

Succesvol leiding geven aan een multiculturele arbeidsmacht

In deze rubriek worden korte samenvattingen gegeven van studies die studenten van het FHR Lim A Po Institute of Social Studies maken in verband met de afronding van hun MBA/MPA opleiding. De opleidingen vereisen onderzoek van de eigen samenleving, waardoor met zo'n 30 studies per jaar in feite een belangrijke bron van nieuwe concepten en nieuwe kennis beschikbaar komt over onze samenleving. Beschikbaar gesteld door personen die in leidinggevende posities in onze samenleving met deze concepten en kennis hebben leren werken.

“Bij de afronding van deze studie kwam ik tot de conclusie dat de Surinaamse onderneming een unieke leerschool vormt. Iets waar wij ons onvoldoende bewust van zijn. Het succesvol leiding geven aan een multiculturele arbeidsmacht houdt competenties of bekwaamheden in, die overal in de wereld gevraagd worden, maar die bij ons als het ware schering en inslag zijn; ze vormen een ‘selling point’, een exportproduct dat we nog niet lijken te herkennen.”

Marlon J. Elkerbout, Trade Marketing Manager bij Global Beverages N.V, had voor het onderwerp gekozen (*‘Management competencies requirements for Suriname- which management competencies are required to successfully lead a Multi-Cultural Workforce?’*) op grond van uiteenlopende ervaringen. Hij had bedrijfsleiders meegemaakt die goed weten om te gaan met de culturele verschillen van hun werknemers, anderen die met stereotype meningen rondlopen naar aanleiding van de culturele achtergronden van hun werknemers en anderen weer die een positieve invulling geven aan deze verschillen. Vereist leiderschap van een multiculturele arbeidsmacht inderdaad specifieke competenties; zijn Surinaamse ondernemers zich daar bewust van? Vinden ze die belangrijk en passen ze die toe? Daar richtte Elkerbout zijn onderzoek op. De literatuur gaf hem weinig houvast. Er is veel informatie over algemene competenties van succesvol leiderschap, veel minder over bijzondere competenties in verband met het op hetzelfde moment leiding geven aan werknemers van verschillende culturen. Bijzondere competenties daarbij blijken de volgende te zijn: culturele empathie (zich kunnen inleven in de cultuur van anderen); het vermogen van leren on-the-job (open staan voor nieuwe signalen); communicatie vaardigheden (goed kunnen luisteren en teruggeven, gevoelig voor non-verbale nuances, e.d.); het toepassen van algemene leiderschapscompetenties als het motiveren en consulteren van mensen; en een persoonlijke stijl, die openstaat voor werknemers van verschillende culturen. Elkerbout werkte een onderzoeksmethode uit van een gelijksoortig internationaal onderzoek (theoretische studie van Hellriegel en Slocum) voor de Surinaamse situatie, stuurde 100 enquêtes naar leidinggevend en had 5 diepte interviews met ondernemers over de verschillende competenties zoals gedefinieerd in het onderzoek: zelfmanagement, management van communicatie, diversiteit, ethische beginselen, cultuur, teams en verandering).

Het internationale onderzoek in deze kwam vooral uit op de competentie van effectief zelf management van leiders (bewust van sterke en zwakke persoonlijke eigenschappen, goed onderscheid van persoonlijke naast bedrijfsdoelen, openheid voor nieuwe kenniswegen, e.d.) om succesvol een diverse culturele arbeidsmacht te kunnen leiden. Elkerbouts onderzoek wees effectief communicatie management als sleutel competentie daarvoor aan. Het betreft niet direct een bepaald gedragspatroon, maar een cognitief vermogen om diverse informatie effectief te kunnen integreren en om zich daarbij aan te passen aan verschillende contexten.

“Het is maar een eerste begin,” concludeert Elkerbout. “Er is veel meer onderzoek vereist. Er is ook nog veel weerstand te overwinnen. Het onderwerp geldt soms als een bijzonder gevoelige zaak, en dat heeft er alles mee te maken dat we ons een van de unieke kenmerken van onze samenleving en van ons arbeidsveld nog onvoldoende bewust hebben gemaakt”. Het onderwerp volgt een negatieve spiraal waar -vooral in de politiek- men culturele verschillen uitbuit tot persoonlijke voordelen; maar ook een positieve spiraal waar men zich bewust wordt van de bijzondere kenmerken van elk van de culturen, die tezamen, indien goed toegepast, een goed economisch rendement kunnen geven.