

Hiërarchie

In Nederland spelen hiërarchische verschillen in persoonlijke omgang een minder grote rol dan in Duitsland. De hiërarchie in een organisatie wordt gezien als een soort rolverdeling om praktische redenen die de interne communicatie vergemakkelijkt. Officiële kanalen zijn geen dogma, en de leidinggevende is niet "meer waard" dan zijn werknemers. De Nederlandse bedrijfsadviseur Ada van der Hoogte omschrijft het als volgt: "Een leidinggevende is een collega met andere verantwoordelijkheden". Hiërarchie is daarom geen uitdrukking van verschillende klassen, en de leidinggevende lijkt meestal minder machtig dan hij is.

Dit heeft gevolgen voor de interne besluitvorming en het soort communicatie. Nederlandse werknemers verwachten hierbij betrokken te zijn. Daar is een moeilijk te vertalen woord voor, *overleg*. Dergelijke bijeenkomsten proberen een consensus te bereiken of te onderhandelen over een compromis. Zo'n overleg kost weliswaar tijd, maar het besluit wordt gezien als een gemeenschappelijke lijn en wordt door iedereen gesteund.

Het begrip *overleg* heeft geen equivalent in het Duits en wordt meestal met "Verhandlung" vertaald. De omschrijving "gemeinsame Vorüberlegung" zou echter passender zijn, omdat het een open raadpleging van meerdere partijen is, die in eerste instantie dient om ideeën en meningen uit te wisselen. Hoewel er een overeenkomst moet worden bereikt, kan deze relatief vaag blijven. *Overleg* leidt niet noodzakelijk tot een bindende, concrete beslissing. Zo kan elke deelnemer het resultaat op zijn eigen manier interpreteren en heeft een relatief grote speelruimte. *Overleg* is dus een soort voortraject, een stap op weg naar een akkoord.

De term wordt nu ook in het algemeen gebruikt om de Nederlandse economie en parlementaire democratie te beschrijven. Deze zogenaamde *overlegdemocratie* wordt gekenmerkt door overleg, advies en het vinden van compromissen tussen de regering en de oppositie.

De verschillende verwachtingen ten aanzien van het doel van dergelijke *overleg*-bijeenkomsten leiden soms tot misverstanden in de Duits-Nederlandse samenwerking. Terwijl vergaderingen of conferenties in Nederland vaak slechts een opstap zijn naar besluitvorming of een gelegenheid om informatie uit te wisselen, worden vergaderingen in Duitsland meer gezien als de afsluiting van een werkproces: er worden duidelijke beslissingen verwacht, toekomstige doelen gesteld en verder werk verdeeld.

"Het model van "participatief leiderschap" is 30 jaar geleden al in het Nederlandse management ingevoerd", legt bedrijfsadviseur Pieter van der Horst uit. "De leidinggevende is



er om zijn medewerkers te ondersteunen." Het Nederlandse management, vervolgt hij, "moet men voorstellen als een soort omgekeerde piramide: de leidinggevende draagt alles, leidt en begeleidt. Een typische formulering is: *Het dient duidelijk te zijn waar wij naartoe willen*, "es muss deutlich sein, wo wir hin wollen." In Duitsland worden beslissingen meestal alleen door de leidinggevende voorbereid en uitgevoerd, in Nederland gebeurt dit collectief. Nadeel: Men moet constant in gesprek blijven en zorgen dat iedereen "aan boord" blijft. *Overleg*-bijeenkomsten kunnen daardoor soms best lang duren.

Er zijn vergaande juridische verschillen als het gaat om bedrijfscontrole. Zo is de Nederlandse raad van commissarissen meer dan alleen een goedkeuringsorgaan, hij ondersteunt de ondernemingsleiding met eigen voorstellen. "Nederlanders die in Duitse raden van commissarissen zitten, raken snel verveeld", zegt Wiechers. "Er zijn hier geen discussies en de interessante zaken zijn al van tevoren behandeld."

Bron: <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/kultur/kulturunterschiede/hierarchie.html>