

Intercultureel management: waarom willen we er niet aan?

Jos Hornikx en Flore Joskin¹

Diversiteit, culturele diversiteit en intercultureel management zijn termen die de laatste tijd vaak te horen zijn geweest. In wetenschappelijke managementliteratuur wordt alom aangenomen dat culturele diversiteit in organisaties voordelen met zich mee kan brengen, zoals bijvoorbeeld het verhogen van de creativiteit. In de dagelijkse praktijk blijkt dat bedrijven echter nauwelijks bewust omgaan met culturele diversiteit. Ieder bedrijf staat voor dynamiek, flexibiliteit en innovatie, maar als het om diversiteit in het werknemersbestand gaat, gebeurt er beleidsmatig erg weinig. Hoe komt dat toch? Wij denken dat dit vooral te maken heeft met de kosten-batenanalyse die bedrijven moeten maken. Daarbij is het aan de ene kant onduidelijk tot welke voordelen het hebben van (cultureel) diverse werknemers precies kan leiden. Aan de andere kant is onbekend of de eventuele voordelen zullen opwegen tegen de kosten die gemaakt worden, zoals het geven van taalcursussen. Daarnaast speelt ook het Nederlandse streven naar gelijkheid een rol. Door een homogene samenleving als een goede samenleving te beschouwen, wordt multiculturaliteit automatisch als probleem benaderd.

Inleiding

Elk bedrijf heeft te maken met diversiteit in zijn personeelsbestand. Er bestaan echter veel verschillen tussen bedrijven onderling als het gaat om diversiteit en multiculturaliteit. Diversiteit blijkt een complex begrip te zijn. Bij wijze van inleiding willen we graag enkele punten benoemen die hiermee te maken hebben. We zullen daarbij ook verwijzen naar de volgende paragrafen waar veel van deze punten uitgebreider aan bod zullen komen.

De eerste vraag die gesteld moet worden is: wat is diversiteit? Diversiteit kan gaan over etnische achtergrond, nationaliteit, geslacht, opleiding, leeftijd, geardeerdheid of functie. Vaak wordt er bij diversiteit in de eerste plaats gedacht aan etnische afkomst of nationaliteit. Dit is begrijpelijk, omdat de in een politiek en juridisch kader meestal over de integratie van allochtonen gaat (zie paragraaf 2). Later is het diversiteitsbegrip breder opgevat. Intercultureel management – het beleidsmatig omgaan met diversiteit – lijkt zich vooral te concentreren op cultuur. Echter, wat is cultuur precies? Gaat het dan alleen over nationaliteit, of is ook bijvoorbeeld de leeftijd (denk aan generatiekloof) van belang? We kunnen dus concluderen dat de begrippen diversiteit en intercultureel management op meerdere manieren kunnen worden opgevat.

De motieven die bedrijven kunnen hebben om beleidsmatig met diversiteit om te gaan, zijn niet hetzelfde. In de eerste plaats is er een juridisch kader dat bedrijven verplicht tot het aannemen van minderheden (zie paragraaf 2). In de tweede plaats kan een bedrijf proberen voordeel te halen uit diversiteit (zie paragraaf 3), bijvoorbeeld door medewerkers van Duitse afkomst te zoeken om de Duitse markt beter te benaderen. In de derde plaats is de keuze voor een pluriform werknemersbestand soms ook voor de hand liggend. Een schoonmaakbedrijf heeft bijvoorbeeld relatief veel medewerkers van niet-Nederlandse afkomst vanwege het lage vereiste opleidingsniveau. Er zijn wellicht nog meer soorten motieven te bedenken, maar we willen in ieder geval duidelijk maken dat de aard van deze motieven in grote mate kan verschillen.

Diversiteit krijgt vervolgens een invulling door de kenmerken van het bedrijf. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de grootte van het bedrijf (MKB of multinational), de sector (schoonmaakbedrijf, reclamebureau, ziekenhuis, etc.) of de functieniveaus (managementfuncties of de werkvloer). Elke factor draagt bij aan de betekenis die diversiteit voor een bedrijf kan hebben.

Ten slotte willen we nog kort ingaan op de visie op diversiteit. Elk bedrijf heeft bewust of onbewust één of meerdere visies op diversiteit. Bij een positieve visie op diversiteit wordt ervan uitgegaan dat een pluriform werknemersbestand tot positieve gevolgen kan leiden. Een negatieve visie op diversiteit gaat ervan uit dat homogeniteit goed is, en dat afwijkingen daarvan tot problemen kunnen leiden (zie paragraaf 4).

¹ Hornikx, J., & Joskin, F. (2002). Intercultureel management: waarom willen we er niet aan? *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 56 (4), 61-68.

I. Het ontstaan van intercultureel management

In de tweede helft van de 20^e eeuw is intercultureel management – het beleidsmatig omgaan met culturele diversiteit in organisaties – in de Verenigde Staten sterk in opkomst gekomen. Door de groeiende werkgelegenheid en de toenemende groep allochtone werkkrachten konden deze laatsten simpelweg niet meer genegeerd worden in het arbeidsproces. Toch moest de overheid maatregelen treffen om werkgevers te verplichten om werknemers van bepaalde etnische achtergronden in dienst te nemen. Het dwingende economische, demografische en juridische kader heeft ervoor gezorgd dat intercultureel management in Amerika een geaccepteerd, werkend managementinstrument is geworden.

Doordat bedrijven steeds meer in aanraking kwamen met werknemers met diverse achtergronden, ontstond de noodzaak meer te weten over die werknemers. Vanuit antropologisch en sociaal onderzoek naar cultuur was er reeds kennis over cultuurverschillen (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Hall, 1976). Met name onderzoek van Trompenaars (1993) en vooral Hofstede (1980) is baanbrekend geweest voor de studie naar cultuurverschillen. Zo deelt Hofstede (1980) culturen in aan de hand van vier dimensies: onzekerheidsvermijding, collectivisme, machtsafstand en masculiniteit. Iedere cultuur heeft een score op elke dimensie, waardoor culturen eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden. Zijn typologie stelt mensen in staat om te begrijpen waarom mensen uit een andere cultuur anders handelen en anders denken dan in de eigen cultuur.

Naast onderzoek dat zich richt op het verklaren van cultuurverschillen zijn er in de Verenigde Staten veel studies verricht die probeerden de praktijk te beschrijven van multiculturele groepen. Men wilde weten hoe groepen mensen met een diverse etnische achtergrond samenwerkten, wat de eventuele voordelen waren en waar struikelblokken ontstonden.

Vanuit de Verenigde Staten is het concept van intercultureel management naar Europa overgewaaid. Ook in Europa leven verschillende culturen naast en door elkaar en is de samenstelling van de bevolking dusdanig veranderd door vergrijzing en beperkte geboorteaantallen, dat werkgevers steeds meer buitenlandse arbeidskrachten aannemen (Benschop, 1999).

Net als in Amerika is intercultureel management ook in Nederland uit noodzaak ontstaan. In de loop van de 20^e eeuw zijn er om verschillende redenen veel buitenlanders naar Nederland gekomen (zie voor een historisch overzicht Van Vugt, 1995b). In het begin kwamen er nog vooral Nederlanders uit voormalige koloniën zoals Indonesië of Suriname. Later deed Nederland een beroep op gastarbeiders uit landen rondom de Middellandse Zee zoals Marokko en Turkije. Net als de Amerikaanse heeft ook de Nederlandse staat – zij het recentelijk – geprobeerd te streven naar een evenredige vertegenwoordiging van minderheden in bedrijven. In de praktijk bleken minderheden door een krappe arbeidsmarkt en conservatieve werkgevers immers nauwelijks aan de bak te komen. Het dwingende karakter van de Amerikaanse wetgeving (waar ook sancties bestonden) is bij de Nederlandse wetten – eerst de WBEAA in 1994 (Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen) en later de wet SAMEN in 1997 (Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden) – afwezig. Onder andere door de vele administratieve verplichtingen en onduidelijkheden in de wet, bleek er weinig draagvlak te zijn voor de WBEAA (Schildmeijer, 1995). Aanpassingen hebben geleid tot een vereenvoudiging van de wet, hetgeen resulteerde in de wet SAMEN. Ondanks de verbeteringen heeft ook deze wet niet kunnen zorgen voor evenredige arbeidsdeelname van minderheden. De bedrijven die de wet niet naleven, worden niet gestraft, hetgeen de acceptatie van intercultureel management zeker niet heeft versneld.

Naast het opstellen van wetten heeft de Nederlandse overheid – en met name het toenmalige Ministerie van WVC – ook onderzoek laten uitvoeren om in kaart te brengen in welke mate intercultureel management door het Nederlandse bedrijfsleven wordt gevoerd: Derveld (1995a) en Van Twuyver (1995). Derveld (1995a) heeft 85 Nederlandse bedrijven onderzocht om te bekijken in hoeverre deze bedrijven intercultureel management in hun beleid hadden geïmplementeerd. Slechts zes bedrijven bleken op een of andere manier aan intercultureel management te doen. Nederland loopt daarmee ver achter op de Verenigde Staten, waar grote bedrijven als AT&T, IBM en Xerox intercultureel management met succes hanteren. In tegenstelling tot het kwantitatieve onderzoek van Derveld (1995a) heeft Van Twuyver (1995) een kwalitatief onderzoek ingesteld onder een zestal bedrijven. Daaruit bleek dat intercultureel management zonder

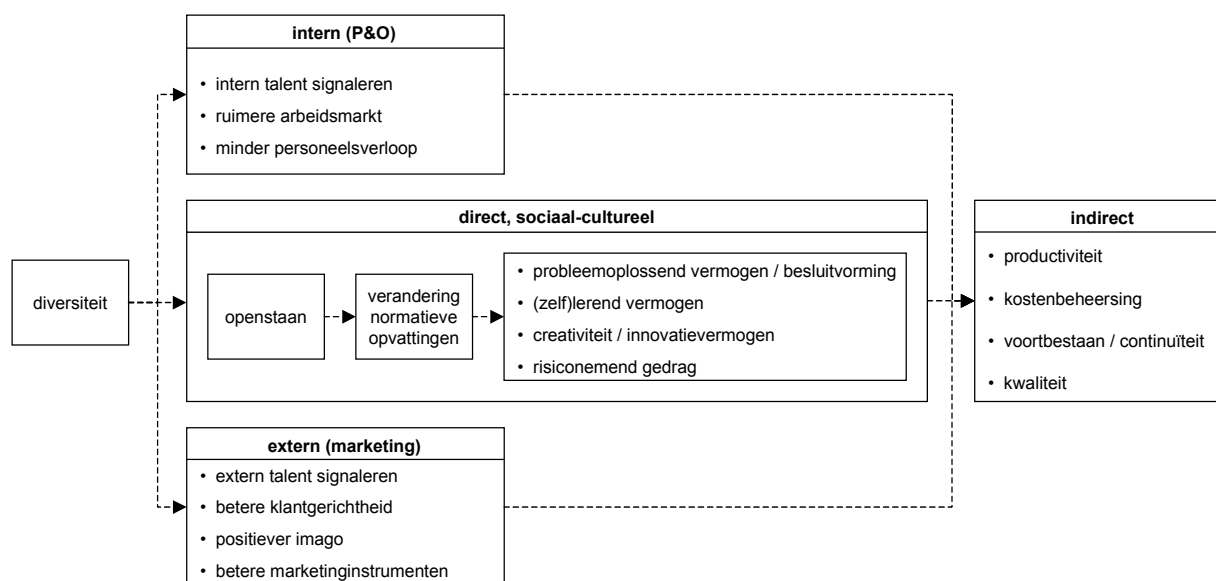
beleidsmatige inspanningen geen voet aan de grond kan krijgen. Daarnaast bleken bedrijven die veel allochtone klanten hadden, zoals het ziekenhuis, verder in hun ontwikkeling van intercultureel management te zijn dan andere. Al met al is een voorzichtige conclusie dat intercultureel management in Nederland – ook in het begin van de 21^e eeuw – slechts op beperkte schaal door het bedrijfsleven wordt gevoerd.

2. De voordelen van diversiteit in organisaties

Zoals hierboven is aangegeven, is intercultureel management zowel in de Verenigde Staten als in Nederland in de eerste plaats door de overheden geïnitieerd om een arbeidsdeelname onder alle bevolkingsgroepen te stimuleren. Vanaf het moment dat bedrijven verplicht werden om een bepaald aantal allochtonen in dienst te nemen, werden bedrijven genoodzaakt hun beleid aan te passen.

Bij het lezen van Amerikaanse publicaties (bijvoorbeeld Cox, 1993) kan men soms de indruk krijgen dat er geprobeerd is om intercultureel management te rechtvaardigen als een strategisch instrument. Hoe het ook zij, vele onderzoeken hebben het effect van diverse groepen gemeten op bedrijfsvoering, creativiteit of bijvoorbeeld probleemoplossend vermogen (bijvoorbeeld Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Daarbij is de aandacht verlegd van allochtonen naar een pluriform werknemersbestand in algemene vorm. Het gaat dan niet alleen maar om afkomst, maar ook om sekse, leeftijd en functieniveau. Milliken en Martins (1996) geven een uitgebreid overzicht van dit soort onderzoeken naar diversiteit in etnische achtergrond, nationaliteit, geslacht, leeftijd, opleiding en functie. Zij concluderen op basis van deze onderzoeken dat diversiteit ondanks enkele problemen, zoals coördinatie, taalkennis en integratie, tot positieve gevolgen kan leiden. Veel van deze voordelen worden ook door andere auteurs genoemd. Figuur 1 vat deze voordelen samen op basis van enkele Amerikaanse en Nederlandse auteurs als Cox (1993), Van Twuyver (1995), Derveld (1995b) en Van Vugt (1995a; 1995c).

Diversiteit heeft drie typen positieve gevolgen. Allereerst op *intern niveau*, waar bijvoorbeeld de arbeidsmarkt verruimd kan worden door het aannemen van allochtone werknemers. Ten tweede zijn er gevolgen op *extern niveau*: zo kan de klantgerichtheid verbeterd worden, omdat bijvoorbeeld vrouwelijke medewerkers beter de behoeften kunnen voorspellen van potentiële vrouwelijke klanten. Ten derde zijn er *directe, sociaal-culturele gevolgen*. De confrontatie met andere groepen kan ertoe leiden dat men meer open gaat staan voor andere opvattingen en ideeën. Hierdoor kunnen normatieve opvattingen in het bedrijf veranderen en dit kan leiden tot een viertal positieve gevolgen op het gebied van probleemoplossend vermogen, (zelf)lerend vermogen, creativiteit en risiconemend gedrag. De interne, externe en sociaal-culturele gevolgen zullen gezamenlijk een positief effect hebben op de productiviteit, kostenbeheersing, continuïteit en kwaliteit van de organisatie.



Figuur 1. Voordelen van diversiteit in organisaties

3. Waarom is intercultureel management nog geen succes?

Zoals onder andere uit bovenstaande figuur blijkt, heeft een divers personeelsbestand verschillende voordelen. Zoals we al hebben gezien, wordt deze positieve kijk op diversiteit weinig teruggevonden in de dagelijkse Nederlandse praktijk (zie Derveld, 1995a; Van Twuyver, 1995). In principe heeft elk bedrijf een pluriforme personeelsbezetting bestaande uit mannen, vrouwen, jongeren, ouderen, allochtonen en autochtonen. Er lijken echter nog steeds weinig Nederlandse bedrijven te zijn die diversiteit expliciet hebben opgenomen in hun (personeels)beleid. Hoe komt dat? Wij denken dat dit te maken heeft met de kosten-batenanalyse die elk bedrijf moet maken, en met de voor Nederland kenmerkende visie op gelijkheid. Beide factoren zijn remmend voor het slagen van intercultureel management.

Kosten-batenanalyse

Personeelsbezettingen zijn op een of andere manier een afspiegeling van de beroepsbevolking die bestaat uit allochtonen, autochtonen, mannen, vrouwen, ouderen en jongeren. De vragen die een bedrijf zich kan stellen, zijn de volgende: Willen we door middel van beleid voordeel halen uit ons pluriform personeelsbestand? Gaan we bepaalde werknemers aantrekken om een meer pluriform personeelsbestand te creëren? Bij deze vragen zal een bedrijf volgens Milliken en Martins (1996) uitgaan van een kosten-batenanalyse. Het probleem daarbij is dat zowel de kosten als de baten moeilijk te bepalen zijn. Voordelen van diversiteit zijn in de literatuur zowel theoretisch als empirisch aangetoond, maar dit betekent niet dat de voordelen ook in elk bedrijf zullen optreden. Onduidelijkheid is er ook aan de kant van de kosten. Hoe moet het beleid eruit zien? Wie is er voor verantwoordelijk? Moeten er taalcursussen worden gegeven? Is er voorlichting nodig om misverstanden bespreekbaar te maken? Ook wanneer er nagedacht wordt of er nieuwe werknemers moeten worden aangenomen op basis van hun sekse, leeftijd of etnische achtergrond, zal een bedrijf de afweging moeten maken tussen de voor- en de nadelen. Een bedrijf dat regelmatig zaken doet met Frankrijk, kan zich bijvoorbeeld afvragen of het verstandig is om mensen met een Franse nationaliteit of achtergrond aan te nemen. Een reclamebureau waarbij creativiteit zeer belangrijk is, zou specifiek op zoek kunnen gaan naar personeel dat complementair is aan zijn huidige werknemers. Een ziekenhuis dat veel allochtone patiënten heeft, zou het aannemen van allochtone medewerkers kunnen overwegen.

Visie op diversiteit

Naast de onduidelijkheid omtrent de kosten-batenanalyse is ook de visie op diversiteit een verklaring voor het uitblijven van de implementatie van intercultureel management. In een zeer recent boek legt Hanson (2002) op een overtuigende manier uit welke twee verschillende visies er op diversiteit bestaan. De eerste visie gaat ervan uit dat een goede samenleving een homogene samenleving is waarin iedereen gelijk is. Multiculturaliteit wordt dan vanzelf als probleem gezien. Men verwacht van allochtonen dat ze zich aanpassen aan de Nederlandse normen. Deze politiek van gelijkwaardigheid leidt tot een statische visie op de samenleving. We vinden deze visie terug in de politiek, de media en instituties. De tweede visie, die lijnrecht tegenover de eerste staat, stelt dat diversiteit in beginsel goed is. De verschillen die er zijn moeten benut worden; de maatschappij is zo dynamisch.

In de huidige Nederlandse samenleving overheerst de eerste, negatieve visie. In het bedrijfsleven staan dynamiek, flexibiliteit en diversiteit centraal, en daarom ligt een positieve visie op diversiteit voor de hand. Wij hebben echter sterk de indruk dat de dagelijkse (politieke) berichtgeving over bijvoorbeeld probleemwijken, gebrekkige integratie of criminaliteit onder allochtone jongeren een remmende werking heeft op de in beginsel positieve visie van organisaties op diversiteit.

4. Conclusie

Hoewel voordelen van diversiteit theoretisch en, in mindere mate, empirisch zijn aangetoond (vooral in de Verenigde Staten), is het als managementprincipe in Nederland nog niet echt doorgebroken. Zowel de kosten-batenanalyse als de negatieve visie op diversiteit vanuit politiek en media werken

ons inziens belemmerend voor het succes van intercultureel management. Over hoe bedrijven echter precies tegenover diversiteit en intercultureel management staan, is weinig bekend. Er is dan ook dringend kwalitatief en kwantitatief onderzoek nodig onder het Nederlandse bedrijfsleven. Wat is hun visie op (culturele) diversiteit? In hoeverre wordt er geprobeerd voordeel te halen uit een pluriform werknemersbestand? Wat is de rol van de verschillende factoren, zoals branche, bedrijfsgrootte, of de arbeidsmarkt? Antwoord op deze vragen is niet alleen van belang voor het bedrijfsleven, maar ook voor de gehele Nederlandse multiculturele samenleving.

De auteurs danken Dr. H. Giesbers voor zijn suggesties en opmerkingen bij eerdere versies van dit artikel.

Literatuur

- Benschop, Y.W.M. (1999). Diversiteit aan het werk. In: H. Doorewaard & W.F. de Nijs (red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (pp. 253-273). Utrecht: Lemma.
- Cox, T. jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Derveld, F.E.R. (1995a). *Intercultureel management in perspectief*. Haarlem: Stichting Industrieel Vakmanschap.
- Derveld, F.E.R. (1995b). De transformatie naar een multiculturele arbeidsorganisatie. In: G.W.M. van Vugt (red.), *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management* (pp. 81-97). Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Book Doubleday.
- Hanson, M. (2002). *Klassengesprekken. Een interactieve benadering van onderwijs in multiculturele klassen*. Utrecht: De Graaff.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Row, Peterson and Co.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Schildmeijer, R.J. (1995). Toepassing van de Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen. In: G.W.M. van Vugt (red.), *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management* (pp. 180-190). Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Londen: The Economist Books.
- Twuyver, M. van (1995). *Culturele diversiteit in organisaties. Een kansrijk perspectief*. Scriptum Books: Schiedam.
- Vugt, G.W.M. van (1995a). Intercultureel management in vele facetten: een inleiding. In: G.W.M. van Vugt (red.), *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management* (pp. 3-18). Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vugt, G.W.M. van (1995b). De multiculturele samenleving, overheidsbeleid en werkgelegenheid. In: G.W.M. van Vugt (red.), *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureel management* (pp. 19-54). Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vugt, G.W.M. van (1995c). Culturele dimensies binnen arbeidsorganisaties. In: G.W.M. van Vugt (red.), *Werken in multiculturele organisaties. Theorie en praktijk van intercultureelmanagement* (pp. 109-143). Houten / Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993). *Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups*. In: *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.