



# Een multicultureel team in de polder

Jeanine Spierings<sup>1</sup>

*In dit artikel blijkt dat het formuleren van een diversiteitsdoelstelling op concernniveau geen enkel effect heeft op beslissingen en denken op divisieniveau. De aanwezigheid van leidinggevendenden die diversiteit als een meerwaarde zien, draagt wel bij tot het realiseren van de diversiteitsdoelstelling.*

Nuon wil een wegbereider zijn in het ontwikkelen van diversiteitbeleid. Het medewerkersbestand zou een afspiegeling moeten zijn van de Nederlandse samenleving. Nuon vindt het belangrijk om aandacht te schenken aan diversiteit van het personeel omdat zij ervan overtuigd is dat door de verscheidenheid van het personeel maximaal te benutten de kracht van de organisatie wordt vergroot.

Het project 'Kleurrijk ondernemen' richt zich op de etnische diversiteit, Nuon wil van 5 procent etnische minderheden naar 10 procent binnen 4 jaar. Er is nog geen structureel beleid op dit gebied wel worden trainingen en workshops

---

<sup>1</sup> Jeanine Spierings is docent aan Amsterdamse Hogeschool voor Human Resources Management.

*Met dank aan: Martha Meerman en Ton Sweegers*

*Gepubliceerd in 2006*

georganiseerd voor het management en de HRM adviseurs. Een HRM adviseur op centraal niveau, verantwoordelijk voor het diversiteitbeleid, vroeg het lectoraat gedifferentieerd HRM te onderzoeken of de verschillende divisies en afdelingen deze oriëntatie delen en welke actie zij concreet ondernemen op het gebied van etnische diversiteit.

---

**Er is één team dat ook daadwerkelijk een afspiegeling van de samenleving is**

---

Uit dat onderzoek bleek dat de directeur van de divisie Storing en Onderhoud positief staat tegenover diversiteit. Ook bij de teamleiders van zijn onderdeel blijkt een meerderheid van de respondenten aandacht voor de diversiteit van het personeel belangrijk te vinden. Er is één team dat ook daadwerkelijk een afspiegeling van de samenleving is: het storing en onderhoudsteam in Almere, 20% van de monteurs is van allochtone afkomst. Volgens de beoordelingscriteria van Nuon functioneert het team goed.

In dit artikel wordt verslag gedaan van de wederwaardigheden van het S&O team in Almere. We vroegen ons af hoe het team tot stand is gekomen en welke rol HRM centraal en decentraal en de diversiteitsdoelstelling van Nuon hierbij gespeeld hebben.



Ook hebben we gekeken of de verscheidenheid van het personeel maximaal benut wordt en of hiermee de kracht van de organisatie wordt vergroot.

Hoe kan Nuon het draagvlak bij de leidinggevendenden voor de diversiteitsdoelstelling vergroten?

### **Onderzoek naar diverse teams.**

Voor we naar het team gaan kijken is het goed om te weten wat er bekend is over het functioneren van etnisch divers samengestelde teams. Er is evenveel onderzoek dat aantoonde dat diverse teams het slechter doen dan homogene teams als onderzoek dat laat zien dat diverse teams het beter doen dan homogene teams. Ely en Thomas (2001) bieden een aansprekende verklaring voor deze tegenstrijdige uitkomsten.

Zij onderzochten drie verschillende organisaties *in de VS* met elk een etnisch divers personeelsbestand: een advocatenkantoor, een bank en een adviesbureau. Bij het advocatenkantoor droeg de etnische diversiteit volgens alle medewerkers bij aan het succesvol functioneren van de organisatie, bij de bank hielp de etnische diversiteit bij het veroveren van een marktaandeel en bij het adviesbureau leidde de etnische diversiteit tot wantrouwen en slecht functioneren.

Ely en Thomas (2001) vonden drie verschillende perspectieven op diversiteit binnen teams, die zij omschrijven als het integratie-en-leer perspectief (het advocatenkantoor), het toegang-en-legitimiteit perspectief (de bank) en het discriminatie-en-rechtvaardigheid perspectief (het adviesbureau). Het perspectief dat een team heeft beïnvloedt hoe mensen onderlinge spanningen benoemen en hoe ze hiermee

omgaan, of de traditioneel ondervertegenwoordigden zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen door hun collega's en hoe mensen de betekenis van hun etnische identiteit in het werk interpreteren. Deze hebben op hun beurt weer implicaties voor het functioneren van het team en haar leden. Alle drie de perspectieven zijn succesvol in het divers maken van het personeelsbestand, echter alleen het integratie-en-leer perspectief geeft reden en richting aan het proces om te profiteren van de voordelen die diversiteit biedt.

Etnische diversiteit blijkt alleen een bijdrage aan het functioneren van een organisatie te leveren als de opvatting leeft dat verschillende achtergronden een meerwaarde kunnen betekenen op alle gebieden (onderzoek en ontwikkeling, management, marketing etc.) en alle niveaus in de organisatie.

Ook Nuon denkt dat de kracht van de organisatie vergroot wordt door de verscheidenheid van het personeel maximaal te benutten. Het leer-en- integratieperspectief klinkt op concernniveau door. Klinkt dit perspectief ook op divisie en teamniveau en heeft diversiteit een meerwaarde voor Nuon op het niveau van Storing en Onderhoud?

Het advocatenkantoor is een kleine, niet commerciële organisatie met de missie om de rechten en het welzijn van economisch minderbedeelde vrouwen te beschermen en te verbeteren. Deze organisatie is in 10 jaar van een volledig wit personeelsbestand naar een minstens de helft gekleurde bezetting gegaan op alle niveaus van de organisatie. De organisatie is van oordeel dat de inzichten,

vaardigheden en ervaringen die medewerkers met verschillende culturele identiteiten hebben, potentieel waardevolle bronnen zijn die het team kan gebruiken om opnieuw na te denken over haar primaire taken. Het team kan zo haar markten, producten, strategieën en ondernemerspraktijken opnieuw definiëren, zodat ze aan de missie bijdragen. Het kantoor relateert diversiteit aan werkprocessen op een manier die van diversiteit een bron van leren en adaptieve verandering maken: een lerende organisatie pur sang.

“Van traditionele vrouwenonderwerpen als seksuele intimidatie is er nu ook aandacht voor het minimumloon omdat een Latino juriste ons er op wees dat de meeste fabrieksarbeiders gekleurde, niet-engels sprekende vrouwen zijn”. Een dergelijke opstelling heeft tot gevolg dat de onderlinge relaties goed zijn, medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, van elkaar wordt geleerd, de culturele identiteit van de medewerkers wordt gezien als waardevolle kennis en ervaringsbron. De organisatie functioneert goed en er is weinig verloop.

---

**Succesvolle werkwijzen van het zwarte filiaal worden niet serieus genomen als bruikbare opties voor de ‘witte’ filialen.**

---

De bank heeft de missie om de economie van het voornamelijk arme zwarte stadsdeel waar de firma zich bevindt te ontwikkelen en te revitaliseren. Van een volledig wit personeelsbestand is de bank voor 40% zwart geworden. Omdat de markt die zij wil veroveren zwart is, werden medewerkers geworven met een zelfde etnische achtergrond als

de klanten. Zij wilde toegang tot deze doelgroep krijgen en geloofwaardig (legitiem) op deze markt zijn. Van de ‘zwarte’ medewerker wordt echter verwacht dat hij zijn etnische achtergrond inzet bij klantcontacten maar deze vergeet in de contacten met collega’s en zich aanpast aan de gangbare cultuur.

Succesvolle werkwijzen van het zwarte filiaal worden niet serieus genomen als bruikbare opties voor de ‘witte’ filialen. In het zwarte filiaal zijn de onderlinge relaties goed, medewerkers voelen zich hier gewaardeerd en gerespecteerd. Hun kennis, ervaring en inzichten worden buiten hun eigen filiaal niet als waardevol gezien, de zwarte medewerkers bedienen de zwarte klanten en mogen alleen daar hun etnische identiteit inzetten.

In recent onderzoek blijkt de Rabobank bij het veroveren van een marktaandeel in de grote steden haar diversiteitbeleid vergelijkbaar in te zetten. In de frontoffice werken Marokkaanse en Turkse medewerkers. In de backoffice en op managementniveau mag het personeelsbestand blank blijven omdat hier geen klantcontacten plaatsvinden (Subeliani en Tsogas, 2005).

Het adviesbureau tot slot, met de focus op buitenlandse en binnenlandse stedelijke economische ontwikkeling, bestaat voor 40% uit gekleurde medewerkers. De argumentatie voor diversificatie van het medewerkersbestand bij deze firma is moreel: zij wil eerlijke en gelijke kansen bieden voor iedereen in de maatschappij. Er is geen relatie tussen diversiteit en het werk, diversiteit staat als doel op zichzelf. Het effect van dit perspectief op diversiteit bij het bureau is slechte onderlinge relaties. ‘Witte’ medewerkers zijn bang om van

discriminatie te worden beschuldigd. De verschillen tussen collega's worden daarom ontkend. Medewerkers van etnische minderheden voelen zich niet gewaardeerd en gerespecteerd omdat ze nauwelijks feedback krijgen op hun functioneren en als ze feedback krijgen is het al te laat. Er is een groot verloop waardoor de organisatie niet goed functioneert.

In het onderzoek van Ely en Thomas presteren teams met een integratie-en-leer perspectief heel goed. Bijna iedereen schrijft ten minste een deel van het succes toe aan het vermogen en de bereidheid van de staf om de belangen en perspectieven van de etnische minderheid op de voorgrond te plaatsen. Het integratie-en-leer perspectief maakte van de identiteit van de medewerker een bron van inzicht, die over te brengen is op alle medewerkers.

Kritische succesfactor bij organisatieverandering is weten wat je doel is. Heeft Nuon helder wat zij met haar diversiteitbeleid wil bereiken? Stoker (2004) wijst op de cruciale rol van het middenkader bij het doorvoeren van organisatieveranderingen. De top kan een gloedvol betoog houden, het middenkader moet vervolgens vertalen wat de abstracte veranderingen precies betekenen voor het werk van de medewerkers. Het middenkader heeft een belangrijke functie in de communicatie, het doorvertalen en het monitoren van een veranderingsproces.

#### **Methode van onderzoek.**

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden hebben gesprekken plaatsgevonden met de directeur

Storing en Onderhoud en de HR-manager van dit onderdeel. Verder is gesproken met de teamleider van het S&O team in Almere over de effecten van de etnisch diverse samenstelling van zijn team op de samenwerking en het functioneren. Ik heb deelgenomen aan een teamoverleg en sprak tot slot met zeven monteurs

#### **Het management van Storing en Onderhoud over diversiteit.**

De directeur van het onderdeel S&O vertelt dat Nuon moet zien te overleven in een wereldmarkt vol concurrenten. Dit vereist van het personeel dat ze in staat moeten zijn om vragen te stellen bij de bestaande praktijken: waarom doen we het eigenlijk zo? Kan het ook anders? En als ze zelf deze vragen niet meer kunnen bedenken is het belangrijk om nieuwe medewerkers binnen te halen die deze vragen wel stellen en tegelijk een klimaat te organiseren waar deze vragen positief gewaardeerd worden. De directeur waardeert een klimaat binnen het management waar vragen worden gesteld. Hij noemt als oorzaak voor het uitblijven van etnische diversiteit bij Storing en Onderhoud de vermeende onwil om nachtdiensten te draaien bij allochtonen. Bij teamleiders klinken stellingen over de groep allochtonen zonder hierbij vragen te stellen.

De HR manager van S&O is noch in de werving noch in de selectie bezig met de diversiteitdoelstelling. Hij geeft aan dat hij hier ook nooit op aangesproken is. In zijn woorden 'we nemen de beste kandidaat aan, verschillen doen er niet toe'. Het diverse team in de polder is op basis van overnames en reorganisaties tot stand gekomen, de diversiteitdoelstelling heeft hierbij geen enkele rol gespeeld. De

trainingen en workshops van het concern hebben geen effect op zijn visie en werkwijze gehad.

De teamleider S&O van het in de inleiding genoemde diverse team in Almere, geniet van het succesvol aansturen van al die unieke personen. Hij ziet voordelen in het samenwerken van de verschillende etnische achtergronden binnen zijn team, mede omdat het klantenbestand etnisch divers is. Zijn team is een afspiegeling van de samenleving, hij ziet de unieke inbreng van elke individuele medewerker, 'de allochtoon' bestaat voor hem net zo min als 'de Nederlander'.

### **De monteurs over diversiteit**

Het team Almere is tot stand gekomen door een fusie van team Almere en team Gooi en Vechtstreek. Het team werkt in de polder met een nieuw energienet en dus weinig storingen en in de Gooi en Vechtstreek met een oud energienet met veel storingen. De Gooi en Vechtstreek is door Nuon overgenomen en was voorheen de REGEV. De monteurs vertellen dat dit het enige gebied is waar het westen en het oosten in een team samenwerken.

Er werken in het team twee Marokkaanse en een Turkse monteur, die hier niet geboren zijn. Verder werkt er een Antilliaan, een Canadees en een monteur met een Portugese vader. De andere monteurs zijn van Nederlandse afkomst.

De monteurs zijn allemaal heel tevreden met hun collega's. Een aantal werkt pas sinds de fusie, 4 jaar geleden, samen met collega's met een niet-Nederlandse achtergrond en een aantal zat er al mee op school en weet niet beter.

Alle monteurs ongeacht hun etnische achtergrond geven aan dat als je met elkaar kunt samenwerken, bereid bent om bij te springen als een collega dat vraagt en je vak verstaat dan hoor je er helemaal bij. Eén monteur is benieuwd of de allochtone monteurs zelf ook het gevoel hebben dat ze er helemaal bij horen.

Als iemand te ver gaat met opmerkingen of grappen dan corrigeren ze elkaar, vertelt de teamleider en op het teamoverleg is dat ook te zien. De onderlinge relaties zijn goed.

---

### **“als er geen wederzijds respect is dan werkt het überhaupt niet”**

---

Het klimaat is open: iedere monteur geeft aan dat er naar hem geluisterd wordt en dat hij naar anderen luistert. Ze vinden het vanzelfsprekend dat je vragen stelt als je iets niet weet of kunt en ook voor fouten komen ze openlijk uit. 'Van fouten moet je leren, het werken met spanning is ook riskant. Een fout kan een leven kosten'.

De teamleider zegt 'als er geen wederzijds respect is dan werkt het überhaupt niet'. In de communicatie met klanten ziet hij de voordelen van de aanwezige kennis over verschillende culturen binnen zijn team. Ook in de onderlinge samenwerking heeft diversiteit een meerwaarde geeft de teamleider aan, al kan hij er niet de vinger opleggen waar het concreet aan te wijzen is. Hij verwacht dat de monteurs wel concrete voorbeelden zullen kunnen geven.

Het accepteren van en rekening houden met verschillen is voor de monteurs echter zo vanzelfsprekend dat ook zij geen voordelen kunnen

benoemen. Voor het werk en de klantcontacten maken de autochtonen geen gebruik van hun 'buitenlandse' collega's, zelfs de Marokkaanse en Turkse monteur zien hierin hun meerwaarde niet. Alle monteurs geven aan dat er altijd verschillen zijn tussen mensen en dat je daar respect voor moet hebben, je moet rekening met elkaar houden.

Ze vinden de andere culturen wel een verrijking voor zichzelf persoonlijk, de verhalen en gebruiken maar ook het eten, voor het werk maakt het echter niet uit, denken zij.

**Verschillen zijn zo vanzelfsprekend geaccepteerd dat de voordelen niet meer opvallen.**

Bij de teamleider klinkt het leer-en-integratieperspectief, verschillen bestaan en hij maakt hier enthousiast gebruik van.

De onderlinge relaties zijn goed, de medewerkers staan open voor elkaars meningen, gevoeligheden en onderlinge verschillen. Iedereen voelt zich gewaardeerd en gerespecteerd, er wordt gebruik gemaakt van ieders kennis en vaardigheden. De culturele identiteit speelt volgens de monteurs geen rol in het werk, elke klant verdient respect en de storing moet worden opgelost. Het goede functioneren van het team wordt door hen toegeschreven aan de goede onderlinge samenwerking en de stijl van leidinggeven van de teamleider.

Etnische verschillen spelen geen rol in de uitvoering van de technische werkzaamheden.

Er is meer onderzoek nodig om antwoord te kunnen geven op de vraag of het team profiteert van de positieve houding ten opzichte van (etnische) verschillen. Voor de

monteurs is het zo vanzelfsprekend dat ze het niet waarnemen, zoals de vis geen water kent totdat hij op het droge ligt.

Nader onderzoek is nodig om vast te stellen of dit team door de positieve grondhouding ten opzichte van verscheidenheid de (etnische) diversiteit van haar personeel maximaal benut en daarmee de kracht van de organisatie vergroot. Zijn de klanten meer tevreden over de bejegening door deze Nuon medewerkers dan de klanten van een team dat vindt dat iedereen hetzelfde moet kunnen?

Ontwikkelen de medewerkers uit dit team hun kwaliteiten meer dan de medewerkers uit een team waar verschillen tussen medewerkers als negatief worden ervaren?

---

**De toegevoegde waarde van etnische diversiteit wordt niet gezien**

---

**Conclusies**

De diversiteitdoelstelling van Nuon speelt geen rol in de werving en selectie van medewerkers. De toegevoegde waarde van etnische diversiteit wordt niet gezien. 'Bij een stroomstoring maakt het niemand iets uit wat de etnische afkomst van de monteur is zolang de storing maar verholpen wordt', zeggen de monteurs.

Het onderzochte team is een afspiegeling van de samenleving zonder dat daar een diversiteitdoelstelling aan te pas is gekomen. De positieve houding ten opzichte van verschillen in het team lijkt zijn oorsprong te vinden in de regio waar nog veel Nederlanders actief hun geloof belijden en samenwerken met ongelovigen en anders-gelovigen gewend zijn. Het accepteren en respecteren van verschillen is voor deze Nederlanders

altijd al een vereiste geweest om te kunnen samenwerken, lijkt het. Verder is de positieve houding van de teamleider ten opzichte van verschillen een waarborg voor het benutten van onderlinge verschillen.

In het onderzochte team wordt de verscheidenheid van het personeel in kennis, ervaring en temperament benut door de teamleider en de medewerkers. De teamleider heeft daarbij steun van zijn directeur die probeert een klimaat te organiseren waar vragen stellen wordt gewaardeerd (Meerman, 2005).

Dus verscheidenheid wordt maximaal benut, om vast te stellen hoe hierdoor de kracht van de organisatie wordt vergroot is nader onderzoek nodig.

Hoe kan Nuon het draagvlak bij de leidinggevenden voor de diversiteitsdoelstelling vergroten?

De aanwezigheid van leidinggevenden die diversiteit als een meerwaarde zien (het leer-en-integratie-perspectief), draagt bij tot het realiseren van de diversiteitsdoelstelling. Nuon zou op alle managementniveaus moeten streven naar managers met dit perspectief, zodat niet langer 'wij discrimineren niet, we nemen de beste aan' het devies is maar 'wij willen de beste zijn, daarom streven we naar diversiteit'. Niet langer 'iedereen moet hetzelfde kunnen' maar 'iedereen is anders, we vullen elkaar aan'.

Op decentraal niveau willen de HR manager en de teamleiders de beste monteur aannemen ongeacht afkomst, de visie dat het benutten van verscheidenheid de kracht van de organisatie vergroot, wordt niet gedeeld door de meerderheid van het

management. De workshops en trainingen hebben wel geleid tot bekendheid van de doelstelling en het project 'Kleurrijk ondernemen', zij hebben echter geen gedragsverandering teweeg gebracht.

Nuon zou in workshops kunnen onderzoeken wat het middenkader al weet en nodig heeft om een bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de diversiteitsdoelstelling. De ervaringen en vooral de stijl van leidinggeven van Ton Sweegers, de teamleider uit Almere, kan de beleidsmakers op centraal niveau helpen bij het glashelder formuleren wat Nuon met haar diversiteitsbeleid wil bereiken en hoe verscheidenheid benut kan worden. Zijn verhaal kan collega-leidinggevenden stimuleren en enthousiasmeren.

De ondersteuning van de directeur die stereotype beelden over allochtonen ter discussie wil stellen, en zoals uit het onderzoek van het lectoraat bleek, zich actief wil inzetten voor diversiteit, is daarbij van wezenlijk belang. Dit aspect verdient eveneens een centrale plaats in workshops en trainingen (Meerman 2005)●

## Literatuur

- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001): 'Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 46 no. 2, 229-273.
- Meerman, M. (2005): 'Werken met verschil. Een pleidooi voor gedifferentieerd Human Resource Management'. Openbare les Hogeschool van Amsterdam.

- Stoker, J. (2004) De rol van het middenkader. Een interview in 'Mixed Management. Handboek diversiteit m/v'. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Subeliani, D. & Tsogas G. (2005): 'Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank'. *Int. J. of Human Resource Management*, vol. 16 no. 5, 831-851.

© 2005 Amsterdamse Hogeschool voor Human Resource Management, Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit artikel mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of worden openbaar gemaakt in enige vorm, of op enige wijze; hetzij elektronisch, mechanisch of door (foto)kopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van het lectoraat.