

Scornavacca, E., Prasad, M. & Lehmann, H. (2006). Exploring the Organizational Impact and Perceived Benefits of Wireless Personal Digital Assistants in Restaurants. *International Journal of Mobile Communications*, 4, 558-567.

SW'ers in reguliere arbeidsorganisaties

Omgaan met diversiteit in gemengde teams

Kyra Luijters, Aukje Smit, Luc Dorenbosch & Femke Giesen*

De Sociale Werkvoorziening (SW) biedt werk aan mensen die door lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperkingen moeite hebben om in reguliere organisaties aan het werk te gaan. Deze mensen hebben vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) een indicatie gekregen. Het huidige kabinetsbeleid is erop gericht om de participatie van SW'ers in reguliere bedrijven te verhogen door hen te laten werken naar vermogen. Eén manier om dit te bewerkstelligen is door gemengde teams van SW'ers en reguliere medewerkers samen te stellen. Dit heeft als mogelijk voordeel dat reguliere medewerkers taakverrijking ervaren door SW'ers te begeleiden in hun werk en dat SW'ers werkvaardigheden kunnen opdoen van reguliere medewerkers. De ervaring leert echter dat werkgevers nog terughoudend zijn in het aannemen van SW'ers, doordat een lager werktempo, en gebrek aan sommige werkvaardigheden aanpassingen vragen aan werk en samenwerking (Dijkgraaf, et al., 2006; Smit, 2009).

Diversiteitsliteratuur bevestigt dat verschillen tussen medewerkers (in termen van variëteit, separatie en ongelijkheid, Harrison & Klein, 2007) lastig kunnen zijn. Interviews met negen werkgevers bevestigen dat verschillen in respectievelijk werkvaardigheden (variëteit), werkhoudingen (separatie) en rechten en plichten (ongelijkheid) een uitdaging vormen voor de effectiviteit van gemengde teams. Door te beschrijven hoe werkgevers hiermee omgaan en hun strategieën te staven met diversiteitsliteratuur, leveren we een bijdrage aan de kennis waarmee de effectiviteit van gemengde teams kan worden vergroot.

Inleiding

Nederland telt naar schatting een kwart miljoen mensen die wel betaalde arbeid kunnen verrichten, maar vanwege een lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperking niet zelfstandig in een reguliere baan kunnen werken. Zij zijn niet in staat om het wettelijk minimumloon te verdienen (Commissie-De Vries, 2008). Veel van deze mensen (SW'ers) krijgen een Wsw-indicatie volgens de Wet Sociale Werkvoorziening. Afhankelijk van de capaciteiten van de SW'er zijn er verschillende mogelijkheden voor werk. In 2009 werkten deze mensen voor 67,7% op een

* Dr. Kyra Luijters is werkzaam bij TNO, expertisegroep Participation and Social Cohesion, Hoofddorp. Kyra.Luijters@TNO.nl Drs. Aukje Smit is werkzaam bij TNO, expertisegroep Participation and Social Cohesion, Hoofddorp. Dr. Luc Dorenbosch is werkzaam bij TNO, expertisegroep Participation and Social Cohesion, Hoofddorp. Ir. Femke Giesen is werkzaam bij TNO, expertisegroep Participation and Social Cohesion, Hoofddorp.

beschutte werkplek (binnen een SW-bedrijf), 27,1% werkte *gedetacheerd* (in dienst van een SW-bedrijf maar werkend bij een regulier bedrijf) en 5,2% werkte *begeleid* (in dienst van een reguliere werkgever, waarbij het SW-bedrijf de werkgever een loonkostensubsidie en begeleiding biedt op de werkplek).

Het huidige kabinet wil dat meer SW'ers gaan werken in reguliere organisaties. SW'ers moeten zo veel mogelijk gaan werken op de reguliere arbeidsmarkt: *regulier werken naar vermogen*. Minstens de helft van de SW'ers zou hiertoe, met enige begeleiding, in staat zijn (Van Santen, Van Oploo & Engelen, 2010). Werkgevers zijn echter vaak terughoudend bij het in dienst nemen van SW'ers en met het laten samenwerken van SW'ers met reguliere medewerkers (Smit, 2009). Ze zijn bang dat bijvoorbeeld het werktempo van het team achteruit zal gaan doordat de SW'er een negatieve invloed zal hebben op de prestatie van andere medewerkers. Ook voelen andere medewerkers zich soms niet serieus genomen 'als zij met dit soort mensen in één team moeten werken' (Dijkgraaf et al., 2006). We zullen in dit artikel naar deze teams verwijzen als 'gemengde teams'.
Werken in gemengde teams is nog niet vanzelfsprekend. Verschillen in werkhouding, productiviteit en onderlinge vooroordelen kunnen de samenwerking in de weg zitten. Ook vanuit de diversiteitsliteratuur is bekend dat verschillen tussen medewerkers lastig kunnen zijn. Verschillen die medewerkers ervaren kunnen leiden tot conflicten en onderlinge verdeeldheid (Pless & Maak, 2004; Mannix & Neale, 2005). Aan de andere kant kunnen sommige verschillen juist bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming, en innovatie en leren in het werk bevorderen (Watson, Kumar & Michaelson, 1993; McLeod & Lobel, 1992).

In dit artikel brengen we de ervaringen van werkgevers van gemengde teams in kaart en onderzoeken we of de diversiteitsliteratuur inzicht kan bieden in de groepsprocessen in deze gemengde teams. Ook bezien we of de diversiteitsliteratuur aanwijzingen biedt voor de factoren die bijdragen aan de effectiviteit van gemengde teams. Hiertoe beschrijven wij verschillende vormen van diversiteit en hun effecten op teams. Aan de hand van interviews met werkgevers en leidinggevenden van gemengde teams inventariseren wij welke vormen van diversiteit sailant zijn binnen gemengde teams en op welke manieren daarmee wordt omgegaan. Voor zover wij weten heeft diversiteitsonderzoek zich niet eerder gericht op deze diverse groep medewerkers in laaggeschoolde beroepen.

Diversiteit: een indeling naar verschillen

Diversiteit verwijst naar allerlei verschillen tussen mensen, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, persoonlijkheid, cultuur en vaardigheden. Veel onderzoek richt zich op de effecten van diversiteit voor organisaties. Die effecten zijn net zo divers als diversiteit zelf. Om zicht te krijgen op de effecten van verschillende soorten diversiteit maakten Harrison en Klein (2007) een indeling in drie typen. Deze indeling helpt om de diversiteit meetbaar te maken, helder te conceptualiseren en daarmee uitspraken te doen over het effect en effectieve manieren van

omgaan met verschillende typen diversiteit. Aansluitend bij deze typologie geven we een beschrijving van de effecten die zijn gevonden in eerder onderzoek.

Diversiteit betreft volgens Harrison en Klein (2007) de verschillen tussen teamleden met betrekking tot een specifiek kenmerk. De diversiteit in een groep kan een indicatie zijn van separatie, variëteit en ongelijkheid.

Indicaties en gevolgen van separatie

Separatie omvat de verschillen tussen teamleden in waarden, overtuigingen, verschillen van mening of verschillen in houdingen met betrekking tot teamdoelen en -processen. Mensen houden ervan om te gaan met gelijkgestemden. Dit wordt ook wel *similarity-attraction* (Byrne, 1971) genoemd. De sociale-identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) voorspelt dat mensen de behoefte hebben om te behoren tot een groep. Deel uitmaken van een groep met gelijkgestemden is prettig, omdat het je zelfbeeld versterkt en zelfvertrouwen geeft. Met deze groep gaan mensen zich 'identificeren'. De groep wordt belangrijk voor hoe iemand zichzelf ziet en gedraagt. Een sterke 'identificatie' zorgt ervoor dat medewerkers vaak praten over 'hun' team, en aangeven dat 'wij' het goed hebben gedaan als de klant tevreden is. Veel studies tonen aan dat identificatie bijdraagt aan prestaties en aan extra inzet voor het team (zie o.a. Van Knippenberg & Ellemers, 2003, in Haslam, Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003, pp. 29-42 voor een overzicht). Identificatie is dus sterker als mensen gelijkheid ervaren. Separatie treedt op als mensen deze niet ervaren of alleen ervaren met een deel van het team. Mensen maken een inschatting of zichzelf en anderen wel of niet bij een groep horen (Self-Categorization Theory; Turner, Hogg, Oakes, Reicker & Whetherell, 1987). Dit is een krachtig mechanisme. In dit kader laat het ASA-framework ('Attraction-Selection-Attrition'; Schneider, 1995) van aantrekkingskracht, werving en behoud van medewerkers voor organisaties zien dat 1) potentiële medewerkers zich meer tot een organisatie aangetrokken voelen als ze lijken op de huidige medewerkers, 2) potentiële medewerkers eerder aangenomen worden als ze lijken op de huidige medewerkers en 3) nieuwe medewerkers steeds meer gaan lijken op de al langer zittende medewerkers, of weer weggaan als ze deze gelijkenis niet ervaren. Daarnaast kunnen onderlinge verschillen in een team ertoe leiden dat teamleden subgroepen gaan vormen op basis van ervaren gelijkheid. De constatering dat een teamlid niet tot de 'eigen' groep behoort leidt bijvoorbeeld tot wantrouwen, conflicten en uitsluiting (Turner et al., 1987).

Indicaties en gevolgen van variëteit

Variëteit omvat de verschillen tussen teamleden in inhoudelijke expertise, functieachtergrond, relevant bedrijfsnetwerk, werkervaring, maar bijvoorbeeld ook de unieke of onderscheidende informatie die groepsleden hebben. Variëteit heeft volgens onderzoek veelal positieve effecten, zoals betere besluitvorming en meer creativiteit (e.g. Harrison & Klein, 2007; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Door de beschikbaarheid van uiteenlopende relevante kennis en vaardig-

heden kunnen teamleden informatie uitwisselen en daarmee tot betere resultaten komen. Dit gebeurt echter lang niet altijd. Wanneer een team een middelmatige variëteit kent, kan dit leiden tot een gebrek aan uitwisseling van ideeën, omdat men vooral gericht is op de aspecten waar men het over eens is (Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996; cf. Harrison & Klein, 2007). Van een middelmatige variëteit is volgens Harrison en Klein (2007) sprake als er twee groepen zijn te onderscheiden die van elkaar verschillen. Een hoge variëteit leidt juist tot openheid en ontvankelijkheid voor elkaars ideeën (Gibson & Vermeulen, 2003; cf. Harrison & Klein, 2007). Daarvan is sprake als alle teamleden van elkaar verschillen.

Indicaties en gevolgen van ongelijkheid

Ongelijkheid ten slotte omvat de verdeling van gewaardeerde componenten tussen teamleden, zoals loon, status, beslissingsbevoegdheid, sociale macht, maar ook bepaalde privileges die sommige groepsleden hebben en andere niet. Vanuit de literatuur kunnen we stellen dat ervaren ongelijkheid sterk negatieve gevolgen heeft. Onderzoek heeft aangetoond dat teamleden die zich benadeeld voelen op deze aspecten zich gaan terugtrekken en hun inzet voor het team verminderen (Harrison & Klein, 2007). Het kan ook leiden tot onderlinge competitie en weerstand (Tyler & Lind, 1992). Soms neemt de behoefte om wraak te nemen toe (Miller, 2001), wat kan leiden tot diefstal of sabotage op de werkplek (Greenberg, 1993). Daarentegen valt er veel winst te behalen als mensen zich eerlijk behandeld voelen. Zij laten meer betrokkenheid zien bij de organisatie, steunen juist de autoriteiten en stemmen vrijwillig in met regelgeving (Tyler & Lind, 1992; Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997; cf. Haslam et al., 2003).

Zijn separatie, variëteit en ongelijkheid diversiteitstypen die voorkomen in gemengde teams van SW'ers en reguliere medewerkers? Draagt de hierboven beschreven diversiteitsliteratuur bij aan het inzicht in de groepsprocessen van deze gemengde teams? Om hier meer inzicht in te krijgen, zijn interviews gehouden met negen werkgevers/leidinggevenden in gemengde teams, om hun ervaringen met gemengde teams te inventariseren.

Methode

Respondenten en interviews

In interviews gehouden in 2009 en 2010 hebben we in kaart gebracht welke ervaringen werkgevers hebben met de plaatsing van SW'ers binnen de organisatie. In deze interviews vroegen we naar de ervaringen met de plaatsing van SW'ers binnen de organisatie. Hoe werd deze vormgegeven en welke gevolgen had de plaatsing voor de overige medewerkers en voor de organisatie als geheel? Welke bevorderende en belemmerende factoren ervaren werkgevers en leidinggevenden voor het optimaal functioneren van gemengde teams? De respondenten zijn deels via ons eigen netwerk en deels via ons netwerk van SW-bedrijven benaderd. Zij kunnen gezien worden als voorlopers, doordat ze al langer en relatief veel gedeta-

cheerde SW'ers in dienst hadden. Hierdoor hebben zij waarschijnlijk meer dan andere organisaties in Nederland ervaring met het werken met gemengde teams. De ondervraagde werkgevers waren bedrijfsleider, (regio)directeur of manager (P&O, *business unit* of bedrijfsdiensten). Zes respondenten waren verantwoordelijk voor gemengde teams in de schoonmaakbranche. Drie respondenten hadden gemengde teams in de hoveniersbranche. De bedrijven waren verspreid over Nederland en varieerden in omvang van enkele tientallen tot ruim 800 medewerkers. De verhouding SW'ers-reguliere medewerkers varieerde sterk; in sommige teams was er één SW'er op vijf reguliere medewerkers, in andere teams werkten vier of vijf SW'ers op één reguliere medewerker. In één team was alleen de voorman een reguliere medewerker, die een SW-team aanstuurde. In sommige organisaties werkten ook mensen vanuit de Wajong en de bijstand. Daarnaast waren er in sommige organisaties, naast gedetacheerde SW'ers, ook SW'ers begeleid aan het werk.

Het werk in de schoonmaakbranche en de groenvoorziening vereist enige onderlinge afstemming en communicatie en men is voor een deel afhankelijk van elkaar bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De respondenten hadden vaak meerdere teams onder hun hoede. In verband met de privacy van de respondenten duiden we de hoveniersbedrijven aan met *groen x* en de bedrijven uit de schoonmaakbranche met *schoonmaak x*.

Resultaten

Uit de interviews blijkt dat SW'ers zich op veel kenmerken onderscheiden van reguliere medewerkers. Door SW'ers samen te brengen met reguliere medewerkers worden bepaalde verschillen saillant. We beschrijven het voorkomen van de drie diversiteitstypen en illustreren dit aan de hand van citaten. Ook beschrijven we op welke manieren werkgevers omgaan met deze verschillen.

Separatie

Separatie betreft de verschillen tussen teamleden in waarden, overtuigingen, meningen of houdingen met betrekking tot teamdoelen en -processen. Dergelijke verschillen worden door alle geïnterviewden genoemd. Werkgevers geven vooral aan dat SW'ers van reguliere medewerkers verschillen in werkhouding. In een SW-bedrijf wordt minder gestuurd op productiviteit van medewerkers. Het wordt daarnaast sneller geaccepteerd dat medewerkers zich ziek melden, veel pauzes nemen, een laag werktempo hebben of afspraken niet nakomen. Dit kan aanstekelijk werken voor reguliere medewerkers, die hun werktempo daaraan aanpassen.

“De grootste handicap van de gemiddelde SW'er is dat hij bij een SW-bedrijf heeft gewerkt. Hij is gewend om in een cultuur te werken die niet marktconform is. Niemand maakt zich zorgen om het bedrijfsresultaat.” (Groen 3)

"Nadeel is dat de reguliere medewerkers hun tempo gaan aanpassen aan de doelgroep. Twee verschillende culturen moeten worden samengebracht en dat is niet makkelijk." (Schoonmaak 3)

Zes van de respondenten gaven aan hoe ze omgingen met dit verschil in werkhouding. Aansturing bij het mengen van teams is erg belangrijk. Zo worden kwaliteit en werktempo sterk gecontroleerd bij zowel SW'ers als bij reguliere medewerkers. Werkzaamheden worden strak ingepland en de leiding houdt nauwkeurig in de gaten wie waar bezig is.

Zes werkgevers gaven aan de onderlinge acceptatie in de gaten te houden. SW'ers worden ingezet naast reguliere medewerkers die dit leuk vinden en geduld hebben. Het enthousiasme van SW'ers voor hun werk werkt dan aanstekelijk. Een werkgever geeft aan dat de samenwerking geen zin heeft als reguliere medewerkers het niet leuk vinden. Een andere werkgever vertelde toch te hebben doorgezet:

"Er is een voorbeeld van een medewerker die op voorhand riep niet met deze mensen te willen werken. Hem werd uitgelegd het eens te proberen en als hij dan echt niet wilde, dan hoefde het niet. Achteraf was het geen enkel probleem en zei hij dat er niets was te merken aan deze mensen." (Schoonmaak 6)

Drie werkgevers zetten SW'ers in kleine teams met reguliere medewerkers. Een werkgever stelt duo's samen. Volgens de werkgevers draagt dit bij aan de onderlinge acceptatie. De werkgever die een team van SW'ers aanstuurt, denkt dat een gemengd team ook kan helpen om meer kwaliteit en een hoger werktempo te krijgen:

"Alleen SW'ers bij elkaar maakt het veel lastiger om SW-gedrag te doorbreken. Desondanks waren er SW'ers die zich gingen ontwikkelen en zich soms zelfs gingen afzetten tegen de andere SW'ers." (Groen 1)

Er wordt bij veel gemengde teams gewerkt aan aspecten van 'identificatie'. Zo geven vier werkgevers aan dat ze het belangrijk vinden als medewerkers trots zijn op hun werk. Drie werkgevers houden zich bezig met de focus op het team en 'samen de klus klaren'.

"Bij ons wordt er steeds minder onderscheid gemaakt tussen SW'er en regulier. Je herkent ze niet. Er wordt puur gekeken naar kwaliteiten. (...) Onze jongens zijn trots en gemotiveerd." (Groen 3)

"Een thema dat steeds terugkeert in de begeleiding en aansturing is dat het werk samen gedaan moet worden. De verantwoordelijkheid wordt zo veel mogelijk ook bij SW'ers gelegd: denk mee, praat mee, geef aan als iets niet gaat. Schrijf het desnoods op een briefje als het moeilijk is om te zeggen." (Schoonmaak 2)

Variëteit

Variëteit omvat de verschillen tussen teamleden in inhoudelijke expertise, functieachtergrond, relevant bedrijfsnetwerk, werkervaring, maar bijvoorbeeld ook de unieke of onderscheidende informatie die groepsleden hebben (Harrison & Klein, 2007). In de interviews geven alle werkgevers aan dat de individuele productiviteit van SW'ers in gemengde teams lager is dan die van reguliere medewerkers. Dit is inherent aan het feit dat SW'ers een arbeidsbeperking hebben. Voor hen wordt een loonwaarde vastgesteld die de verwachtingen ten aanzien van hun functioneren bepaalt. De verschillen in productiviteit hangen samen met verschillen in werktempo. Ook hebben SW'ers volgens de respondenten een hoger verzuim en kunnen ze sommige dingen niet doen vanwege een beperking:

"Het gaat erom hoe lang iemand over iets doet, maar bijvoorbeeld ook dat iemand niet kan bukken en dus nooit alleen de afdeling kan doen. Of dat iemand wel goed tafels kan schoonmaken, maar niet de plinten." (Schoonmaak 2)

Daarnaast worden er verschillen in werkvaardigheden genoemd. Het efficiënt plannen van werkzaamheden doen reguliere medewerkers vaker:

"Medewerkers uit de markt zijn gemiddeld genomen wel twee keer zo productief. Niet omdat ze harder werken, maar omdat hun dag over het algemeen productiever wordt ingevuld. Ze zijn efficiënter qua reistijden, (...) als je in de bus zit omdat het regent ga je in de pauze als het droog is wel aan het werk." (Groen 3)

Een tweede aspect dat wordt genoemd is verschil in vaardigheden. Respondenten geven aan dat SW'ers minder sociale vaardigheden hebben, vaktechnisch minder kunnen en ook minder leervermogen hebben.

"In het algemeen is er wel sprake van een sociale achterstand en een geringer leervermogen. Ze hebben veel behoefte aan vastigheid en kunnen slecht tegen veranderingen. Heel gevoelig voor prikkels van buitenaf." (Schoonmaak 1)

Verschillen in productiviteit en vaardigheden werden door alle werkgevers genoemd. Om hiermee om te gaan vinden acht werkgevers het belangrijk om in kaart te brengen wat iemand kan en daar bij de inrichting van het werk en teamsamenstelling rekening mee te houden.

"Heel specialistisch werk is niet altijd geschikt voor doelgroepen, bijvoorbeeld op grote hoogte werken. De taken worden verdeeld, en daarbij wordt gekeken wie waar het beste in is. Dat is maatwerk." (Schoonmaak 3)

Daarnaast worden er aan SW'ers andere eisen gesteld dan aan reguliere medewerkers. Voor de SW'ers is het belangrijk dat ze gemotiveerd zijn. Opleiding is ondergeschikt. Daarentegen zeggen acht werkgevers dat werken met SW'ers specifieke vaardigheden vraagt van reguliere medewerkers en leidinggevend. Een werkgever geeft aan dat het belangrijk is dat reguliere medewerkers geduld hebben, empathisch zijn, niet oordelen, maar zich in de ander verplaatsen. Daarop worden reguliere medewerkers dan ook geselecteerd. Andere werkgevers geven aan dat reguliere medewerkers het leuk moeten vinden om dingen uit te leggen, maar niet een hulpverlenersrol op zich moeten nemen.

“Bij selectie wordt gekeken naar ‘een moederlijk type’ dat streng kan zijn, maar de medewerker wel bij de hand neemt, geduld heeft, en zich kan inleven.” (Schoonmaak 2)

Al met al is het zoeken van een combinatie van mensen en taken erg belangrijk in gemengde teams. Continuïteit als het team eenmaal operationeel is, wordt daarom ook nog door een werkgever genoemd:

“Cruciaal is een goed formatieplan en goed kennen van de medewerkers. De teamleider bepaalt welke medewerkers waar en in welke combinaties worden ingezet. Het maken van de juiste combinaties is een creatief proces waarbij de mens centraal staat. Het gebeurt op basis van intuïtie, ervaring, uitproberen, begeleiden en langzaam uitbouwen en kost tijd. De teamleider heeft er zo'n vijf jaar over gedaan om op een gemeentehuis een goede ploeg te krijgen. Daarom is continuïteit belangrijk.” (Schoonmaak 2)

Niet alleen de eisen die aan medewerkers gesteld worden, maar ook de aansturing verschilt voor SW'ers en reguliere medewerkers. Zo geven twee werkgevers aan dat teamdoelen niet aan SW'ers gecommuniceerd worden, omdat die dat niet nodig hebben. Reguliere medewerkers willen dat vaak wel. Taakeisen die gesteld worden, verschillen ook voor de twee groepen.

“Er zijn in feite twee communicatiestromen: de gewone gang van zaken en communicatie met een SW'er erbij. In het laatste geval moet je de communicatie aanpassen, drie tandjes terug en veel herhalen.” (Schoonmaak 1)

“Het [de vermenging] geeft scheve ogen. Reguliere medewerkers zien dat doelgroepen minder hard [hoeven te] werken. De leidinggevende speelt hierin een ontzettend belangrijke rol: kan hij goed met zijn mensen communiceren, rust uitstralen?” (Schoonmaak 5)

Uit interviews blijkt dat *niet kunnen* (werkvaardigheden) vaak moeilijk te onderscheiden is van *niet willen* (werkhouding).

“Verzuim en uitval van de SW-groep is een issue (...). Er is uiteraard een logisch hoger verzuim als gevolg van de SW-indicatie. (...) De rest is ‘cultuur’.” (Schoonmaak 3)

Ongelijkheid

Ongelijkheid betreft de verdeling van gewaardeerde componenten tussen teamleden, zoals loon, status, beslissingsbevoegdheid, sociale macht, maar ook bepaalde privileges die sommige groepsleden hebben. In gemengde teams blijken verschillen in de cao een vorm van ongelijkheid. Dit wordt door alle respondenten genoemd. De verschillen uiten zich in werktijden (wel of niet 's avonds mogen werken), salaris, extra compensaties, aantal vrije dagen. Drie werkgevers geven aan dat dit problemen geeft.

“Een knelpunt blijft de Wsw-cao die niet marktconform is. Er staan allerlei bepalingen in waardoor SW'ers vaker vrij zijn, meer verdienen, extra compensaties krijgen, etc. Dit is niet uit te leggen aan het reguliere personeel en is vooral bij gemengd werken een knelpunt. Reguliere schoonmakers moeten harder werken en het goede voorbeeld geven aan SW'ers die soms de helft meer verdienen en vaker vrij zijn.” (Schoonmaak 3)

“Het verschil in beloning is een groot probleem, evenals andere verschillen in arbeidsvoorwaarden zoals werktijden, omvang arbeidscontract, fulltime-parttime, verlofdagen, etc. SW'ers zijn gewend om van 9 tot half 5 te werken, in de dagschoonmaak. Dat willen onze eigen mensen ook wel. Reguliere schoonmakers vinden de verschillen in arbeidsvoorwaarden niet eerlijk.” (Schoonmaak 1)

Een werkgever gaf aan actief op zoek te gaan naar manieren om de verschillen te verkleinen en vond in dag- in plaats van avondschoonmaak een oplossing. Een andere werkgever benut de ruimte in de cao en legt vooraf helder uit hoe de cao verandert voor de SW'er die in een regulier bedrijf komt werken, zodat er tussen medewerkers geen grote verschillen meer zijn.

“Als medewerkers in dienst komen, vooral de reguliere medewerkers, moeten ze tekenen voor alle afwijkingen in de cao. Zodat we iedereen op dezelfde manier kunnen inschalen, beoordelen, reistijden, niet doorbetaalde middag-pauze. In de SW-cao zit heel veel ruimte die we hebben gebruikt.” (Groen 3)

“De meeste mensen werken bij ons een paar uurtjes per dag, in de vroege ochtend en avond, terwijl SW'ers overdag werken. Dat was de eerste bottleneck. Ook het aantal uur dat men op een dag werkt speelde mee. Bij de SW'er is dat minimaal vier uur en vaak wel acht uur. Bij ons gaat het om 1,5-3 uur. Je moet hier over nadenken, hoe doe je dat? In overleg met de klant zijn we overgegaan op dagschoonmaak. Dat is de oplossing.” (Schoonmaak 7)

Conclusie en discussie

Op grond van de interviews concluderen wij dat de diversiteitstypen variëteit, separatie en ongelijkheid (Harrison & Klein, 2007) voorkomen en relevant zijn binnen gemengde teams van reguliere medewerkers en SW'ers. Separatie uit zich in verschillen in werkhouding. Variëteit heeft in gemengde teams vooral betrekking op een verschil in productiviteit en werkvaardigheden. Ongelijkheid komt in gemengde teams voor als gevolg van de verschillende cao's waar gemengde teams mee te maken krijgen als SW'ers gedetacheerd worden in reguliere organisaties. Hiermee hebben we meer inzicht gekregen in de groepsprocessen binnen gemengde teams. Dit inzicht gebruiken we om in kaart te brengen hoe effectief omgegaan kan worden met deze diversiteit.

Aansturing van gemengde teams door middel van transformationeel leiderschap

Werkgevers geven aan dat aansturing van belang is, zowel bij het omgaan met variëteit, als met separatie en ongelijkheid. Een verschil in werkhouding tussen medewerkers betekent dat sommigen meer gecontroleerd moeten worden dan anderen. Om eenieder bij het team te betrekken moeten sommigen aangemoedigd worden om mee te denken. De ene medewerker wil de organisatiedoelen kennen, een ander minder. Dit maatwerk in leiderschap en een focus op zowel het individu als de groep als geheel wordt in de literatuur *transformationeel leiderschap* genoemd (Kark & Shamir, 2002; Yammarino & Bass, 1990). Individueel transformationeel leiderschap houdt in dat leiders nauw contact onderhouden met medewerkers en hen motiveren en uitdagen, op een manier die afhangt van individuele kenmerken. Groepsgericht transformationeel leiderschap houdt in dat leiders duidelijk richting geven aan hun *teamvisie en heldere einddoelen* communiceren. Onderzoek in andere contexten en met andere typen diversiteit suggereert dat *transformationeel leiderschap* de negatieve effecten van separatie kan verhelpen door bij te dragen aan *groepscohesie* (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004; Kearney & Gerbert, 2009; zie ook De Poel, 2011) en de positieve effecten van variëteit kan ondersteunen door de uitwisseling van kennis en informatie tussen teamleden (Kearney & Gerbert, 2009; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

Effectief samenwerken in gemengde teams

Werkgevers laten medewerkers vaak in kleine groepen samenwerken, bijvoorbeeld in duo's. Duo's hebben een hoge variëteit, want een tweetal verschilt doorgaans sterk van elkaar in werkvaardigheden. Onderzoek laat zien dat dit bijdraagt aan openheid en ontvankelijkheid voor elkaars ideeën (Gibson & Vermeulen, 2003; cf. Harrison & Klein, 2007). Werkgevers geven aan dat sommige reguliere medewerkers eerst moeten wennen aan de samenwerking met SW'ers, maar er daarna geen moeite meer mee hebben. Volgens de *contacthypothese* kan contact

op zichzelf ervoor zorgen dat mensen elkaar gaan mogen (Allport, 1954) en onderlinge vooroordelen afnemen (Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman & Anastacio, 1994). Het is dus belangrijk om dat onderlinge contact te bevorderen.

Daarnaast stellen werkgevers dat de samenstelling van duo's maatwerk is. De vaardigheden die werkgevers belangrijk vinden in de omgang met SW'ers zijn empathisch vermogen, communicatieve vaardigheden en het vermogen om een oordeel uit te stellen. Het is interessant dat dit ook genoemd wordt in eerder onderzoek naar effectiviteit in interculturele settings (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). Deze interculturele vaardigheden en persoonskenmerken zijn sociaal initiatief, culturele empathie, *open mindedness*, flexibiliteit en emotionele stabiliteit en dragen bij aan wederzijds begrip en onderlinge communicatie bij het omgaan met mensen uit andere culturen. Ervaringen van werkgevers in deze studie duiden erop dat deze vaardigheden ook bijdragen aan het omgaan met separatie en variëteit in gemengde teams.

Werkgevers geven aan dat het belangrijk is om open te zijn over de uiteenlopende werkmogelijkheden van medewerkers. Op basis van deze mogelijkheden maken zij kleine groepen of duo's. SW'ers kunnen zich dan optrekken aan reguliere medewerkers en reguliere medewerkers vinden de uitbreiding van hun taken, met begeleiding, vaak ook leuk. Uit ander onderzoek blijkt dat die openheid over ieders werkvaardigheden van belang is, omdat ze bijdraagt aan de waargenomen complementariteit (Oosterhof, Van der Vegt, Van de Vliert & Sanders, 2009). Medewerkers weten dan beter wat er van hen verwacht wordt en wat zij kunnen bijdragen aan het team dat anderen niet kunnen. Onderzoek laat zien dat dit ook bijdraagt aan de motivatie om collega's te helpen (Vos, 2009).

Aansluiting vanuit de SW

In dit onderzoek komt naar voren dat de verschillen in werkhouding tussen reguliere medewerkers en SW'ers erg groot zijn. Werkgevers constateren een kloof tussen de cultuur in een SW-bedrijf en in reguliere organisaties. SW'ers laten door hun werkervaring binnen het SW-bedrijf nog geen productieve werkhouding zien en zijn daardoor niet afdoende voorbereid op werk in een reguliere organisatie. Dit duidt erop dat de organisatiecultuur in SW-bedrijven niet optimaal aansluit bij reguliere arbeidsorganisaties. Dit is ook in eerder onderzoek vastgesteld (Smit, 2009). De ervaringen van werkgevers in dit onderzoek laten zien dat dit een belangrijk aandachtspunt is om het succes van de integratie van SW'ers in gemengde teams te bevorderen. Niet alleen werkgevers van reguliere bedrijven, maar ook SW-bedrijven kunnen een rol spelen bij het verkleinen van de kloof.

Wetenschappelijke implicaties en vervolgvragen

In deze studie hebben we de ervaringen van werkgevers van gemengde teams geanalyseerd op basis van de diversiteitsliteratuur. We concluderen op grond van deze inventariserende studie dat verschillen in variëteit, separatie en ongelijkheid (Harrison & Klein, 2007) in sterke mate voorkomen in gemengde teams van gede-

tacheerde SW'ers en reguliere medewerkers. Eerder onderzoek naar deze concepten heeft zich, voor zover wij weten, nog niet gericht op dit type gemengde teams. Werkhouding, zoals aanwezigheid en werktempo, blijkt in deze studie zowel een aspect van variëteit als van separatie: de scheidslijn tussen 'niet kunnen' en 'niet willen' is lastig te trekken. Dit bevestigt dat diversiteitstypen veelal gezamenlijk voorkomen (e.g. Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het blijkt wel belangrijk om onderscheid te maken tussen verschillende typen diversiteit, omdat de verschillende typen vragen om een verschillende aanpak. Een voorbeeld hiervan is dat de productiviteit van reguliere medewerkers soms door aanwezigheid van SW'ers afneemt. Dit kan zowel komen door afname van separatie (in lijn met Schneider, 1995, gaan medewerkers na verloop van tijd meer op elkaar lijken en zouden reguliere medewerkers zich aanpassen aan SW'ers), als door een toename van separatie ('ik voel me niet thuis in dit team, dus ik ga me hier ook niet naar beste kunnen inzetten'), maar ook door ervaren *ongelijkheid* ('ik voel me niet eerlijk behandeld, dus ik ga ook niet snel doorwerken'). Nader onderzoek is nodig om de oorzaak en daarmee een effectieve aanpak te bepalen.

Veel diversiteitsonderzoek richt zich op hoger opgeleiden. Deze inventariserende studie suggereert dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar lager opgeleiden in gemengde teams. Nader empirisch onderzoek is bij deze doelgroep echter gewenst. Zo is een veelgenoemde meerwaarde van diversiteit in kennis en vaardigheden het positieve effect op creativiteit en innovatie (e.g. Harrison & Klein, 2007). Het gaat dan vaak om diversiteit in *veel* kennis en vaardigheden. Hoe dit zich verhoudt tot relatief algemene kennis en werkvaardigheden en met name ook een gebrek aan specifieke kennis en vaardigheden bij sommige teamleden is, voor zover ons bekend, niet onderzocht.

Daarnaast suggereert onderzoek dat transformationeel leiderschap van belang is voor diverse teams. Dit is in lijn met ervaringen van werkgevers, dat het belangrijk is richting en sturing te geven op een manier die afhankelijk is van een teamlid, alsook groepscohesie te vergroten. Werkgevers vinden echter ook sturing op werktempo en controle op het werk zelf van groot belang. Dit lijkt geen onderdeel te zijn van transformationeel leiderschap, wat wellicht kan komen doordat SW'ers die werken in de schoonmaak en de hoveniersbranche meer behoefte hebben aan aansturing dan de respondenten in eerder onderzoek naar transformationeel leiderschap. Mensen die langere tijd uit het arbeidsproces zijn geweest, zijn vaak minder zelfsturend dan mensen met veel werkervaring (RWI, 2010). Het zou daarom interessant zijn om de betekenis van transformationeel leiderschap voor deze teams nader te onderzoeken.

Kanttekeningen

Dit onderzoek was inventariserend van aard. We hebben geïnventariseerd van variëteit, separatie en ongelijkheid een nuttig aanknopingspunt vormen om groepsprocessen in gemengde teams beter te begrijpen. De ervaringen van de werkgevers in dit onderzoek bevestigen dit. We hebben daarmee het belang van diversiteitsonderzoek voor gemengde teams uiteengezet. Dit onderzoek was ech-

ter kleinschalig. Meer onderzoek is nodig om het voorkomen en met name de gevolgen van diversiteit voor effectiviteit van gemengde teams vast te stellen. Daarmee kunnen ook methodes worden ontwikkeld die bijdragen aan de effectiviteit van gemengde teams.

Daarnaast biedt de diversiteitsliteratuur slechts één manier om naar deze gemengde teams te kijken. In dit artikel zijn andere belangrijke aspecten onderbelicht gebleven, die ook van belang zijn voor het omgaan met gemengde teams. Voor wat betreft het aanpassen van werk aan de werkvaardigheden van SW'ers verwijzen we naar het werk van Nijhuis (2011). Hij geeft aan dat met behulp van 'inclusief herontwerp' organisaties functies herinrichten om deze geschikt te maken voor een SW'er. Ervaringen van werkgevers in deze studie laten zien dat ook de functies van reguliere medewerkers kunnen veranderen door het inzetten van SW'ers.

Tot slot

Het huidige kabinet wil af van de huidige Wsw-regeling. Het streven is om het aantal SW'ers in reguliere arbeidsorganisaties flink te laten toenemen. SW'ers zullen dan in reguliere organisaties worden ingezet in beroepen die weinig opleiding vragen. De ervaringen van de werkgevers in dit onderzoek wijzen uit dat werken in gemengde teams, in tegenstelling tot gescheiden inzet van medewerkers, belangrijke voordelen kan hebben. Enerzijds kan het het werk van reguliere medewerkers verrijken als zij de begeleiding van SW'ers op zich nemen. Anderzijds kan het werken in gemengde teams voor SW'ers een meerwaarde hebben omdat zij kunnen leren van reguliere medewerkers.

In de huidige tijd van vergrijzing en dreigende arbeidskrapte is inzicht in factoren die de arbeidspositie van mensen in laagopgeleide beroepen kunnen verbeteren, essentieel. Zowel taakverrijking voor reguliere medewerkers als leren op het werk door SW'ers draagt hieraan bij (Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen & Keijzer, 2010). We hopen daarom dat gemengde teams eerder regel dan uitzondering worden, en dat deze studie aanleiding mag zijn voor toekomstig onderzoek hoe de effectiviteit van gemengde teams kan worden verhoogd.

Literatuur

- Allport, G.W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Commissie-De Vries (2008). *Werken naar vermogen. Advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw*. Te vinden op: www.werken-naar-vermogen.nl.
- Dijkgraaf, E., Gravesteyn, J., Mendys, E., Nes, P. van, Winden, T. van, & Wit, A. de (2006). *Plaatsing van Wsw-ers bij reguliere werkgevers: hoe en onder welke voorwaarden? Eindrapport SBOR*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

- Gaertner, S.L., Rust, M.C., Dovidio, J.F., Bachman, B.A., & Anastacio, P.A. (1994). The contact hypothesis. The role of common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small Group Research*, 25(2), 224-249.
- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Greenberg, G. (1993). Stealing in the name of justice: information and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 54, 81-103.
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., & Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Haslam, S.A., Knippenberg, D. van, Platow, M., & Ellemers, N. (Eds.) (2003). *Social identity at work: developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In: B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 6-94). Amsterdam: JAI Press.
- Kearney, E. & Gerbert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 77-89.
- Knippenberg, D. van, Dreu, C.K.W. de, & Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Knippenberg, D. van & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: Identification as the key to collective effort. In: S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: developing theory for organizational practice* (pp. 29-42). New York: Psychology Press.
- Knippenberg, D. van & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Mannix, E. & Neale, M.A. (2005). What difference makes a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 227-231.
- Miller, D.T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *American Review of Psychology*, 52, 527-553.
- Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen. Vermogen om te werken*. Inauguratiereed, Universiteit Maastricht.
- Oosterhof, A., Vegt, G.S. van der, Vliert, E. van de, & Sanders, K. (2009). Skill dissimilarity and complementarity: Distinctive effects on interpersonal citizenship behavior in work teams. *Group & Organization Management*, 34(5), 536-562.
- Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.
- Poel, F. de (2011). *Making a difference: about the mechanisms underlying effective leadership in a change-oriented organizational context*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- RWI (2010). *Sturen op zelfsturing. Advies over zelfsturing in de re-integratiepraktijk*. Te vinden op: <http://rwi.nl/nl-NL/Thema's/Re-integratiemarkt/Zelfsturing> (verkregen op 24 december 2011).
- Santen, P. van, Oploo, M. van, & Engelen, M. (2010). *Wsw-statistiek jaarrapport 2009. Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Schneider, B. (1995). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Smit, A.A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen. Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: W.C. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicker, S.D., & Whetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-Categorization Theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J., & Huo, Y.J. (1997). *Social justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Vos, M.W. (2009). *Identity patterns in diverse work groups. Improving social integration outcomes through relational identities*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelson, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Yammarino, F.J. & Bass, M.B. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 10, 975-995.
- Zee, K.I. van der & Oudenhoven, J.P.L.M. van (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- Zee, K.I. van der & Oudenhoven, J.P.L.M. van (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.