

Diversiteit in de onderneming

Zin en onzin van 'multiculturele kenmerken'

door Hadassa Kruithof

Het onderzoek spitte zich toe op twee vragen: zijn 'multiculturele persoonlijkheidskenmerken' van de allochtone medewerker van belang voor individuele effectiviteit, en wat zijn de effecten van multicultureel samengestelde teams op het functioneren en de prestaties in vergelijking met andere teams.

Daarbij beschouwde ik als 'allochtoon' iemand die in Nederland woont en die zelf, of van wie tenminste één ouder in een niet-westerse land is geboren. Voorbeelden van niet-westerse landen zijn Suriname, Turkije, Nederlandse Antillen, Marokko en Indonesië. Sommige mensen vonden het onderzoek niet goed omdat ik de aandacht vestigde op verschillen in cultuur, wat juist negatief kan werken. Een cultuur als die bij de ING Bank is juist gestoeld op gelijkheid, was hun redenering, en met mijn uitgangspunten maakte ik een onderscheid. Aan de andere kant vonden anderen het juist goed dat er (eindelijk) aandacht aan besteed werd. Omdat ik met mijn collega de vragenlijsten persoonlijk ben gaan uitdelen, hadden we direct contact met de teamleden en konden we eventuele weerstanden ter plekke wegnemen. Leuk was dat 81% van de allochtonen juist belang hecht aan de culturele achtergrond, 88% wil die ook behouden en 58% wil er uiting aan geven.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is een enquête gehouden onder medewerkers en leidinggevendenden van in totaal 72 multicultureel samengestelde teams: 32 van de ING Bank, 15 van de Postbank en 25 van RVS. In totaal hebben 768 medewerkers en 72 leidinggevendenden een vragenlijst ontvangen. 535 bruikbare enquêtes van de medewerkers (131 allochtoon, 404 autochtoon) en 60 enquêtes van

Gezien de demografische ontwikkelingen in Nederland – vergrijzing, ontgroening, multicolouring – wordt het aanbod op de arbeidsmarkt steeds diverser. Het aantal werknemers in de traditionele groep neemt af en er is een toename in het aanbod van (ook lager opgeleide) vrouwelijke, oudere en allochtone werkwilligen. Voor laatstgenoemde groep verschilt de Nederlandse werkomgeving soms sterk met de eigen culturele achtergrond. Hadassa Kruithof van de Rijksuniversiteit Groningen onderzocht vorig jaar de succesfactoren van een aantal multiculturele teams bij drie grote zakelijke dienstverleners: RVS Verzekeringen, de Postbank en de ING Bank. Haar conclusie: 'Het vooroordeel dat multiculturele teams minder goed functioneren, klopt niet.'

de leidinggevendenden zijn retour ontvangen. De multiculturele diversiteit van teams is gemeten door als graadmeter het percentage allochtonen in het team te nemen. De analyse van de gegevens heeft alleen plaatsgevonden voor die teams waarvan voldoende formulieren retour waren ontvangen om representatief te kunnen zijn voor het team. Dit betekent dat uiteindelijk 54 teams zijn gebruikt voor de analyse (19 van ING Bank, 11 van de Postbank, 24 van RVS). Met dit aantal teams kon een verantwoorde analyse worden gemaakt voor het totaal respondentenbestand, maar voor ieder bedrijfs onderdeel was het aantal teams te klein om aparte rapportages te maken.

Begrippen

Voor de effectiviteit van allochtone werknemers in het Nederlandse werkproces lijken vooral de persoonlijkheidseigenschappen *culturele openheid, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit* en *flexibiliteit* van belang te zijn. Datzelfde geldt overigens voor de autochtone werknemers in multiculturele teams.

Om effectief te kunnen functioneren in een vreemde cultuur moet een werknemer kennis verwerven over die cultuur. Het is dus belangrijk dat je daarvoor openstaat. Met *culturele openheid* bedoel ik het vermogen om je in te leven in gevoelens, gedachten en gedragingen van leden met een andere culturele achtergrond.

Werken in een multiculturele omgeving vraagt verder een actiegerichte benadering. Actiegerichte personen zijn sterk gericht op uitkomsten, lossen problemen op en gaan niet bij de (multiculturele) pakken neerzitten. De combinatie van initiatief en actie ondernemen in een cultureel nieuwe werkomgeving

noem ik *sociaal initiatief*. Verder verschillen individuen altijd in de wijze waarop ze reageren op onbekende, onverwachte situaties. Het vermogen om te kunnen gaan met stress wordt *emotionele stabiliteit* genoemd. Dit vermogen draagt bij tot het succes van de

Hadassa Kruithof is studente psychologie en onderzoeker aan de Rijksuniversiteit Groningen. Bovenstaand onderzoek was het onderwerp van haar doctoraalscriptie. Bij de ING Groep was haar begeleidster Terry Bot, die de uitkomsten van dit onderzoek als deeltijdstudente psychologie ook gebruikte voor haar eigen scriptie.



Foto: Herman Wouters

Het team van Securities/Lending van de ING Bank

werknemer in verschillende functies. Omdat het vertrouwde gedrag niet vanzelfsprekend hoeft te werken in een andere cultuur, zal de medewerker ten slotte *flexibel* moeten kunnen overschakelen van de ene op de andere gedragswijze. Belangrijk is dat hij onbekende situaties niet uit de weg gaat maar juist opzoekt en als een uitdaging ziet.

De verwachting is dat naarmate allochtone medewerkers in sterkere mate beschikken over de vier genoemde eigenschappen zij effectiever functioneren in een vreemde cultuur. Verwacht wordt dat de relatie tussen deze eigenschappen en effectiviteit in mindere mate ook geldt voor autochtone werknemers. Integratie moet van twee kanten komen.

Resultaten

De vraag of multiculturele persoonlijkheidskenmerken van allochtone medewerkers van belang zijn voor hun individuele effectiviteit is onderzocht met behulp van de Multiculturele Persoonlijkheden Vragenlijst (MPV) en vragen over werkprestaties en affectieve aanpassing die ingevuld werden door de werknemer.

De resultaten, samengevat in een schematisch overzicht, bieden het volgende beeld:

		Werkprestaties	Affectieve aanpassing
MPV Totaal	Alloctonen	++	++
	Autoctonen	-	+
Culturele Openheid	Alloctonen	+	++
	Autoctonen	-	+
Sociaal Initiatief	Alloctonen	0	0
	Autoctonen	++	++
Emotionele Stabiliteit	Alloctonen	++	++
	Autoctonen	0	-
Flexibiliteit	Alloctonen	0	0
	Autoctonen	-	0

++ = sterk positief effect

+ = positief effect

0 = geen effect

- = negatief effect

Allochtone werknemers die in sterkere mate beschikken over de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen blijken effectiever

dan allochtone werknemers die dat in mindere mate doen. Dit betekent dat zij betere werkprestaties laten zien en zich meer aanpassen aan de werkomgeving: ze zijn meer tevreden over het team en committeren zich sterker aan het werk en het team. Zoals verwacht is dit verband voor allochtone werknemers sterker dan voor autochtone werknemers. Bij allochtone medewerkers hangen de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen sterker samen met goede werkprestaties en aanpassing dan bij autochtone medewerkers. Maar ook voor autochtone werknemers geldt dat een dominantere aanwezigheid van multiculturele persoonlijkheidsfactoren leidt tot grotere effectiviteit in de multiculturele werkomgeving. Het is vooral opvallend dat de eigenschappen *culturele openheid* en *emotionele stabiliteit* bijdragen aan de effectiviteit van de allochtone werknemer. Dus de **allochtone** werknemer die het vermogen heeft zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van leden van groepen met een andere cultuur (*culturele openheid*) en goed om kan gaan met stress (*emotionele stabiliteit*) is effectiever in de werkomgeving.

Voor de **autochtone** werknemer draagt vooral de eigenschap *sociaal initiatief* bij aan de effectiviteit. Dit betekent dat de autochtone werknemer die initiatief neemt in het sociale werkverkeer en snel actie onderneemt in de multiculturele werkomgeving effectiever

is. Voor de betrokkenheid bij het werk en het team is het voor de autochtone werknemer tevens van belang, maar in mindere mate dan voor de allochtone werknemer, om cultureel open te zijn.

De interculturele leider

Goed beleid en management in multicultureel samengestelde teams komen tot uitdrukking in het *intercultureel groepsklimaat* in het team en de *interculturele leiderschapsstijl* van de team-

leider. Een intercultureel groepsklimaat is aanwezig als de teamleden open staan voor de verschillende etnische achtergronden van hun collega's en er ruimte, waardering en begrip is voor de verschillende culturen, normen, waarden en visies. Verondersteld wordt dat in een dergelijk klimaat het team effectiever is dan wanneer een dergelijk klimaat niet aanwezig is.

Onder de *interculturele leiderschapsstijl* van de leidinggevende

wordt verstaan dat een leidinggevende zicht heeft op de verschillende (etnische) achtergronden, waarden, normen en gewoonten van zijn teamleden, en zich realiseert dat deze diversiteit effect kan hebben op het functioneren van zowel de individuele medewerkers als het totale team. Een leidinggevende heeft een interculturele leiderschapsstijl als hij ruimte geeft aan en aandacht vraagt voor de multiculturele verscheidenheid. Het idee is dat allochtone teamleden bij een interculturele leiderschapsstijl van de leidinggevende meer tot hun recht komen en beter presteren, wat positief uitwerkt op de effectiviteit van het team.

Resultaten

Uit het onderzoek blijkt dat multiculturele diversiteit in teams over het geheel genomen geen positieve en geen negatieve effecten heeft op individuele werkprestaties en teameffectiviteit. Wel blijkt etnische diversiteit een negatieve invloed te hebben op het innovatief werkgedrag en op het teamfunctioneren. Dit betekent dat de medewerkers in het team minder innovatief zijn en dat de samenwerking in het team minder goed is als het team samengesteld is uit werknemers met veel verschillende culturele achtergronden. Dit verband is overigens niet erg sterk.

Zoals verondersteld werd, heeft de *interculturele leiderschapsstijl* van de leidinggevende in een multicultureel team een positieve invloed op de affectieve werkkomsten, betrokkenheid van de teamleden bij hun team, tevredenheid van de teamleden met het team en de mogelijkheden van de teamleden om zich persoonlijk te ontwikkelen. Er blijkt geen direct verband te zijn tussen de interculturele leiderschapsstijl van de leidinggevende en de individuele werkprestaties en teamprestaties.

Een goed *intercultureel groepsklimaat* heeft een positief effect op bijna alle criteria van teameffectiviteit. De medewerkers zijn innovatiever in een etnisch divers team als men in het team open staat voor de verschillende etnische achtergronden van collega's en er waardering, begrip en ruimte is voor verschillende culturen, normen, waarden en visies. Dit verband geldt zowel voor de beoordeling van de werkprestaties door de teamleden zelf als voor de beoordeling van de werkprestaties door de leidinggevendenden. Een goed intercultureel groepsklimaat in een multicultureel team leidt tot betere teamprestaties, betere samenwerking in het team, betrokkenheid bij het werk en het team, en tevredenheid met het team.

Aanbevelingen

Uit de resultaten blijkt dat allochtonen beter en plezieriger functioneren als zij beschikken over de multiculturele persoonlijkheidseigenschappen *culturele openheid* en *emotionele stabiliteit*. Bij complexe werkzaamheden waarbij veel samengewerkt dient te worden, is het belangrijker dat de allochtone medewerker het vermogen heeft zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van leden van groepen met een andere cultuur (*culturele openheid*) en goed kan omgaan met stress (*emotionele stabiliteit*). Dit geldt minder bij routinematig werk waarbij weinig samengewerkt hoeft te worden.

Eigenschappen zijn redelijk stabiel, maar uit onderzoek blijkt dat zij tot op zekere hoogte te ontwikkelen zijn. Dit betekent dat in trainingen aandacht geschonken kan worden aan het ontwikkelen van de culturele openheid en emotionele stabiliteit van allochtone werknemers. Ook voor de ontwikkeling van autochtone werknemers die werken in een multiculturele omgeving lijkt aandacht voor de multiculturele eigenschappen zinvol. Voor de autochtone werknemer dient de nadruk te liggen op de eigenschap *social initiatief*: de autochtone werknemer die initiatief neemt in het sociale werkverkeer en snel actie onderneemt in de multiculturele werkomgeving is effectiever. In iets mindere mate geldt dit ook voor culturele openheid.

Om sturing te geven aan een multicultureel team en de individuele teamleden dient de leidinggevende te beschikken over een *interculturele leiderschapsstijl*. Op deze manier komen de allochtone teamleden meer tot hun recht, waardoor de effectiviteit van het team in positieve zin wordt beïnvloed. De leidinggevende kan, door ruimte te geven aan en aandacht te vragen voor de multiculturele verscheidenheid van de teamleden, invloed uitoefenen op de effectiviteit van allochtone werknemers die in meer én juist ook in mindere mate beschikken over de multiculturele eigenschappen.

Als de teamleden open staan voor de verschillende etnische achtergronden van hun collega's en er ruimte, waardering en begrip is voor de verschillende culturen, normen, waarden en visies, dan is het team op alle gebieden effectiever. Het zorgdragen voor een goed *intercultureel groepsklimaat* is de verantwoordelijkheid van zowel de teamleden als de leidinggevende. Meer begrip van teamleden voor culturele achtergronden kan worden bereikt door er regelmatig (werkoverleg) aandacht voor te vragen. Daarbij kan nadruk gelegd worden op de positieve effecten van de inbreng van verschillende visies. Evenzeer is het van belang om alert te zijn op signalen die erop duiden dat men elkaar geen ruimte biedt voor verschillen (grapjes, discriminatie). Meer begrip voor elkaars achtergrond kan ook ontstaan door, eventueel onder begeleiding, mensen met verschillende achtergronden meer uitdrukkelijk met elkaar te laten samenwerken. Teamtraining lijkt naast aandacht in de dagelijkse werkpraktijk een goed middel om het intercultureel groepsklimaat te verbeteren.

Het belang van aandacht voor multiculturele persoonlijkheidseigenschappen, interculturele leiderschapsstijl en intercultureel groepsklimaat wordt des te groter, als men zich realiseert dat in de huidige arbeidsmarkt multiculturele teams steeds meer aan de orde van de dag zullen zijn. In het Centraal Economisch Plan 1997 wordt rekening gehouden met een groei van het allochtone aandeel van de beroepsbevolking van 7% in 1995 naar 12 tot 16% in 2020. ♦



Foto: Herman Wouffers