (Z. n. 2018) vroeg een paar jaar geleden buitenlanders naar hun ervaringen in Tsjechië met de lokale bevolking. Het antwoord van de respondent Germán Izquierdo Cámara uit Spanje bevestigt de bovengenoemde terughoudendheid van Tsjechen, maar ook hun gastvrijheid:

My impression is that Czechs are polite, hospitable, and kind. Nevertheless, they don't show their emotions too much. They will gladly put you up at their place for a few days, but they're really taken aback if you want to give them a hug.

De voormalige Amerikaanse ambassadeur in Praag, William Luers, noemde de humor van het Tsjechische volk en hun vermogen om zelfs in moeilijke situaties grappen te maken:

What I like most about Czech people is the humour with which they deal with their lives, their condition, their problems. Czechs will always tell you what their problems are, but they will always do it in a funny way. That's unique. There is no society that I know of that has the ability to turn a really dreadful situation into an amusing moment.

Over het algemeen zijn Tsjechen erg gezinsgericht en is hun algehele relatiegerichtheid hoog. Hoewel dit de afgelopen jaren aanzienlijk is veranderd, zijn gezinnen vaak nog traditioneel georganiseerd en zijn de rollen van man en vrouw duidelijk omschreven. Er zijn tegenwoordig niet veel vrouwen in Tsjechië die de hele dag thuis uitsluitend het huishouden doen en huisvrouw zijn. Toch wordt er vaak van hen verwacht dat ze voor zowel het huishouden als de kinderen zorgen. De man is dan degene die financieel voor het gezin moet zorgen (Nový/Schroll-Machl 2001: 68).

Zelfs vandaag de dag zijn mannen en vrouwen verre van gelijk op het gebied van de financiële waardering van werk. Volgens statistieken is het verschil tussen de salarissen van vrouwen en mannen in Tsjechië het op één na hoogste in de Europese Unie. Ondanks hetzelfde werk, dezelfde opleiding en werkervaring worden mannen veel beter betaald dan vrouwen en verandert daaraan weinig. In Nederland verbetert daarentegen de situatie van jaar tot jaar. Het verschil tussen salarissen van vrouwen en mannen in Tsjechië is gemiddeld 22 procent en voor universitair geschoolde werknemers zelfs 29 procent. Volgens het CBS (Z. n. 2020) heeft Nederland een inkomensverschil tussen mannen en vrouwen van 14 procent. Salarisongelijkheid tussen mannen en vrouwen is een lang besproken onderwerp in Tsjechië. Helaas hebben er tot nu toe niet veel veranderingen plaatsgevonden (Hovorková 2019).

Tsjechen zijn zonder meer trots op hun communicatiestijl, die volgens hen een zekere mate van humor en ironie moet bevatten, waarbij de andere partij tussen de regels door moet kunnen lezen. De Tsjechen houden er niet van om hard te discussiëren en komen niet snel tot de kern van de zaak. Hierbij ontstaat vaak de indruk dat de Tsjechen veel praten, maar in werkelijkheid niet veel zeggen. Lichaamstaal, gezichtsuitdrukking, toon of juist stilte spelen echter een belangrijke rol in de Tsjechische communicatie. Tsjechen gaan er in dit verband vanuit dat de informatie die ze willen communiceren door de luisteraar zowel vanuit non-verbale communicatie als vanuit de specifieke context van de situatie moet worden begrepen. Deze vorm van communicatie is echter vaak moeilijk te begrijpen voor mensen uit andere landen. Het wordt vaak omschreven als indirect en omzichtig. (Nový/Schroll-Machl 2001: 109-110).

Wanneer we alle genoemde eigenschappen tezamen nemen, hebben de Tsjechen enigszins tegenstrijdige persoonlijkheden. Enerzijds waarderen ze hun vaardigheden, vindingrijkheid, humor, maar anderzijds noemen ze een veel breder scala aan eigenschappen die negatief zijn. Ze beoordelen zichzelf als gemiddelde mensen zonder hoge doelen en perspectieven, maar beschouwen de Tsjechische natie tegelijkertijd als opgeleid en ontwikkeld (Holý 2010: 81).

3.2. De basiskenmerken van het Nederlands zelfbeeld

In tegenstelling tot Tsjechië, dat mensen uit andere landen vaak met het voormalige communistische regime associëren en de achterstanden die dat veroorzaakte, wordt Nederland

gezien als een zeer welvarend land en wordt het geassocieerd met veel stereotypen. De bekendste stereotypen worden vaak genoemd in de toeristische gids.

A largely agrarian idyll, much like a fairy-tale: charming Queen Beatrix ruling an innocent little country, the inhabitants of which wear wooden shoes and ride bicycles and live peacefully, producing milk, cheese, tulips and other flowers. The residents in this fairy-tale live in old, quaintly-gabled houses along canals or in picturesque, thatched-roof farmhouses – and, of course, the sun is always shining. This idyllic image is reinforced by the Keukenhof, a lush park with millions of colourful tulips – an extremely popular springtime tourist attraction drawing visitors from around the world.

Zo beschrijft de sociaalgeograaf en antropoloog Jacob Vossestein (2019: 18) het idee van een Franse vrouw over Nederland in zijn boek *Dealing with the Dutch*. Deze voorstelling is natuurlijk sterk geïdealiseerd en elke Nederlander kent de hier vermelde clichés maar al te goed. Nederlanders zullen het met sommige ideeën over hun land en zichzelf eens zijn, met andere niet. Zeker is dat ze altijd hun mening geven over een bepaald onderwerp, want een typische Nederlander heeft overal zijn eigen mening over.

Ik vroeg twee Nederlandse collega's van de Nederlandse onderneming, waar ik hier in Moravië voor werk, hoe zij een typische Nederlander zouden omschrijven.¹ Eén van hen omschreef de Nederlander als volgt:

De eerste woorden die bij mij gelijk in het hoofd schieten als ik een Nederlander moet beschrijven zijn eigenwijs, koppig en arrogant. Het is mij vaak opgevallen dat ze zich graag met alles willen bemoeien, hun mening geven en ze hebben een commentaar op alles. Dit is wellicht open voor interpretatie, maar in mijn ogen doen ze dat op een manier vaak gezien wordt als eigenwijs. In feite zijn de meesten wel open-minded, maar als er een conflict ontstaat of ze iets niet begrijpen, is het voor sommige Nederlanders toch moeilijk om dit te accepteren. Daarom zijn ze niet de makkelijkste om te overtuigen en ze zullen je daarom ook vaak tegenspreken en ook niet snel hun excuses aanbieden. Ze willen graag het laatste woord hebben en ze vinden het leuk om jouw fouten te corrigeren. Nederlanders zijn best wel trotse mensen. Dit is vooral ook duidelijk te zien wanneer een sporter of atleet goed bezig is en heel Nederland ondersteunt hem.

¹ Ik wil op deze plek mijn collega's N.W. en K.T. bedanken voor de tijd die ze genomen hebben om hun kijk op de Nederlander uiteen te zetten.

Ik kan niet bedenken welke andere land in de wereld zo veel juicht en support geeft als Nederland. Hoe dan ook, ik zie ook een deel van de Nederlanders als mensen die van gezelschap houden en best vriendelijk zijn. Je kunt ze ook over de hele wereld vinden en ze houden van moppen.

De andere collega kwam met een iets andere beschrijving:

Mijn indruk van een typische Nederlander is: ze zijn direct, vriendelijk en trots. Ze zijn direct, misschien te direct voor de meeste mensen, maar zo vermijd je tijdverspilling en domme fouten. Ik vind het zelf efficiënt. Ze zijn gastvrij en meestal vriendelijk wat misschien ironisch klinkt, aangezien ik zeg dat ze vaak te direct zijn. Ik geloof niet dat iemand vals probeert te zijn als ze iets direct zeggen. Zo is het nu eenmaal en je moet niet alles persoonlijk nemen. Ik vond het altijd leuk dat burens elkaar kennen en hartstikke vriendelijk zijn met elkaar. Je wacht in de rij bij de AH en je begint een gesprek met een mede-klant, daar is niks vreemds mee. Daarnaast vind ik dat ze echt trots zijn. Ik kan dit niet goed uitleggen, maar als je een Nederlander in het buitenland ontmoet, is het alsof je oude vrienden bent. Het maakt niet uit dat je elkaar maar net hebt ontmoet. Je bent een Hollander, “effe lekker kletsen”, wat allemaal lekker gezellig is totdat je uitvindt dat je rivalen bent met je favoriete voetbalclub.

Hier valt op dat de eerste collega relatief kritisch is over de Nederlander. Hij verklaart dit door het feit dat hij de gelegenheid had om in meer landen in de wereld te wonen en te werken en andere naties te leren kennen en zo een grotere afstand kan te innemen. De tweede collega ziet de Nederlander positiever. Een reden kan zijn dat hij zijn hele leven in Nederland heeft gewoond en dus een ander perspectief heeft. Hun voorstellingen sluiten echter aan bij wat er in de literatuur en in het bijzonder in de resultaten van een recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) over het zelfbeeld van de Nederlanders te vinden is.

Nederland is een van die Europese landen in zeer sterke mate met de impact van de hedendaagse globalisering te maken heeft, die op veel terreinen van invloed is op de situatie in Nederland en ook op de bevolking. Dit heeft ertoe geleid dat Nederlanders momenteel veel discussiëren over de vraag wat de Nederlandse identiteit is en hoe deze verschilt van de identiteit van andere landen en naties. Daarbij zijn de meeste mensen het erover eens dat er één fundamenteel element is dat de Nederlandse cultuur kenmerkt, en dat is egalitarisme. In dit verband wordt egalitarisme meer gezien als een morele gemoedstoestand dan als iets dat

verband houdt met iemands rijkdom of maatschappelijke positie. Hoewel bepaalde financiële aspecten hier natuurlijk ook een rol kunnen spelen, is de essentie van het Nederlandse egalitarisme de principiële gelijkheid tussen mensen, waarbij iedereen dezelfde kansen heeft en op dezelfde manier dient te worden behandeld als andere mensen in de maatschappij. Het idee klinkt leuk, maar heeft zoals alles zijn voor- en nadelen. Eén gevolg is dat de Nederlanders vaak niet weten hoe ze met de hiërarchie moeten omgaan, zowel in het dagelijks leven als in het bedrijfsleven. Een Nederlandse zakenman die ook in het buitenland werkte komt bij Vossestein (2019: 24-25) aan het woord en merkt over het Nederlandse egalitarisme op:

All this egalitarianism irritates me. We don't allow heroes or prominent people. We dare not to be proud without inhibitions...except on the odd occasion when we become world champions in skating or football.

De egalitaire cultuur wordt ook weerspiegeld in de taal. De Nederlandse uitdrukkingen als “doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg” of “steek je hoofd niet boven het maaiveld uit” zijn bedoeld om hen eraan te herinneren dat alle mensen hetzelfde zijn (Mecking 2018, Vossestein 2019: 25). Gendergelijkheid en ook gelijkheid in het algemeen worden vaak genoemd als een groot goed. Desondanks geeft onderzoek aan dat dit zelfbeeld niet helemaal klopt. Volgens een onderzoek van Direction, een managementbureau met diversiteit en inclusie als expertise dat hierover bijna 10.000 mensen in leidende posities heeft geënquêteerd, geeft 81 procent van de respondenten de voorkeur aan mannen boven vrouwen in hogere functies. Terwijl 23 procent van de Nederlanders een migratieachtergrond heeft, kwam in geen van de ondervraagde grote organisaties het aandeel van Nederlanders met een migratieachtergrond op hogere posities boven de tien procent uit (Smit en Mollema 2019).

Het is duidelijk dat het egalitarisme in Nederland verbonden is met het protestantisme en in het bijzonder met het calvinisme als strikte versie van het protestants-christelijke geloof, die in het midden van de zestiende eeuw de meerderheidsreligie in de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden werd. In het calvinisme wordt egalitarisme niet geassocieerd met rijkdom of bezit, maar is eerder verbonden met een maatschappelijke opstelling en morele gemoedstoestand. De essentie van het calvinisme zijn nuchterheid, soberheid en ijver. Er wordt vanuit gegaan dat alle mensen met fouten worden geboren en dat

het hun taak is om hieraan te werken. Vanuit moreel oogpunt kan dit zo worden opgevat dat alle mensen even slecht en in dit opzicht gelijk zijn.

Veel auteurs gaan voor de oorsprong van het Nederlandse egalitarisme verder terug in de tijd. Het gaat hierbij dan in het bijzonder over de eerdergenoemde strijd tegen het water en de gevaren die met het water, de zee en mogelijke overstromingen samenhangen. In de regio's waar waterschappen bestonden, moesten alle mannen meewerken aan de aanleg, bewaking en reparatie van de dijken. De aanleg en het onderhoud van die dijken waren in het belang van elke bewoner en iedereen moest fysiek of financieel bij hun aanleg en onderhoud bijdragen. Dit leidde tot een autonome samenleving met een zeer lage hiërarchie. Tegenwoordig is er in Nederland nog maar een klein percentage mensen dat gelovig is en naar de kerk gaat. Het concept van morele gelijkheid is echter nog in veel aspecten van de Nederlandse samenleving terug te vinden. (Vossestein 2019: 56-60).

Het Sociaal en Cultureel Planbureau onderzocht in de afgelopen jaren wat Nederlanders onder Nederlandse identiteit verstaan. Vijfduizend respondenten deden mee aan het onderzoek. Dit was het eerste grootschalige onderzoek waarin werd gekeken naar wat Nederlanders zich voorstellen onder de Nederlandse identiteit. Het SCP kwam in 2019 met de uitkomsten in het Sociaal en Cultureel Rapport *Denkend aan Nederland* waarin ze de Nederlandse identiteit vanuit het perspectief van een Nederlander beschrijven. Koningin Máxima heeft ooit eens gezegd: “De Nederlander bestaat niet” (cit. in Huygen 2016). Uit het SCP-onderzoek naar de Nederlandse identiteit blijkt dat 81 procent van de Nederlanders vindt dat er wel degelijk een Nederlandse identiteit bestaat.

Het is hierbij opvallend dat er niet veel verschillen bestaan tussen Nederlanders qua geslacht, opleiding, leeftijd of afkomst, als ze gevraagd worden, hoe ze de Nederlandse identiteit waarnemen. Volgens de SCP-onderzoeker Joep de Hart heeft in dit verband het Nederlanderschap twee belangrijkste pijlers (Hart 2019: 9-10). De ene pijler zijn kenmerken die betrekking hebben op allerlei tradities, gewoontes, symbolen die de Nederlanders kennen. De tweede pijler betreft allerlei vrijheden die Nederland kent, zoals de vrijheid van meningsuiting, vrije verkiezingen, maar ook de gelijkheid van mensen. Deze twee polen kunnen tot een zeer uiteenlopende mening leiden en ook tot verschillende opvattingen omtrent de Nederlandse identiteit. Het SCP maakte ook een vergelijking met andere landen en de manier waarop Nederlanders zich identificeerden met andere landen. Het bleek dat Nederlanders zich het meest met Scandinavië identificeren, met Zweden, Noorwegen en Denemarken. Verder zijn er ook sterke wortels in de Duitse en de Angelsaksische cultuur (Z. n. 2019).

De onderzoekers vroegen 1.306 respondenten wat volgens hen de belangrijkste kenmerken van Nederland waren. Vervolgens categoriseerden ze de antwoorden, wat leidde tot de wordcloud in de onderstaande afbeelding. De grotere letters geven aan dat een bepaald kenmerk vaker werd genoemd dan andere. Duidelijk is dat de meeste Nederlanders zich als Nederlanders vooral identificeren met bepaalde symbolen en tradities, maar dat ook naast het landschap vooral burgerlijke vrijheden, tolerantie, democratie, openheid en saamhorigheid een grote rol spelen (Hart 2019: 23, Vollebregt 2019):



Wordcloud belangrijke kenmerken van Nederland (Hart 2019: 23).

Vrijheid, zo laat deze wordcloud zien, is zeer belangrijk voor Nederlanders en vormt een belangrijk onderdeel van de Nederlandse identiteit. Daarnaast is tolerantie een vaak genoemde en belangrijk aspect. De Wallen met de onverhulde prostitutie in Amsterdam, de openlijke verkoop van cannabis, euthanasie en het homohuwelijk worden ook in het buitenland vaak

gepresenteerd als een opmerkelijk dimensies van de Nederlandse samenleving. Hierdoor heeft Nederland de reputatie een zeer open en vrije samenleving te zijn, waar Nederlanders op hun beurt vaak trots op zijn. Desondanks zijn er ook Nederlanders die naar strengere regels en ordelijker gedrag streven. Daar zijn verschillende redenen voor, zoals toenemende criminaliteit, verdwijnende sociale omgangsvormen en angst voor terrorisme. Er zijn ook veel Nederlanders die het niet leuk vinden dat buitenlanders over de Nederlandse samenleving dat alles is toegestaan. Een van de collega's van mijn werk, die ik om zijn mening vroeg, zei me: “Buitenlanders zien Nederlanders als een volk met super lange mensen die constant onder de marihuana zijn” en vond dit zelf maar niets. Ondertussen is het zo dat mensen in Nederland een ruime keus hebben om uit allerlei levensstijlen te kiezen, waarbij ze zich kunnen laten leiden door hun religie, maatschappelijke opvattingen, persoonlijke voorkeuren of culturele smaak. Dit hangt samen met zowel de Nederlandse tolerantie als de vrijheid die daarmee geboden wordt. Elke groep kan zijn eigen normen en waarden hebben en Nederlanders geven daar normaal gesproken niet openlijk commentaar op. Privé kan echter blijken dat ze minder tolerant zijn ten opzichte van andere groepen in de samenleving dan het misschien op het eerste gezicht lijkt. Volgens Vossestein zou dit kunnen worden opgevat als de Nederlandse versie van politieke correctheid (Vossestein 2019: 159-168).

De Nederlandse cultuur behoort tot de culturen waar het individu een belangrijke rol speelt in de samenleving. Dit komt tot uiting in de waardering en de rol van eigen initiatief, zelfstandig handelen en eigen verantwoordelijkheid voor het behalen van goede resultaten (Delsen 2002: 11). De Nederlanders beschouwen daarbij hun individuele vrijheid als een essentieel onderdeel van hun leven en cultuur. Het is in dit verband opvallend dat alleen eten, op stap gaan of zelfs grote reizen maken de gewoonste zaak van de wereld is. Voor Nederlanders is het belangrijk dat ze hun eigen, vrije keuzes kunnen maken en hun leven kunnen leiden zoals zij dat willen. Van jongs af aan wordt aan kinderen getoond dat ze in het leven vooral op zichzelf moeten vertrouwen. Ouders proberen hun kinderen ertoe aan te zetten hun eigen mening te hebben en niet bang te zijn om voor hun mening te vechten (Maarse 2021). Desondanks zijn Nederlanders ook sterk groep georiënteerd. Ze hebben de neiging om vooral tijd door te brengen met mensen die dezelfde opleiding, waarden en hetzelfde inkomen hebben. Dergelijke vriendschappen duren meestal een leven lang. Een leuke tijd met familie of vrienden is ook voor Nederlanders belangrijk. De Nederlandse term voor zulke momenten is bij uitstek het woord *gezellig*. In Nederland vertegenwoordigt gezelligheid een breed scala aan aangename situaties. Het belangrijkste element is een goed humeur en het gevoel van saamhorigheid en

samenzijn. Volgens Vossestein (2019: 206) speelt deze gezelligheid ook een belangrijke rol op het werk.

De Nederlanders beschouwen zichzelf als een pragmatische natie. Ze hebben een sterk ontwikkeld realiteitsbesef en staan met beide benen op de grond. Ze houden van concreetheid en hebben de neiging zich te concentreren op de inhoud en de betekenis ervan. Het vermogen om emoties van rationaliteit te scheiden, wordt in Nederland als een voordeel gezien. Voor deze serieuze benadering staat het woord *nuchter*, wat volgens *Van Dale* zowel verstandig als kalm betekent. Pragmatisme en rationaliteit worden bovendien geassocieerd met zuinigheid. Voor de meeste Nederlanders is geld er niet om constant uit te geven, maar vooral om te sparen. Hun grootste plezier is het, wanneer ze een paar cent bij een transactie kunnen sparen. Vergeleken met andere Europese landen met een vergelijkbaar economisch niveau, zijn Nederlanders zuiniger dan anderen. De meeste Nederlanders zijn vaak erg blij, wanneer het ze lukt om flink te sparen. Hoewel de Nederlandse samenleving ook hard op weg is om een consumptiemaatschappij te worden, staat sparen en spaarzaam zijn in Nederland nog steeds hoog aangeschreven (Vossestein 2019: 104-111, van Velzen 2018).

Het pragmatisme van de Nederlanders hangt ook samen met hun beleving van tijd en de noodzaak om alles tot in de puntjes te plannen. Klokken en agenda's spelen een grote rol in de Nederlandse samenleving. Iedere Nederlander heeft zijn eigen agenda en daar houden ze zich ook aan. De term *agendacultuur* wordt vaak gebruikt in verband met de Nederlandse samenleving. De neiging om alles te plannen komt niet alleen voor op het werk, maar ook in het persoonlijke leven. De Nederlanders vinden het onbeleefd om zomaar bij iemand op bezoek te komen. Elke vergadering of bijeenkomst, zakelijk of persoonlijk, moet van tevoren worden gepland. Positief is echter dat als een Nederlander tijd maakt voor een ander persoon, hij zijn aandacht uitsluitend aan die persoon besteedt. Spontaniteit komt niet vaak voor bij Nederlanders en wordt zelfs niet erg gewaardeerd, laat staan als noodzaak gezien in de Nederlandse samenleving. Zodoende is de Nederlandse samenleving een sterk geordende samenleving (Middeldorp 2020, Vossestein 2019: 141). Zo citeert Jacob Vossestein (2019: 93) de mening van een Tsjech over de Nederlanders in zijn boek:

Sometimes the Dutch get on my nerves; their mentality is so different from mine. They are very reliable but terribly serious, so down to earth and cold. They observe life with their brains; everything goes according to the rules. I miss the Czech openness and spontaneity, the gaiety. Dancing and singing doesn't come easy to Dutchmen.

Nederlanders zijn zeer direct naar anderen toe en ze vinden dat belangrijk. Voor veel buitenlanders kan een dergelijke oprechtheid als onbeleefd en arrogant worden ervaren. De Nederlanders zeggen wat ze denken, en dat geldt zowel voor de dagelijkse communicatie als voor feedback die niet in complimenten wordt verpakt zoals dat in andere culturen het geval is. Het is hierbij opvallend dat de meeste Nederlanders zich niet eens bewust zijn van hun mate van oprechtheid. In de Nederlandse samenleving is het gebruikelijk dat iedereen een eigen mening heeft en ook het recht heeft om die te uiten. Overdreven vleierij komt niet vaak voor en wekt eerder argwaan. Opbouwende kritiek is daarentegen altijd welkom. Het toegeven van eigen fouten is eerder een teken van een zekere kracht, zelfkennis en karakter dan een teken van zwakte. Opnieuw komen we hier bij het calvinisme terecht, waaruit deze houding voortkomt. Vanuit het standpunt van het traditionele calvinisme kan men alleen iets bereiken met Gods hulp. Daarom is God de enige die een compliment verdient. Dit feit is ook geworteld in de sociaal-ideologische pluriformiteit van Nederland, waar geen echt meerderheidstandpunt bestaat. Geen enkele groep heeft de absolute macht. Daarom gaan alle beslissingen gepaard met debat en discussie en volgt vervolgens een compromis. Als mensen hun mening niet duidelijk uiten of met goede argumenten komen, zullen deze opvattingen niet worden weerspiegeld in de uiteindelijke beslissing. Directheid en kritiek onder Nederlanders duidt op een zekere mate van saamhorigheid en wederzijdse erkenning, hoewel buitenlanders dat misschien anders ervaren. Als Nederlanders iemand niet accepteren, zullen ze hem kritisch observeren, maar ze zullen hem niets vertellen. Tegelijk beknibbelen ze niet op kritiek, zodat de ander zich in hun ogen kan verbeteren (Maarse 2021, Vossestein 2019: 82-90).

3.3. Het Tsjechisch en Nederlands zelfbeeld en de invloed daarvan op de bedrijfscultuur

De cultuur van een bepaald land heeft, zoals al eerder gesteld, ook een grote invloed heeft op de cultuur van een bedrijf in dat land. In deze paragraaf zal ik me concentreren op hoe de hiervoor beschreven aspecten van het Tsjechische en Nederlandse zelfbeeld de bedrijfscultuur in beide landen beïnvloeden en hoe ze van elkaar verschillen. Verschillen in cultuur, met name de manier waarop mensen leven, denken, handelen en communiceren, manifesteren zich vooral in situaties waarin de individuele deelnemers aan de communicatie verschillende nationaliteiten hebben. Deze verschillen manifesteren zich ook bij mensen die tot verschillende sociale klassen of lagen behoren. Hier dient zich met het oog op Tsjechië en Nederland vooral de vraag aan, in

hoeverre de Tsjechische eerder actionistische bedrijfscultuur verenigbaar is met de Nederlandse polderachtige bedrijfscultuur?

Een van de wezenlijke kenmerken van het Tsjechisch zelfbeeld is improvisatie, die Tsjechen enorm waarderen en dit is ook duidelijk zichtbaar in de Tsjechische bedrijfscultuur. Nederlanders beschouwen daarentegen improvisatie als het laatste redmiddel in geval van onvoldoende voorbereiding en associëren improvisatie eerder met onprofessioneel handelen. Wie Nederlanders op de werkvloer tegenkomt, merkt al snel dat ze zeer precies zijn en bij het werk alles tot in de puntjes geregeld willen hebben. Nederlanders houden van een duidelijk omschreven plan en structuur, wat tot uiting komt in hun persoonlijk leven, maar nog meer op de werkvloer. Timing en planning zijn erg belangrijk, evenals het nakomen van schriftelijke en mondelinge afspraken. De regels zijn bedoeld om te worden gevolgd en elk detail is essentieel.

Terwijl voor Nederlanders een duidelijk plan en een duidelijke procedure een grote hulp is, beschouwen Tsjechen dit veelal als een beperking die de werknemer geen andere keuze geeft en zijn creativiteit aanzienlijk beperkt. De meeste Tsjechen zien het plan, de normen en regels in de eerste plaats als het organiseren van mensen die zich aan deze regels moeten houden. Daarom zien Tsjechen het vermogen en de bereidheid om te improviseren als een voordeel. Het bij gelegenheid niet naleven van normen en regels betekent echter niet dat ze worden afgewezen. Tsjechen zijn zich ervan bewust dat er op de werkvloer bepaalde regels en normen moeten gelden. Deze regels en normen betreffen echter alleen het kader dat ze moeten respecteren, maar het is grotendeels aan henzelf om tot een goed resultaat te komen. Het idee van Nederlanders en Tsjechen over hoe verschillende regels en procedures tot stand zouden moeten komen, is dan ook anders. Als een Nederlander een probleem ziet, zal zijn reactie op dit gegeven zijn dat de procedure gewijzigd moet worden en dat kan alleen na gedegen overleg en consensus van alle betrokkenen, zoals dat ook typerend is voor het poldermodel. Deze benadering heeft weinig kans van slagen in de Tsjechische bedrijfscultuur, die meer gericht is op onmiddellijke actie dan op een lang debat (Nový/Schroll-Machl 2001: 77-78, Claes en Gerritsen 2004: 158, Vossestein 2019: 133-135).

De voorbereiding op een taak en het besluitvormingsproces is ook in beide landen verschillend. In Nederland wordt alles besproken met de bedoeling is om een consensus te bereiken. Hoewel mensen uit andere landen dit misschien als ondoelmatig en onnodig beschouwen, houden Nederlanders van lange debatten en vinden ze die belangrijk. In Tsjechië wordt de voorbereiding op een bepaalde taak niet zo serieus genomen als in Nederland. In de meeste gevallen is er geen gedetailleerde analyse van de bestaande situatie en daarmee

samenhangende problemen. Een gedetailleerde en langdurige voorbereiding in de Tsjechische bedrijfscultuur is dan ook niet zeer gebruikelijk. Tsjechen zijn eerder geneigd om te vertrouwen op hun improvisatievermogen en 'boerenverstand', zoals dat in Tsjechië wordt genoemd. In Nederland is de aanpak volstrekt anders. De Nederlandse manier van voorbereiden en het besluitvormingsproces wordt door buitenlanders en zeker ook veel Tsjechen als tijdverspilling ervaren (Vossestein 2019: 137, Nový/Schroll-Machl 2001: 81). Deze perceptie is misschien niet ver van de waarheid, aangezien een groot deel van de werktijd van Nederlanders gevuld is met vergaderingen.

In Nederland is het gebruikelijk om een vergadering van tevoren te plannen, zeker ook in bedrijfsleven, en bestaat er in Nederlandse bedrijven een grote behoefte om alles tot in de puntjes te plannen. Stiptheid en het naleven van de gestelde tijd zijn voor Nederlanders vanzelfsprekend. In dit opzicht zijn Tsjechen en Nederlanders misschien niet al te verschillend en zien ze tijd op zich op dezelfde manier. Feit is echter dat de Nederlander tijd veel serieuzer neemt en verwacht dat de afgesproken tijd gerespecteerd zal worden. Tsjechen hebben ook een relatief sterk tijdsbesef. Ook zij plannen afspraken ruim van tevoren en soms kan het lastig zijn om last-minute afspraken te maken. Als er een afspraak is en de andere partij komt een kwartier later, zal een Tsjech dit echter niet als een groot probleem is. Als de vertraging langer is, ervaart ook hij dit als onprofessioneel. In dit opzicht verschilt de stiptheid van Nederlanders en Tsjechen maar marginaal. Daarentegen verschillen ze sterk in de manier waarop ze hun tijd tijdens werkuren indelen. Voor Nederlanders is het gebruik van tijd effectief als ze zich volledig kunnen bezighouden met één specifieke activiteit die ze van tevoren voor deze tijd planden. Het Tsjechische concept verschilt doordat er vaak meerdere activiteiten tegelijkertijd en door elkaar worden uitgevoerd. Hierbij vertrouwen Tsjechen vooral op hun improvisatievermogen. Het is vaak zo dat ze activiteiten afwisselen. Hierdoor wordt de tijdsduur, die besteed wordt aan het werken aan één specifieke taak, vaak langer. In dit verband geldt dat ook wanneer een Tsjech aan één specifieke taak werkt, hij het normaal vindt om gestoord te worden door een collega die advies nodig heeft in een andere aangelegenheid. In de meeste gevallen adviseert hij hem onmiddellijk. Een Nederlander beschouwt zo'n ongeplande storing vaak als onbeleefd en ongepast, omdat dit zijn prestatie nadelig beïnvloedt. Dit betekent niet dat hij zijn collega niet wil helpen. Hij zal hem helpen na het voltooien van de activiteit waarvoor hij tijd heeft gereserveerd. Tijd is een kostbaar goed voor Nederlanders en ze verspillen het niet graag (Jílek 2018, Vossestein 2019: 140-142).

In het vorige hoofdstuk werd vermeld hoe belangrijk de vrijheid van meningsuiting is voor de Nederlanders. De Nederlanders hebben overal een mening over en delen die ook graag. Dit feit komt ook tot uiting in de bedrijfscultuur en vooral tijdens de vergaderingen. Terwijl Tsjech een oneindig aantal vergaderingen zou zien als iets dat hem van het werk houdt, zien Nederlanders een vergadering ook als echt werk en een onmisbaar element van het werk, vooral bij het vinden van oplossingen voor problemen. Vergaderingen hebben in Nederland een duidelijke structuur en strak tijdschema. Bij aanvang worden de vergadernotulen van de laatste vergadering kort besproken. Vervolgens worden er tijdens de vergadering nieuwe notulen gemaakt die dan in de volgende vergadering opnieuw worden besproken. Voor de Nederlanders is dit een ideaal scenario, die door een zekere sterke van orde, maar van democratie wordt gekenmerkt en tegelijk als de meest efficiënte manier van werken wordt gezien. Om hierbij aan de mening van alle betrokkenen recht te doen, worden vaak nieuwe procedures gecreëerd die de al bestaande regelingen aanvullen. Dit betekent dat het even kan duren voordat er een consensus is bereikt (Vossestein 2019: 137-139).

Consensus, de essentie van het poldermodel, is essentieel in de wijze waarop in Nederland besluitvorming functioneert. Voordat ik hier dit onderwerp uitgebreider behandel, is het nuttig om eerst te verduidelijken hoe hiërarchie in beide landen wordt ervaren. Net als bij andere culturele waarden, kan worden aangenomen dat geschiedenis, religie of ook geografie een significante invloed hebben op de mate waarin sommige culturen een meer democratisch karakter hebben en andere meer op bevelen en verboden zijn gebaseerd (Hebner 2020: 45). In Nederland hebben werknemers vaak grotere bevoegdheden en kunnen ze direct beslissingen nemen op hun eigen werkterrein. In Tsjechië is de situatie anders. Werknemers hebben vaak maar een beperkt aantal bevoegdheden en elke stap bij het nemen van een beslissing moet worden goedgekeurd door iemand in een hogere functie. In dit opzicht is hiërarchie in de Tsjechische samenleving van veel grotere betekenis, die ook in duidelijk gedefinieerde organisatiestructuren en beslissingsbevoegdheden tot uitdrukking komt. Daarentegen speelt egalitarisme een belangrijke rol in de Nederlandse bedrijfscultuur en worden hiërarchische structuren niet als positief ervaren. Voor Nederlanders is vrijheid niet alleen in hun persoonlijke leven, maar in hun professionele bestaan belangrijk. Daarom werken ze graag zelfstandig en is het niet gebruikelijk dat hun baas elke stap controleert. Om tot een goed eindresultaat te komen, moet iedereen samenwerken. Daarom wordt van een Nederlandse manager verwacht dat hij werkonderwerpen bespreekt met zijn teamleden in plaats van bevelen te geven. In de Nederlandse bedrijfscultuur ligt de nadruk op een persoonlijke benadering die iedereen een

gevoel van gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid geeft. Daarom is het niet ongebruikelijk om een directeur van een bedrijf in de kantine te zien met andere medewerkers (Nový/Schroll-Machl 2001: 51, 168, Claes en Gerritsen 2004: 148, Vossestein 2019: 61-62).

In de Tsjechische bedrijfscultuur is het meestal duidelijk wie de leiding heeft. De Tsjechen zien een persoon aan de top van de hiërarchie als iemand die geld, voordelen, grote macht en veel bevoegdheden heeft, inclusief de mogelijkheid om over het lot van de mensen in het bedrijf te beschikken. Vergeleken met Nederland komt in dit verband pracht en praal in Tsjechië veel vaker voor. Mensen die macht hebben, laten dat graag zien en iedereen weten. Dit betekent echter niet dat iemand door dit gedrag respect verdient van zijn ondergeschikten of collega's. Vaak heeft het het tegenovergestelde effect. Nový en Schroll-Machl (2001: 52) stellen in dit verband dat Tsjechisch management, dat zijn eigen exclusiviteit, rijkdom en macht benadrukt en aangeeft de baas te zijn, weliswaar een leidende positie, maar zeker geen echte autoriteit en erkenning van de Tsjechische werknemers. In een Nederlands bedrijf is het niet belangrijk hoe hoog iemand op de carrièreladder staat. Mensen in hogere functies tonen hun macht meestal niet door uiterlijk vertoon en ze zijn niet gesteld op afzonderlijke werkruimtes gescheiden van de rest van de gewone werknemers in lagere functies. Daarom kunnen ze ook vaak met en tussen andere werknemers op kantoor worden gezien.

Hier past ook bij dat in Nederland het gebruik van academische titels meestal beperkt tot de werkomgeving en dan vaak alleen schriftelijk: op visitekaartjes en in zakelijke brieven. Dit hoeft echter niet te betekenen dat degenen die geen academische titel op hun visitekaartje hebben, geen universitair diploma hebben. Veel mensen vermelden hun academische graden niet op visitekaartjes. Het gebruik van academische titels in het privéleven of wanneer mensen worden aangesproken of genoemd in conversaties, komt soms voor, maar de meeste Nederlanders vinden het eerder opschepperij wanneer iemand met zo'n titel zelf praat (Breukel 2018). In Tsjechië is het daarentegen gebruikelijk om academische titels steeds te vermelden. Deze Tsjechische obsessie met academische titels heeft zijn wortels in de geschiedenis en is vooral een overblijfsel van de Oostenrijks-Hongaarse dubbelmonarchie (Z. n. 2013). In Tsjechië en ook in het Tsjechische bedrijfsleven is het zodoende gebruikelijk dat mensen hun titels op visitekaartjes zetten en deze zelfs gebruiken in situaties waarin dit niet essentieel is. Ze denken vaak dat hun academische graad hen een betere positie zal opleveren. Dat een academische graad ook in het Tsjechische bedrijfsleven niet meer het allerbelangrijkste is, wordt aangegeven door het feit dat in veel Tsjechische bedrijven tegenwoordig goede kennis van vreemde talen als belangrijker wordt gezien (Doskočilová 2016).

De perceptie van hiërarchie in het bedrijf heeft een grote invloed op het besluitvormingsproces. De Nederlandse cultuur is een democratische cultuur, wat ook in de bedrijfscultuur in Nederland wordt weerspiegeld. Gelijkheid speelt een belangrijke rol in de Nederlandse bedrijfscultuur, waarbij iedereen het recht heeft om deel te nemen aan het besluitvormingsproces. En zo gebeurt het. Beslissingen worden genomen op basis van vergaderingen, waarbij van elke deelnemer wordt verwacht dat hij zijn mening geeft. Naast egalitarisme toont het besluitvormingsproces in Nederland de grote betekenis die aan consensus in harmonie wordt gehecht. Deze collectieve besluitvorming is vaak tijdrovend en brengt veel vergaderingen en lange discussies met zich mee, maar wordt door de meeste Nederlanders als de beste vorm van besluitvorming gezien. Eelke Heemskerk (2014: 26-27) merkt hierover op:

Een goed besluit komt zorgvuldig tot stand, door alle opties in detail te verkennen (62%). Men vindt het niet zo erg als het langer duurt, slechts 12% vindt dat goede besluitvorming spoedig moet verlopen. Dit lijkt een reflectie van het Nederlandse consensusmodel, dat blijkbaar ook opgaat in de top van organisaties. Want de belangrijkste eigenschap van een goed besluit is dat het kan rekenen op intern draagvlak (73%). Besluitvorming vindt niet alleen plaats tijdens de directie- of bestuursvergaderingen: wandelgangen spelen ook een rol. Daar is zeventig procent het mee eens.

Zoals al eerder gezegd, zien mensen met een andere culturele achtergrond het Nederlandse collectieve besluitvormingsproces meestal als tijdverspilling, waarbij ondanks het tijdrovende karakter rekening wordt gehouden met de mening van alle betrokkenen. Dit is anders in het besluitvormingsproces in de Tsjechische bedrijfscultuur, waar beslissingen van bovenaf en veelal zonder voorafgaande consensus worden genomen.

Een ander vaak genoemd probleem bij de Nederlandse praktijk van collectieve besluitvorming is het feit dat een beslissing vaak de beslissing van veel verschillende mensen is. Daarom is het nogal eens moeilijk om iemand te vinden die uiteindelijk verantwoordelijk is voor deze beslissing, aangezien het niet duidelijk is wie de beslissing heeft genomen (Vossestein 2019: 68-69, 98). Dit probleem wordt met name genoemd door mensen die in een andere cultuur zijn opgegroeid, vooral wanneer ze uit een commandocultuur stammen. In zo'n commandocultuur kunnen de baas en het team ook samen beslissingen nemen, maar het is uiteindelijk de mening van de baas die de doorslag geeft en de uiteindelijke beslissing wordt gepresenteerd en gezien als de zijne.

Terwijl de Nederlandse cultuur een democratische cultuur is, heeft de Tsjechische cultuur meer het karakter van een commandocultuur. Het is typerend voor het besluitvormingsproces in de Tsjechische bedrijfscultuur dat het bovenaan in de hiërarchie plaatsvindt. De mening van mensen in het management prevaleert doorgaans boven de mening van de ondergeschikten. Mensen hebben maar beperkte competenties en de uiteindelijke beslissingen worden overgelaten aan de managers. De Tsjechische werknemers zijn meestal zeer terughoudend, geven zelden openlijk hun mening te geven en nemen ook niet het initiatief, wat verband houdt met het eerdergenoemde geringe zelfvertrouwen van veel Tsjechen. In Tsjechië worden autoriteiten vertrouwd of in ieder geval gerespecteerd, wat vooral in relatie tot het management tot gevolg heeft dat mensen vaak bang of beschaamd zijn om hun mening te geven. Werknemers die zijn opgegroeid in een commandocultuur hebben grote moeite om zelf initiatief en verantwoordelijkheid voor beslissingen te nemen. Daarom wachten ze liever op instructies van hun baas. De laatste jaren zien we echter ook op dit gebied veranderingen. Ook in Tsjechië wordt de cultuur steeds democratischer en individualistischer. Zo is het tegenwoordig meer gebruikelijk dat ook in Tsjechië werknemers hun mond opendoen en mensen in leidinggevende posities waarde hechten aan de mening en inzichten van hun personeel (Nový/Schroll-Machl 2001: 165-168, Hebnar 2019: 48-52).

Het collectieve besluitvormingsproces in Nederland laat zien dat Nederlanders teamwork belangrijk vinden. Hoewel Nederlanders individualisten zijn, blijken ze vaak goede teamspelers te zijn op de werkvloer. Overmatig concurrentiegedrag wordt niet graag gezien op de werkvloer. In plaats daarvan werken mensen liever samen. Ook de sfeer op de werkvloer is een belangrijk aspect met een zekere mate van *gezelligheid* zowel in hun persoonlijke als professionele relaties. Ook al zien collega's elkaar niet buiten het werk en vermijden ze al te persoonlijke onderwerpen, gaan ze toch vaak samen lunchen en staat collegialiteit voorop. In dit opzicht verschilt de Tsjechische bedrijfscultuur niet echt van de Nederlandse, al zijn er kleine verschillen. Tsjechen richten zich ook op goede relaties op de werkvloer en beschouwen ze als de essentie van een goede professionele samenwerking. Zowel Tsjechen als Nederlanders beseffen dat goede relaties op de werkvloer hen helpen bij het oplossen van taken en urgente problemen. Terwijl Nederlanders meestal hun privéleven meer afschermen en niet al te veel over hun persoonlijke leven met hun collega's spreken, praten Tsjechen daarentegen vaak over allerlei vertrouwelijke onderwerpen uit de privésfeer met hun collega's. Dit kan er soms toe leiden dat roddels relatief snel de ronde doen op de Tsjechische werkvloer (Vossestein 2019: 71-73, Nový/Schroll-Machl 2001: 91-101).

Zoals hierboven al aangegeven zijn Nederlanders vaak veel directer en is directe en openlijke gangbaar in de Nederlandse bedrijfscultuur. Ze zien het uiten van kritiek heel anders dan de gemiddelde Tsjech. Dit heeft vanzelfsprekend te maken met het feit dat Nederlanders in een samenleving leven, waar veel grotere gelijkheid bestaat en iedereen het recht heeft om zijn zegje te doen. Dit geldt zowel op persoonlijke vlak als in het professionele leven op het werk. Nederlanders zijn in dit verband meestal ook niet bang om hun collega of leidinggevende te bekritisieren als ze een andere mening hebben. In het geval van de Tsjechen is kritiek een gevoelig onderwerp en mensen vermijden het liever. Zoals eerder vermeld, hebben Tsjechen vaak betrekkelijk gering zelfvertrouwen en is het daarom voor hen een groot probleem om zich uit te spreken of kritiek te accepteren. Terwijl Nederlanders kritiek als iets zien dat iedereen kan helpen om beter te worden, vatten Tsjechen kritiek daarentegen vaak veel te persoonlijk op en kan openlijk geuite kritiek een zeer negatief en blijvend effect hebben op de relaties op de Tsjechische werkvloer (Vossestein 82-84. Nový/Schroll-Machl 2001: 95).

Het poldermodel is een belangrijk kenmerk van het Nederlandse bedrijfsleven. Dat kan worden geconcludeerd op basis van het feit dat anders dan in Tsjechië een belangrijk deel van de beslissingen op polderachtige besluitvorming gebaseerd is. In de Tsjechische bedrijfscultuur spelen andere cultuurkenmerken een rol, die deels verschillen van de habitus in het Nederlandse bedrijfsleven, er echter deels ook mee samenvallen.

Samenvatting en conclusie

De term 'poldermodel' ontstond aan het eind van de twintigste eeuw, waarbij er verschillende definities en betekenissen van de term te vinden zijn. De opvatting van 'poldermodel' als benaming van overlegmodel stond centraal in deze scriptie. Als overlegmodel is het poldermodel gebaseerd en gericht op het vermijden van polarisatie en het bereiken van consensus en harmonie. In Nederland wordt het poldermodel gezien als een werkend concept dat in alle lagen van de Nederlandse samenleving kan worden aangetroffen, zodat er ook wel van het poldermodel als omnipresent cultureel fenomeen in de Nederlandse samenleving wordt gesproken.

Het poldermodel als overlegmodel is gebaseerd op gelijkwaardigheid en vooral samenwerking tussen alle belanghebbenden. Het vond zijn oorsprong vooral in samenwerking die Nederlanders hielp om moeilijke situaties in het verleden op te lossen, of het nu om waterbeheer of de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog ging. In Nederland is dit overlegmodel in alle geledingen van de maatschappij te vinden, in huishoudens en gezinssituaties, de politiek en ook in het bedrijfsleven.

In deze masterscriptie heb ik mij op de rol van het poldermodel in de Nederlandse bedrijfscultuur gericht. Ik heb ernaar gestreefd om het poldermodel zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven en te verbinden met de wijze waarop het Nederlandse bedrijfsleven functioneert en me vooral op gericht op de vraag, hoe dit fenomeen in de Nederlandse bedrijfscultuur buiten Nederland overkomt en zou kunnen functioneren en dan specifiek in Tsjechië. Bedrijfsculturen verschillen van land tot land en hebben in verschillende landen tot op zekere hoogte steeds een eigen en specifiek karakter. Hierbij kunnen problemen ontstaan wanneer verschillende bedrijfsculturen met elkaar in aanraking komen. Mijn focus in deze masterscriptie was in het bijzonder de wijze waarop de Nederlandse bedrijfscultuur verschilt en aansluit bij de Tsjechische en zo ook in hoeverre het poldermodel in Tsjechië denkbaar zou zijn.

In het *eerste hoofdstuk* werd beschreven hoe het poldermodel ontstond en wat de essentie ervan is. Ik ging in op wat het poldermodel betekent en hoe dit concept is ontstaan. Verder richtte ik mij op wat het poldermodel kenmerkt en wat er typerend voor is. Geconcludeerd kon worden dat de essentie van het poldermodel consensus en harmonie is. Consensus is niet alleen de essentie van het poldermodel, maar vooral ook het doel ervan. Het poldermodel is een overlegmodel. Dit betekent dat er discussie dient om tot de consensus te

komen. In dit hoofdstuk wees ik erop dat het poldermodel kan inderdaad worden gezien als een typisch Nederlands fenomeen, dat gerelateerd is aan de cultuur en geschiedenis van Nederland. De Nederlanders discussiëren graag urenlang tot ze de consensus bereiken. De overlegcultuur die Nederland bestaat uit vergaderen en vergaderen heeft in Nederland een lange geschiedenis, zoals ik in het laatste deel van het eerste hoofdstuk heb aangegeven. De traditie van samenwerking en consensus is in verschillende historische situaties in de Nederlandse geschiedenis. Samenwerking was essentieel in de strijd tegen het water net als in de periode van de Wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Zoals ik beschreven heb, wordt het poldermodel bovendien vaak geassocieerd met het herstel van de Nederlandse economie aan het eind van de twintigste eeuw. De samenwerking tussen werkgevers, werknemers en overheid hielp toen om allerlei sociaaleconomische vraagstukken op te lossen, die een economische crisis hadden veroorzaakt.

Aangezien het poldermodel al heel lang onderdeel is van de Nederlandse samenleving, richtte ik me ook op de vraag of en hoe het poldermodel zich manifesteert in sociale relaties. Ik streefde ernaar om te laten zien dat het poldermodel een karakteristiek onderdeel van de Nederlandse identiteit werd. Nederland staat bekend als een egalitaire samenleving waarin alle mensen samenwerken om hun leven gaande te houden. Ik stelde vast dat de Nederlandse maatschappij in de loop van de tijd geëvolueerd is van een verticaal georganiseerde naar een horizontaal georganiseerde samenleving. Deze verandering van de samenleving van een verticaal naar horizontaal karakter beïnvloedde zowel het dagelijks leven van alledag als ook de bedrijfscultuur. Het poldermodel manifesteert zich in alle geledingen van de Nederlandse maatschappij.

In het *tweede hoofdstuk* behandelde ik de bedrijfsstructuur en -cultuur in Europa. Ik concentreerde me op factoren die belangrijk zijn in de andere Europese bedrijfsculturen en op de vraag, hoe deze verschillen of overeenkomen met de Nederlandse cultuur van het poldermodel. Ik streefde ernaar om de vraag na te gaan, in hoeverre het poldermodel ook in andere Europese landen denkbaar is. Er bestaan duidelijke verschillen tussen afzonderlijke Europese landen zowel qua verdeling van taken, werkzaamheden en organisatie in bedrijven als ook qua rol van bedrijven in het maatschappelijk leven. De Nederlandse bedrijfscultuur lijkt in dit verband het meest op de bedrijfscultuur van de Scandinavische landen. Er kan dus worden geconcludeerd dat het Nederlandse poldermodel in Scandinavië waarschijnlijk goed zou werken. Net als Nederland staan de Scandinavische landen erom bekend grote nadruk te leggen op een harmonieuze bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur in de Scandinavische landen en

Nederland is gebaseerd op consensus en iedereen heeft het recht om zijn mening te geven. De landen van mediterrane Europa zijn in veel opzichten het tegenovergestelde van Nederland. Deze landen zijn doorgaans veel hiërarchischer. Beslissingen worden genomen door diegenen, die in de samenleving of in een bedrijf hogere posities bekleden. Verder vindt er weinig overleg plaats en problemen worden vaak niet goed besproken en gedeeld over alle hiërarchische niveaus. Wat de buurlanden Duitsland en België betreft, lijkt de Nederlandse bedrijfscultuur meer op de Duitse. Net als in Nederland zijn belangrijke aspecten van de Duitse bedrijfscultuur collectief succes, consensus en langetermijnplanning. De Belgische bedrijfscultuur is daarentegen zeer hiërarchisch. Dat geldt ook voor Duitsland, maar hier wordt grote nadruk gelegd op de groepsgewijze besluitvorming.

In het *derde hoofdstuk* concentreer ik me op de bedrijfscultuur in Nederland en Tsjechië. Ik behandel de basiskenmerken van het Tsjechisch en Nederlands zelfbeeld en de impact daarvan op de bedrijfscultuur in beide landen. Tsjechië en Nederland zijn landen met een verschillende geschiedenis en mentaliteit. In Nederland is er al zo'n driekwart eeuw geen oorlog meer en met de korte onderbreking van de Tweede Wereldoorlog al veel langer een democratisch bestel. Daarentegen zijn in Tsjechië de gevolgen van de communistische dictatuur, die duurde van 1948 tot 1989, nog steeds merkbaar. Het is dan ook volkomen natuurlijk dat in beide landen anders wordt gedacht, wat ook geldt op het gebied van bedrijfscultuur.

Bij het behandelen van dit onderwerp is het onmogelijk om generalisatie te vermijden. Bepaalde nationale kenmerken veranderen echter niet van de ene op de andere dag en nationale zelfbeelden kunnen daarom zonder meer stroken overeenkomen met de werkelijkheid. Nationale culturele bijzonderheden en het bijbehorende zelfbeeld maken deel uit van ons leven en komen ook tot uiting in de bedrijfscultuur. Een zeer vaak genoemd kenmerk van Nederlanders is directheid, die naar mijn mening niet kan worden ontkend. Nederlanders uiten zich inderdaad vaak zeer direct en verwachten dit ook van hun collega's of werkpartners. Daarentegen komen Tsjechen komen vaak niet direct ter zake. Context, humor, ironie of verborgen betekenissen spelen een belangrijke rol in hun communicatiestijl. De Tsjechen lijken soms niet in staat om helder te argumenteren. Verder leggen ze grote nadruk op kwalitatieve sociale relaties en willen goede, zelfs vriendschappelijke relaties aangaan met hun zakenpartners, die zij beschouwen als de basis van goed zakendoen. Nederlanders vermijden daarentegen veelal emoties in werkrelaties en het is niet gebruikelijk om door goede contacten iets te bereiken. In tegenstelling tot de Tsjechische cultuur is sociale status in de Nederlandse

cultuur minder belangrijk. De Nederlanders houden ook van duidelijke plannen, vergaderen en zijn pragmatisch, terwijl de Tsjechen vaak improviseren en de werktijd niet altijd even efficiënt besteden. Dat het poldermodel een wezenlijk kenmerk van het Nederlandse bedrijfsleven is, valt op te maken uit het feit dat anders dan in Tsjechië een belangrijk deel van de beslissingen op polderachtige besluitvorming gebaseerd is. De Nederlandse bedrijfscultuur kent in dit verband allerlei vormen van overleg en weerspiegelt daarmee de traditie van een diepgewortelde overlegcultuur.

Het uitgangspunt van het laatste hoofdstuk was de veronderstelling dat culturele verschillen tussen mensen uit verschillende landen van invloed kan zijn op de manier waarop ze zich gedragen en handelen in hun professionele leven. De bestudeerde literatuur bevestigt deze veronderstelling. Wanneer we daarbij naar de basiskenmerken van de Tsjechische en Nederlandse bedrijfscultuur kijken en naar de wijze waarop het zelfbeeld in beide landen in de lokale bedrijfscultuur wordt gereflecteerd, speelt voor Nederland de cultuur van het poldermodel een centrale rol. In de Tsjechische bedrijfscultuur spelen andere cultuurpatronen een rol, die deels sterk verschillen van de habitus in het Nederlandse bedrijfsleven, er echter deels ook mee samenvallen.

Bibliografie

Aalbers 2017 – Martha Aalbers: Wat de Nederlandse opvoeding zo uniek maakt. In: *Nederlands Dagblad*, 19.4.2017. URL: <https://www.nd.nl/leven/leven/587392/wat-de-nederlandse-opvoeding-zo-uniek-maakt> [geraadpleegd 13.12.2020]

Alas/Vadi 2004 – Ruth Alas, Maaja Vadi: The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations. In: *Journal of East European Management Studies* 9 (1) 2004: 20-39.

Allport 1954 – Gordon Allport: *The Nature of Prejudice*. Cambridge: Addison-Wesley 1954.

Andeweg 2000 – Rudy B. Andeweg: From Dutch disease to Dutch model? Consensus government in practice. In: *Parliamentary Affairs* 53 (4) 2000: 698.

Anghel 2012 – Ghenadie Anghel: *Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2012.

Besamusca/Verheul 2010 – Emmeline Besamusca en Jaap Verheul, *Discovering the Dutch; On Culture and Society of the Netherlands*, Amsterdam: University Press 2010.

Billiet 2006 – Jaak Billiet: Does Belgium (still) exist? Differences in political culture between Flemings and Walloons. In: *West European Politics* 29 (5) 2006: 912-932.

Boersma 2016 – Dirk Boersma: *Van verticale organisatie naar horizontale organisatie*. 5.1.2016. URL: <https://www.excellentleiderschap.nl/blogbericht/van-verticale-organisatie-naar-horizontale-organisatie/> [geraadpleegd 13.1.2020]

Bos e.a. 2007 – Dennis Bos, Maurits Ebben en Henk te Velde: *Harmonie in Holland: het poldermodel van 1500 tot nu*. Amsterdam: Bakker 2007.

Breukel 2018 – Eleonore Breukel: *Dutch business culture and etiquette; egalitarian, individualistic, direct*. 18.7.2018. URL: <https://intercultural.nl/dutch-business-culture-and-etiquette/europe/e-breukel/> [geraadpleegd 9.12.2020]

Brewer 1991 – Marilyn B. Brewer: The social self: On being the same and different at the same time. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 17 (5) 1991: 475-482.

Cîmpeanu/Pîrju 2010 – Mariana-Aida Cîmpeanu, Sergiu Ionel Pîrju: The Specificity of the Organizational Culture in European Management. In: *European Integration – Realities and Perspectives* 5 2010: 290-295.

Clarke 2018 – Iveta Clarke: *Jak se stydí Češi: Jaké volíme strategie pro zastírání své domnělé fatální nedostatečnosti?* 9. 2. 2018. URL: <https://psychologie.cz/jak-se-stydi-cesi/> [geraadpleegd 14.3.2021]

Daňková/Droppa 2015 – Alena Daňková, Milan Droppa: The Impact Of National Culture On Working Style Of Slovak Managers. In: *Procedia Economics and Finance* 34 2015: 164-171.

Delsen 2002 – Lei Delsen: *Exit Polder Model? Socioeconomic Changes in the Netherlands*. London: Praeger 2002.

van Doorn 2020 – Peter-Jan van Doorn: Differences in the European business culture. Part 1. 27.5.2020. URL: https://biotechnologycommunity.com/md_news/part-1-differences-in-business-culture-europe/ [geraadpleegd 4.2.2021].

Doskočilová 2016 – Veronika Doskočilová: *Akademické tituly už u nás nemají takovou váhu jako dříve*. 9.6.2016. URL: <https://www.mesec.cz/aktuality/akademicke-tituly-uz-u-nas-nemaji-takovou-vahu-jako-drive/> [geraadpleegd 13.5.2021].

Geist 1993 – Bohumil Geist: *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing 1993.

Gouwe-Dingemans 2012 – Elly van der Gouwe-Dingemans: Typisch Hollands opvoeden? In: *Terdege* 15.2.2012: 44-45.

Graf 2015 – Sylvie Graf: *Češi a jejich sousedé: Primární a sekundární přenos vlivu meziskupinového kontaktu na postoje v pěti zemích střední Evropy*. Brno: Masarykova Univerzita 2015 [Habilitation].

Grezel 2006 – Jan Erik Grezel: 'Vergaderen is en blijft een woordenstrijd' Interview met vergaderkundige dr. Wilbert van Vree. In: *Onze Taal* 75 2006: 354-356.

Hart 2019 – Joep de Hart: *Wat ons typeert en wat ons bindt: het burgerperspectief*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau 2019.

Hebnar 2020 – Jan Heber: Češi a cizinci: *Jak myslí, řídí a pracují*. Praha: Grada 2020.

Heemskerk 2014 – Eelke M. Heemskerk: Besluitvorming via netwerken. In: *Goed Bestuur en Toezicht* 4 2014: 23-29.

van der Hoek 2000 – M. Peter van der Hoek: Does the Dutch model really exist? In: *International Advances in Economic Research* 12 (2) 2000: 387-403.

Hofstede 2001 – Geert Hofstede: *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage 2001.

Holý 2010 – Ladislav Holý: *Malý český člověk a skvělý český národ*. Praha: SLON 2010.

Hovorková 2019 – Kateřina Hovorková: *On čtyřicet tisíc, ona dvaatřicet. Rozdíl v odměňování je alarmující, říká analytička*. 8.3.2019. URL: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/on-ctyricet-tisic-ona-dvaatricet-rozdil-v-odmenovani-zen-a-m/r~3fb7e29640c311e9b6a9ac1f6b220ee8/> [geraadpleegd 6.5.2021].

Hřebíčková/Kouřilová 2012 – Martina Hřebíčková, Sylvie Kouřilová: Jak se vidíme, jak nás vidí a jací jsme: Porovnání českého národního auto- a heterostereotypu s posuzováním reálných Čechů V kontextu pětifaktorového modelu osobnosti. In: *Československá psychologie* 56 (1) 2012: 1-17.

Huygen 2016 – Saskia Huygen: *De Nederlander bestaat wel/niet*. 4.2.2016. URL: <https://www.sg.uu.nl/artikelen/2016/02/de-nederlander-bestaat-welniet> [geraadpleegd 14.4.2021]

Janićijević 2013 – Nebojsa Janićijević: The mutual impact of organizational culture and structure. In: *Ekonomski Anali* 58 (198) 2013: 35-60.

Jarjabka 2014 – Ákos Jarjabka: Organizational culture in the light of Central and Eastern European cultural similarities and differences. In: *Forum on Economics and Business* 17 (6) 2014: 18-40.

Jílek 2018 – Dušan Jílek: Češi a Němci v práci – nakládání s časem. 20.7.2018. URL: <http://www.dusanjilek.cz/blog/cesi-a-nemci-nakladani-s-casem> [geraadpleegd 6.5.2021].

Kieskamp 2005 – Wilma Kieskamp: 'Wie tegen het poldermodel is, is tegen Nederland'. In: *Trouw*, 9.4.2005. URL: <https://www.trouw.nl/nieuws/wie-tegen-het-poldermodel-is-is-tegen-nederland~b56c8737/> [geraadpleegd 14.12.2020].

Kňap/Nový 2017 – Karel Kňap, Ivan Nový: Czech Cultural Standards from the Perspective of the Top Management of German Companies. In: *Central European Business Review* 6 (1) 2017: 77-91.

Kois 2019 – Dan Kois: How to Be a Family: *The Year I Dragged My Kids Around the World to Find a New Way to Be Together*. New York: Little, Brown and Company 2019.

Kolman e.a. 2003 – Ludek Kolman, Niels G. Noorderhaven, Geert Hofstede en Elisabeth Dienes: Cross-Cultural Differences in Central Europe. In: *Journal of Managerial Psychology* 18 (1) 2003: 76-88.

Kooy 1957 – G.A. Kooy: *Het veranderend gezin in Nederland*. Assen: Van Gorcum 1957.

Labischová 2013 – Denisa Labischová: Češi, Slováci a jejich susedství: Identita – Stereotyp – Historické vedomí. In: *Civilia: odborná revue pro didaktiku společenských věd* 4 (2) 2013 14-32.

Lubowiecki-Vikuk 2020 – Adrian Lubowiecki-Vikuk: Business Culture in Central and Eastern European Countries: The Role of the Manager's Etiquette and Image. In: *International Journal of Business and Economic Affairs* 5 (2) 2020: 52-65.

Maarse 2021a – Saskia Maarse: Hoe een Nederlander dankzij een cultuurschok in India het verschil leerde tussen individualisme en collectivisme. 15.6.2018. URL: <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/hoe-een-nederlander-dankzij-een-cultuurschok-india-het-verschil-leerde-tussen>. [geraadpleegd 19.4.2021]

Maarse 2021b – Saskia Maarse: Ik zeg wat ik denk – Over de Nederlandse directheid. 12.3.2021. URL: <https://www.saskiamaarse.nl/ik-zeg-wat-ik-denk/> [geraadpleegd 20.4.2021].

Mecking 2018 – Olga Mecking: Where Dutch directness comes from. 1.2.2018. URL: <http://www.bbc.com/travel/story/20180131-where-dutch-directness-comes-from> [geraadpleegd 3.4.2021].

Meyer 2015 – Erin Meyer: Why Northern Europe is more egalitarian than Southern Europe. 6.2.2015. URL: <https://www.businessinsider.com/why-northern-europe-is-more-egalitarian-than-southern-europe-2015-2> [geraadpleegd 13.2.2021].

Middeldorp 2020 – Menno Middeldorp: 'Gaat de Nederlandse agendacultuur onze economie redden?'. In: *RTL Nieuws*, 27.5.2020. URL: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/opinie/artikel/5134166/economie-horeca-stranden-reserveren-ondernemers-oplossing> [geraadpleegd 20.4.2021].

Nový/Schroll-Machl 2001 – Ivan Nový en Sylvia Schroll-Machl: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press 2001.

Oppenheimer 2004 – Louis Oppenheimer: Perception of individualism and collectivism in Dutch society: A developmental approach. In: *International Journal of Behavioral Development* 8 (4) 2004: 336-346.

Pecháčková 2016 – Alena Pecháčková: Chtěl bych prožít důchod v Česku. S levným pivem na venkově, říká Angličan. In: *Lidovky*, 22.1.2016. URL: <https://www.lidovky.cz/cestovani/chtel-bych-prozit-duchod-v-cesku-s-levnym-pivem-na-geraadpleegd> 11.4.2021]

Przytuła e.a. 2014 – Sylwia Przytuła, Małgorzata Rozkwitalska, Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski en Beata A. Basinska: Cross-Cultural Interactions between Expatriates and Local Managers in the Light of Positive Organizational Behaviour. In: *Social Sciences* 4 (86) 2014: 14-24.

SER 2018 – Sociaal-Economische Raad: *De kracht van het overleg*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad 2015.

Schreuder 2001 – Yda Schreuder: The Polder Model in Dutch Economic and Environmental Planning. In: *Bulletin of Science, Technology & Society* 21 (4) 2001: 237-245.

Siereveld 2021 – Joost Siereveld: Van verticaal naar horizontaal. Een culturele revolutie. Z. d. URL: <https://penbimprovement.com/leiderschap/van-verticaal-naar-horizontaal-een-culturele-revolutie/> [geraadpleegd 13.1.2021].

Smit/Mollema 2019 – Wouter Smit en Esther Mollema: Hoe een prettig zelfbeeld en lege tolerantie Nederland in de weg staan. Z. d. URL: <https://mindbugstest.nl/artikel/hoeeenprettig-zelfbeeld-en-lege-tolerantie-nederland-in-de-weg-staan/>. [geraadpleegd 18.4.2021].

Tielhof 2009 – Milja van Tielhof: Op zoek naar het poldermodel in de waterstaatsgeschiedenis. In: *Tijdschrift voor Geschiedenis* 122 (2) 2009: 148-161.

Tomalin/Nicks 2007 – Barry Tomalin, Mike Nicks: *The World's Business Cultures and How to Unlock Them*. London: Thorogood 2007.

Trickey 2019 – Naomi Trickey: *HR hygge: three culture lessons from Scandinavian business*. 27.8.2019. URL: <https://www.hrzone.com/lead/culture/hr-hygge-three-culture-lessons-from-scandinavian-business> [geraadpleegd 8.2.2021].

Trompenaars/Hampden-Turner 1998 – Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner: *Riding the waves of culture*. London: Brealey 1998.

Ullman 2017 – Karolina Ullman: Nordic business culture: What is important to know when negotiating with Swedes. 6.11.2017. URL: <https://www.njordlaw.com/nordic-business-culture-what-important-know-when-negotiating-swedes> [geraadpleegd 8.2.2021].

van Velzen 2018 – Joost van Velzen: En wéér blijkt: Nederlanders zijn zuinig, en daar zijn ze blij mee. In: *Trouw*, 8.2.2018. URL: <https://www.trouw.nl/nieuws/en-weer-blijkt-nederlanders-zijn-zuinig-en-daar-zijn-ze-blij-mee~b9755055/> [geraadpleegd 9.4.2021].

Vollebregt 2019 – Barbara Vollebregt: Wat maakt Nederland tot Nederland? Over identiteit blijken we verrassend eensgezind. In: *Trouw*, 26.6.2019. URL: <https://www.trouw.nl/nieuws/wat-maakt-nederland-tot-nederland-over-identiteit-blijken-we-verrassend-eensgezind~bae096a49/> [geraadpleegd 7.4.2021].

Vossestein 2019 – Jacob Vossestein: *Dealing with the Dutch*. Volendam: LM Publishers 2019.

Zanden 2002 – J.L. van Zanden: Driewerf hoera voor het poldermodel. In: *Economisch Statistische Berichten*, 3.5.2002: 344.

Z. n. 2013 – Z.n.: Češi, „páni inženýři“. 30.6.2013. URL: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1090709-cesi-pani-inzenyri> [geraadpleegd 13.5.2021].

Z. n. 2014 – Z.n.: Závist je typický český rys, tvrdí o sobě sami Češi. 23.4.2014. URL: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/zavist-je-typicky-cesky-rys-tvrdi-o-sobe-sami-cesi/> [geraadpleegd 7.3.2021].

Z. n. 2018 – Z.n.: Czechia – viewed by foreigners. 10.9.2018. URL: <https://archiv.radio.cz/en/section/czechia-foreigners/czechia-viewed-by-foreigners-2018-09-10> [geraadpleegd 12.4.2021].

Z. n. 2019 – Z.n.: Wat verstaan Nederlanders onder de Nederlandse identiteit? 26.6.2019. URL: <https://www.bnr.nl/nieuws/binnenland/10382099/wat-verstaan-nederlanders-onder-de-nederlandse-identiteit> [geraadpleegd 15.4.2021].

Z. n. 2020 – Z.n.: Gender pay gap still narrowing. 1.5.2020. URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2020/18/gender-pay-gap-still-narrowing> [geraadpleegd 10.4.2021].

Z. n. 2020a – Z.n.: Polder. Z. d. URL: <https://www.joostdevree.nl/shtmls/polder.shtml> [geraadpleegd 6.12.2020].

Z. n. 2020b – Z.n.: Betekenis 'polderen'. Z. d. URL: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/polderen#.YAWiuhKhPZ> [geraadpleegd 6.12.2020].

Z. n. 2020c – Z.n.: Geschiedenis van het poldermodel. Z. d. URL: <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/geschiedenis-van-het-poldermodel> [geraadpleegd 15.12.2020].

Z. n. 2021a – Z.n.: Poldermodel (Nederlandse consensus-politiek. Z. d. URL: <http://etymologiebank.ivdnt.org/trefwoord/poldermodel> [geraadpleegd 12.1.2021].

Z. n. 2021b – Z.n.: Polder 1.0, polder 2.0, polder 3.0. Z. d. URL: <http://anw.ivdnt.org/article/polder#123351> [geraadpleegd 12.1.2021].

Z. n. 2021c – Z.n.: 1945-1958 Naoorlogs herstel. Z.d. URL: <https://www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio/tijldlijn-nederlandse-geschiedenis/wederopbouw-verzorgingsstaat> [geraadpleegd 13.1.2021].

Z. n. 2021d – Z.n.: What about Belgium? Z.d. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country/belgium/> [geraadpleegd 21.2.2021].

Resumé

Tato diplomová práce se zabývá Nizozemským *poldermodelem* a podnikovou kulturou v Nizozemsku a Česku. Poldermodel lze chápat jako rozhodovací model, který je založen na intenzivních konzultacích, účasti a vyjednáváních zaměřených na konsenzus všech zúčastněných stran, přičemž hierarchie hraje podřízenou roli. Poldermodel je považován za důležitý aspekt úspěšného fungování nizozemské společnosti a podnikatelské komunity.

Práce je rozdělená do tří kapitol. První kapitola je dále rozdělena do tří podkapitol. První část popisuje, jak poldermodel vznikl a co je jeho podstatou. Popisují, co to poldermodel znamená a jak tento koncept vůbec vznikl. V další části jsem se pak zaměřila na to, co poldermodel charakterizuje a co je pro něj typické. Vzhledem k tomu, že poldermodel je již dlouho součástí nizozemské společnosti, zaměřila jsem se také na otázku, zda a jak se poldermodel projevuje v sociálních vztazích Nizozemské společnosti. V poslední části první kapitoly se zabývám historií poldermodelu.

Druhá kapitola pojednává o podnikové struktuře a kultuře některých evropských zemí. Soustředila jsem se na faktory, které jsou důležité v ostatních evropských podnikových kulturách a na to, jak se liší nebo shodují s Nizozemskou podnikovou kulturou.

Ve třetí kapitole, která je rozdělena na tři podkapitoly, se zaměřuji na podnikovou kulturu v Nizozemsku a Česku. Zabývám se základními charakteristikami českého a nizozemského sebeobrazu a jeho dopadu na podnikovou kulturu v obou zemích.

Summary

This master thesis deals with the Dutch polder model and corporate culture in the Netherlands and the Czech Republic. The polder model can be understood as a decision-making model that is based on intensive consultations, participation and negotiations focused on the consensus of all stakeholders, with the hierarchy playing a subordinate role. The polder model is considered an important aspect of the successful performance of Dutch society and the Dutch business community.

The master thesis is divided into three chapters. The first chapter is further divided into three subchapters. The first part describes how the polder model was created and what its essence is. I describe what the polder model means and how this concept came about. In the next part, I focus on what characterizes the polder model and what is typical for it. Given that the polder model has long been part of Dutch society, I have also focused on the question, whether and how the polder model is reflected in social relations of Dutch society. In the last part of the first chapter I deal with the history of the polder model.

The second chapter deals with the corporate structure and culture of some European countries. I focused on the factors that are important in other European corporate cultures and how they differ or coincide with the Dutch corporate culture.

In the third chapter, which is divided into three subchapters, I focus on corporate culture in the Netherlands and the Czech Republic. I deal with the basic characteristics of the Czech and Dutch self-image and its impact on corporate culture in both countries.

Anotace

Jméno autora: Hana Benová

Název fakulty a katedry: Filozofická fakulta, Katedra nederlandistiky

Název magisterské práce: Het Nederlandse poldermodel en bedrijfscultuur in Nederland en Tsjechië

Anglický název magisterské práce: The Dutch Polder Model and business culture in the Netherlands and Czechia

Vedoucí magisterské práce: Prof. Dr. Hubert van den Berg

Počet znaků (bez mezer): 104 661

Počet stran: 59

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: a) literární zdroje: 40

b) internetové zdroje: 33

Klíčová slova: Poldermodel, Polder Model, podniková kultura v Nizozemsku, corporate culture

Krátká charakteristika: Tato diplomová práce se zabývá Nizozemským *poldermodelem* a podnikovou kulturou v Nizozemsku a Česku. První část popisuje, jak poldermodel vznikl a co je jeho podstatou. V další části jsem se pak zaměřila na to, co poldermodel charakterizuje a co je pro něj typické. V poslední části první kapitoly se následně zabývám historií poldermodelu. Druhá kapitola pojednává o podnikové struktuře a kultuře některých evropských zemí. Ve třetí kapitole, která je rozdělena na tři podkapitoly, se zaměřuji na podnikovou kulturu v Nizozemsku a Česku. Zabývám se základními charakteristikami českého a nizozemského sebeobrazu a jeho dopadu na podnikovou kulturu v obou zemích.