

# De effectiviteit van intercultureel groepswork in de spoorwegsector

Masterscriptie Communicatie en Beïnvloeding  
Student: Sil van Dijk  
Begeleider: C. Thesing  
2<sup>e</sup> Lezer: G. J. Kootstra  
Datum: 16-08-2021  
Cursuscode: LET-CIWM401

*Op welke manier dragen groepsgedrag en interculturele competenties van het individu in een groep bij aan een succesvolle internationale (groeps)samenwerking in de Nederlandse en Belgische spoorwegsector?*

## Samenvatting

Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop groepsgedrag en interculturele competenties van een individu in een groep bijdragen aan succesvolle internationale samenwerking in de spoorwegsector. Vaak werd eerder onderzoek naar groepseffectiviteit op een kwantitatieve manier verricht. Om inzicht te krijgen in hoe mensen zelf over groepswerk en groepseffectiviteit nadenken komen de groepsleden zelf aan het woord in kwalitatieve diepte-interviews. De geïnterviewde Nederlandse en Belgische spoorwegmedewerkers hebben dagelijks contact met buitenlandse collega's. Voor het opstellen van de interviewvragen zijn twee bestaande modellen gecombineerd. De vragen zijn gebaseerd op elementen uit het *Group Style Instrument* (Watson & Michaelsen, 1988) en het *Global People Competency Framework* (Spencer-Oatey & Franklin, 2007). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het hebben van interculturele competenties mogelijk kan bijdragen aan een hogere groepseffectiviteit. Om deze reden is een nieuwe combinatie gemaakt van de twee modellen. De combinatie van de modellen brengt zowel groepsgedrag als de interculturele competenties van een persoon in kaart. Uit de interviews blijkt dat de spoorwegmedewerkers zich in hoge mate bewust zijn van de culturele diversiteit tijdens interculturele samenwerking. De medewerkers beschikken over aanpassingsvermogen om groepswerk zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Gedeeld leiderschap of *shared leadership* in een groep is afhankelijk van de manier waarop culturen met hiërarchie omgaan. De aanwezigheid van hiërarchie tijdens een groepssamenwerking kan dit het praktiseren van *shared leadership* tegenwerken. Groepswerk is voor de spoorwegmedewerkers een continu uitwisselingsproces van culturele factoren. De medewerkers zoeken in vergaderingen naar de beste elementen uit hun cultuur en werkwijze om zo tot een zo efficiënt mogelijke samenwerking te komen. Dit onderzoek geeft inzicht in de complexiteit van Internationale spoorwegsamenwerkingen. De participanten noemen in dit onderzoek dat groepswerk veelal vlot verloopt en dat externe factoren een grote invloed hebben op de efficiëntie van groepssamenwerking. Voorbeelden hiervan zijn dienstregelingen die niet op elkaar aansluiten, beveiligingssystemen op het spoor en de verschillende waarden die landen hechten aan nieuwe internationale treinverbindingen. Gezien de toenemende interesse in internationale treinverbindingen is onderzoek naar groepseffectiviteit van interculturele samenwerkingen tussen spoorwegmedewerkers uit Europese landen van belang. Dit

onderzoek is een eerste stap en nodigt uit tot verder onderzoek naar verder onderzoek naar intercultureel groepswork in de Europese spoorsector. De toekomst zal uitwijzen of een hogere groepseffectiviteit van interculturele samenwerkingen daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan een snellere ontwikkeling van nieuwe internationale treinverbindingen in Europa.

## Inleiding

In een wereld met toenemende globalisering en internationale samenwerkingen neemt het belang van effectieve interculturele samenwerking toe. Volgens Hansen en Nohira (2004) stappen organisaties af van een strenge hiërarchische structuur. Als gevolg hiervan kunnen individuen gemakkelijker met elkaar samenwerken in groepen (Hansen & Nohira, 2004). Omdat organisaties verwachten van werknemers dat ze samenwerken met externe partijen is het van belang dat medewerkers goed om kunnen gaan met culturele diversiteit. Organisaties richten zich in toenemende mate op het *managen* van culturele diversiteit en leggen meer nadruk op interpersoonlijke relaties tussen medewerkers uit verschillende culturen (Betthausen, 1991, in Watson & Michaelsen, 1998). Cultuur is een set attitudes, normen, waarden en gedrag gedeeld door een groep mensen. Deze set kan per individu verschillen en is aangeleerd (Matsumoto, 1996).

Groepssamenwerking is een vorm van samenwerking waarbij individuen elk hun eigen vaardigheden inbrengen om zo de beste oplossing te bereiken (Watson & Michaelsen, 1988). Samenwerking kan mensen brengen tot nieuwe inzichten, ideeën en strategieën die op individueel niveau nog niet bedacht waren. Het gedrag van personen in een groep kan in kaart worden gebracht met het Group Style Instrument (GSI). Dit instrument bevat een lijst gedragingen en factoren die kunnen bijdragen aan een effectieve groepssamenwerking. Voorbeelden hiervan zijn integratie, participatie, leiderschap en communicatie (Watson & Michaelsen, 1988).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat culturele diversiteit invloed kan uitoefenen op het prestatievermogen van een groep (Watson et al., 1993). Bettenhausen (1991) stelde vast dat eerder onderzoek naar groepswork veelal plaatsvond in cultureel homogene groepen. Watson et al. (1993) onderzochten vijf verschillende groepen (van cultureel heterogeen tot cultureel homogeen) over een langere tijdsperiode. De auteurs vonden dat culturele verschillen op korte termijn een negatieve uitwerking hebben op het prestatievermogen van nieuwgevormde groepen. Op de lange termijn kan een cultureel diverse groep juist voordelen hebben. Dit komt onder andere doordat de groepsleden verschillende perspectieven hebben en zich sterker richten op probleemoplossing. De diverse perspectieven komen de creativiteit en samenwerkingsprocessen ten goede (Watson et al., 1993).

Groepsgedrag van het individu werd in het onderzoek van Watson et al. (1993) gemeten aan de hand van het GSI. Het GSI biedt echter geen aandacht aan culturele factoren. In dit onderzoek worden culturele factoren meegenomen in de vorm van interculturele competenties waarover een persoon kan beschikken. Interculturele competentie laat zich definiëren als persoonlijke competentie die betrekking heeft op het herkennen, respecteren en goed om kunnen gaan met verschillende culturen. Het bezitten van interculturele competenties zorgt ervoor dat mensen goed kunnen functioneren in een situatie met culturele diversiteit (Bennett, 1998). Ramthun en Matkin (2012) bevestigen dit en stellen dat het hebben van goede interculturele competenties een moderator is voor effectieve groepssamenwerking.

Tot op heden is de samenhang tussen individueel gedrag in een groep, de interculturele competenties van een persoon en de daadwerkelijke *performance* van een groep nog niet helder in kaart gebracht. Met dit onderzoek wordt gepoogd verbanden te leggen tussen individueel gedrag van een persoon in een groep, het prestatievermogen van een groep (groepseffectiviteit) en interculturele competenties die daarbij een rol kunnen spelen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een *case*; interculturele groepssamenwerking op het Europese spoor. Het jaar 2021 is uitgeroepen tot het Europees Jaar van de Spoorwegen<sup>1</sup>. In dit jaar vinden in Europa verschillende internationale samenwerkingen plaats in het kader van het stimuleren van reizigers- en goederenvervoer per spoor. De Europese Unie drukt met dit project haar diversiteit uit en probeert interne economische markten te versterken. Het verbinden van grotere transportwegen en knooppunten met afgelegen gebieden leidt voor meer sociale cohesie in de Europese Unie (Europese Commissie, 2020).

Het Europees jaar van de Spoorwegen hangt samen met andere beleidsterreinen van de Europese Unie. Hieronder vallen onder andere regionale ontwikkeling, duurzaam toerisme, innovatie, werkgelegenheid en cultuur. De grensoverschrijdende dimensie van het spoor wordt ingezet als *middel* voor burgers om Europa te kunnen ontdekken. Op deze manier worden culturen op een duurzame, toekomstgerichte wijze met elkaar verbonden.

---

<sup>1</sup> <https://www.consilium.europa.eu/nl/press/press-releases/2020/11/12/european-year-of-rail-2021-informal-agreement-with-the-european-parliament/>

Gezien de toekomstgerichtheid van dit project zet de Europese Commissie vooral in op het promoten van treinreizen onder jongeren (Europese Commissie, 2020).

Het faciliteren van grensoverschrijdend spoorvervoer is zeer complex. Dit komt onder andere doordat tussen landen grote verschillen zijn wat betreft concessieverleningen, tariefafspraken en beleidsvoering op overheidsniveau (Smilde, 2010). De belangrijkste partijen in de spoorwegsector hebben voornamelijk een nationale visie en zijn gericht op het optimaliseren van het nationale spoor. In het uiterste geval staan spoorwegmedewerkers niet open voor samenwerking met andere landen en partijen. In Nederland wordt op overheidsniveau gediscussieerd over internationale samenwerkingen, maar buurlanden worden nauwelijks bij deze discussie betrokken. Hieruit vloeit een gebrek aan internationale coördinatie om te kunnen werken aan een beter Europees spoor (Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, 2020).

Nederland kent verschillende grensoverschrijdende spoorverbindingen. Deze verbindingen worden door NS International gefaciliteerd in samenwerking met Belgische en Duitse spoorwegmaatschappijen (NS International, z.d.). In 2020 is met het vertrek van de eerste Eurostar-trein een dagelijkse verbinding tussen Amsterdam Centraal en Londen ontstaan. In mei 2021 arriveerde in Amsterdam de eerste NightJet uit Wenen. De NightJet is een dagelijkse nachttrein die Amsterdam met Innsbruck en Wenen verbindt (Treinenweb, z.d.). De toenemende internationale verbindingen tonen aan dat de trein in de toekomst een steeds grotere rol gaat krijgen. Naast de reeds bestaande verbindingen zijn er verschillende nieuwe initiatieven, zoals een directe trein naar Praag (European Sleeper, z.d.).

Dit onderzoek richt zich op het groepsgedrag van spoorwegmedewerkers uit Nederland en België. Door middel van interviews wordt in kaart gebracht hoe deze medewerkers zich in een groep gedragen, wat hun verwachtingen zijn van effectieve samenwerking in een groep en hoe interculturele competenties hierbij een rol spelen. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag: *op welke manier dragen groepsgedrag en interculturele competenties van het individu in een groep bij aan een succesvolle internationale (groeps)samenwerking in de Nederlandse en Belgische spoorwegsector?*

## Theoretisch kader

Groepssamenwerking is een vorm van samenwerking waarbij individuen elk hun eigen vaardigheden inbrengen om zo de beste oplossing te bereiken. Eerder onderzoek richtte zich voornamelijk op de uitkomsten en taken van groepssamenwerking en niet op specifieke vormen van gedrag die de samenwerking kunnen bevorderen (Watson & Michaelsen, 1988).

Hackman (1968) toonde aan dat de vorm van samenwerking en interactie binnen een groep afhankelijk is van het soort taak dat de groep uitvoert. Het experiment bevatte drie soorten taken: 1) productietaken, die de productie van ideeën of afbeeldingen oproepen, 2) discussietaken, die discussie over vraagstukken oproepen en 3) probleemoplossingstaken, die vragen om de oplossing van problemen. Hackman (1968) vond dat het soort taak de output van de groep veranderde wat betreft doelgerichtheid, betrokkenheid, creativiteit en interactie die groepsleden met elkaar hadden. Naast het soort taak speelt complexiteit van de taak een rol bij de betrokkenheid van de groepsleden. Shaw (1981) wees uit dat bij een complexe taak zonder directe oplossing een actieve participatie van alle groepsleden van belang is.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag welke gedragingen exact leiden tot een succesvolle groepssamenwerking ontwikkelden Watson en Michaelsen (1988) het *Group Style Instrument* (GSI). Het GSI is ontwikkeld uit een literatuurstudie naar beschrijvingen van gedrag dat een effectieve samenwerking al dan niet bevordert. Hieruit ontstond een lijst met 26 items en twee dimensies; team-oriëntatie en zelf-oriëntatie. De eerste dimensie geeft bevorderlijk gedrag weer, de tweede dimensie bevat voorbeelden van gedrag dat groepssamenwerking niet ten goede komt. Bijlage 1 bevat een overzicht van de items en bijbehorende dimensies.

In de jaren negentig groeide de aandacht voor het mogelijke effect van diversiteit van de groepsleden op het prestatievermogen van de groep (Watson et al., 1993; 1998). Het GSI gaf nog geen aandacht aan culturele diversiteit (Watson et al., 1998) en eerder onderzoek richtte zich zoals hierboven genoemd voornamelijk op taakcomplexiteit en probleemoplossingen in groepen. Een goed advies voor omgaan met culturele diversiteit in groepen ontbrak nog (Watson et al., 1998). Dit leidt tot de volgende deelvraag DV<sup>1</sup> van dit onderzoek:

<sup>DV1</sup> *Welke individuele gedragingen zorgen voor succesvolle of minder succesvolle samenwerking en welke rol speelt culturele diversiteit hierbij?*

Ramthun en Matkin (2012) stellen aan de hand van een conceptueel dat interculturele verschillen invloed kunnen uitoefenen op de *performance* van een groep. De *performance* wordt gemeten aan de hand van het begrip *shared leadership*. *Shared leadership* is een sociaal proces waarbij individuen in een groep zowel leidende als volgende rollen aannemen met als doel om een dynamische situatie te creëren waarin doelen behaald worden. Wanneer een individu een volgende rol aanneemt, steunt hij of zij de persoon die op dat moment de leider is (Ramthun & Matkin, 2012).

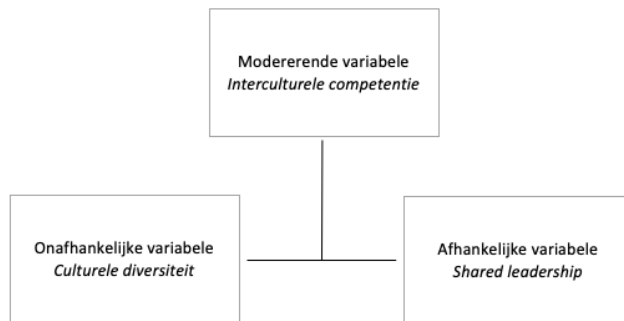
Het vormen en bedrijven van *shared leadership* hangt af van de mate waarin een individu invloeden en macht van buitenaf accepteert (Pearce & Conger, 2003). Het begrip *shared leadership* is ontstaan uit het idee dat personen in een groep niet alleen vertrouwen op een persoon die hoger in rang staat, maar ook op de kennis en expertise van een gelijkwaardig persoon uit een groep (Bathurst & Monin, 2010, in Ramthun & Matkin, 2012).

Eerdere management-gerichte onderzoeken naar *shared leadership* richtten zich voornamelijk op het begrip zelf en hoe het tot uiting komt in groepen (Hoch et al., 2010; Pearce & Sims, 2002; Pearce et al., 2009). Onderzoeken naar cross-cultureel leiderschap in multiculturele context gaven nieuwe mogelijkheden om te kijken naar de invloed van culturele diversiteit op *shared leadership*. Het begrip werd niet langer alleen op het gebied van management onderzocht (Avolio, 2007; Chin, 2010).

Goede interculturele competenties van individuen in een groep kunnen leiden tot een groepssituatie waarin *shared leadership* optreedt (Ramthun & Matkin, 2012). De onderzoekers zien interculturele competentie als een moderator voor effectieve samenwerking in een interculturele setting. Interculturele competentie laat zich kort definiëren als persoonlijke competentie die betrekking heeft op het herkennen, respecteren en goed om kunnen gaan met verschillende culturen. Een verdere uitleg van dit begrip wordt elders in dit hoofdstuk besproken. Zie Figuur 1 voor een visuele weergave van de begrippen.



Figuur 1. Conceptueel model voor multicultureel shared leadership met interculturele competentie als moderator (overgenomen uit Ramthun & Matkin, 2012).

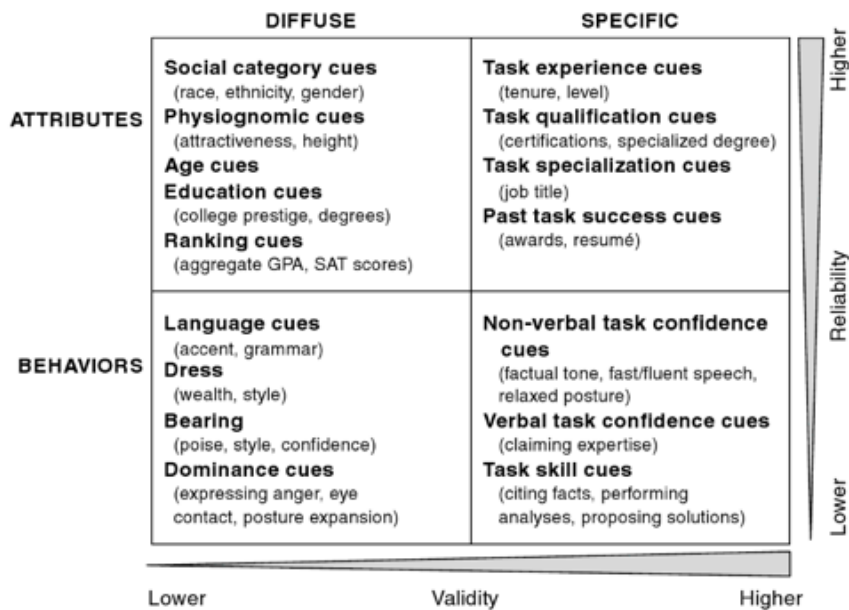


Volgens Ramthun en Matkin (2012) heeft *shared leadership* positieve invloed op de *performance* van een groep. Hierbij moet worden opgemerkt dat diversiteit van interculturele teams invloed kan hebben op de *performance*. Dit geldt specifiek voor openheid, besluitvorming, cohesie, collectivisme en persoonlijke voorkeur voor groepssamenwerking boven individueel werken (Bell, 2007). Deze factoren kunnen in een setting met culturele diversiteit *shared leadership* tegenwerken (Cox et al, 2003; in Ramthun & Matkin, 2012).

Naast de in de bovenstaande alinea genoemde begrippen kunnen ook de expertise en status van een persoon een negatieve invloed uitoefenen op het vormen van *shared leadership* in een groep. Bargiela-Chiappini en Harris (1996) onderzochten Britse en Italiaanse vergaderingen. Zij vonden dat personen met een hogere status meer spreektijd nemen en vaker interrumpen. Dit terwijl deze personen zelf minder vaak geïnterrupteerd werden in een overleg. Mensen met een lagere status onderbreken anderen vrijwel nooit en worden daarbij zelf ook weinig onderbroken.

Status en expertise zijn geen zichtbare eigenschappen van een persoon. Om deze reden drukken mensen hun expertise uit op zowel verbale als non-verbale manieren, ook wel *cues* genoemd (Bunderson & Barton, 2011). De auteurs ontwikkelden een theoretisch model met vier categorieën die aangeven hoe groepsleden hun expertise uitdrukken, zie Figuur 2. In de linker kolom (*diffuse*) van Figuur 2 staan kenmerken en gedragingen die betrekking hebben op het individu in de groep. De rechter kolom (*specific*) bevat kenmerken en gedragingen die betrekking hebben op de specifieke taak, vergadering of groepssamenwerking.

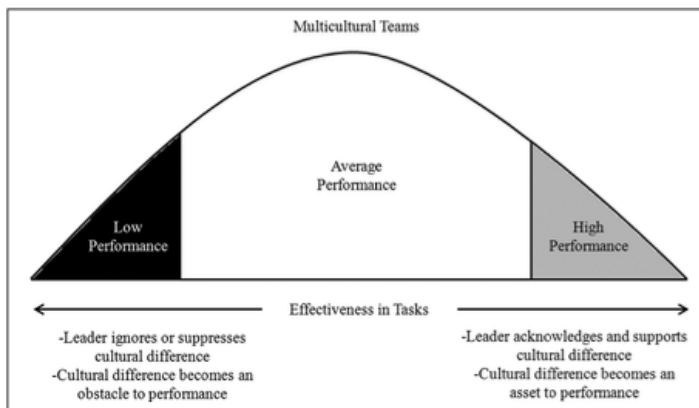
Figuur 2. Typology of expert status cues (Bunderson & Barton, 2011).



In cultureel diverse teams zullen individuele culturele minderheden zich niet gauw als leider beschouwen en zichzelf een lagere status toekennen (Seers et al., 2003). Wanneer deze individuen over goede interculturele competentie beschikken, kan dit echter wel in hun voordeel werken. Dat deze personen kunnen beschikken over goede interculturele vaardigheden en een ander wereldbeeld hebben, kan een positieve bijdrage leveren aan interculturele groepssamenwerking (Maznevski, 1994; in Ramthun en Matkin, 2012).

Alder (2002, in Ramthun & Matkin) stelt dat culturele diversiteit een pluspunt kan zijn, vooral wanneer leiders van een team voorbij de culturele verschillen kijken. Uit cross-cultureel onderzoek blijkt dat *performance* in teamverband afneemt wanneer leiders van een team de interculturele verschillen niet in acht nemen of zelfs ontkennen. Figuur 3 geeft een model weer met op de horizontale as de effectiviteit van een groep, waarbij aan de linkerkant culturele verschillen niet in acht worden genomen.

Figuur 3. Model van effectiviteit in een groep en onderkenning van culturele diversiteit (Adler, 2002).



Het in acht nemen van culturele verschillen kan leiden tot een hogere groepseffectiviteit en het optreden van *flow*. *Flow* stimuleert intrinsieke motivatie, interesse, sociale betekenis en zorgt voor gedeeld leiderschap in een groep. *Flow* is een staat van bewustzijn waarin mensen zich volledig betrokken voelen in een activiteit. Op zo'n punt, dat ze bewustzijn van tijd, plaats en van zichzelf verliezen. Andere details die niet relevant zijn voor de taak worden vergeten (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003; in Ramthun & Matkin, 2012).

De bovengenoemde onderzoeken laten zien dat *shared leadership* en *flow* invloed hebben op de groepseffectiviteit (Ramthun & Matkin, 2012; Alder, 2002). Uit deze onderzoeken komt nog niet naar voren hoe de groepsleden zelf *shared leadership* en *flow* ervaren wanneer zij in een groep samenwerken. Dit leidt tot deelvraag DV<sup>2</sup> van dit onderzoek:

DV<sup>2</sup> *In hoeverre zorgen shared leadership en flow voor een hogere waargenomen groepseffectiviteit?*

Interculturele competentie laat zich het best definiëren als persoonlijke competentie die betrekking heeft op het herkennen, respecteren en goed om kunnen gaan met verschillende culturen. Goede interculturele competentie zorgt ervoor dat een individu goed kan functioneren in een situatie met culturele diversiteit (Bennett, 1998). Uit cross-cultureel psychologisch onderzoek komen twee kernpunten naar voren die betrekking hebben op interculturele competentie: *effectief* en *gepast* interacteren (Spitzberg, 1988). Kim (1991) voegde hieraan toe dat onderzoek naar interculturele competentie van twee kanten belicht moet worden, dus bij de zender en de ontvanger van de boodschap. Interculturele

competentie is contextafhankelijk en iemand kan pas intercultureel competent zijn als de andere partij dit ook ervaart. Dit wordt ook wel het *appropriateness criterion* genoemd (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Gestreefd wordt naar aanpassing, samenwerking en effectieve communicatie tussen mensen uit verschillende culturen (Spencer-Oatey & Franklin, 2009).

Interculturele competentie omvat verschillende concepten, die onderzoekers op verschillende manieren definiëren (Spitzberg, 1989). De veelzijdigheid van het begrip zorgt ervoor dat een eenduidige definitie van interculturele competentie en haar bijbehorende concepten lastig te vormen is. Onderzoekers vinden een oplossing voor dit probleem in het opstellen van raamwerken waaraan andere onderzoekers concepten kunnen toevoegen. De raamwerken leggen de nadruk op drie onderdelen: communicatievaardigheden, persoonlijk aanpassingsvermogen (Chen & Starosta, 2005) en *mindfulness* (Langer, 2005). Een *mindful* persoon staat open voor nieuwe ideeën of informatie en is zich bewust van het feit dat mensen verschillende perspectieven hebben.

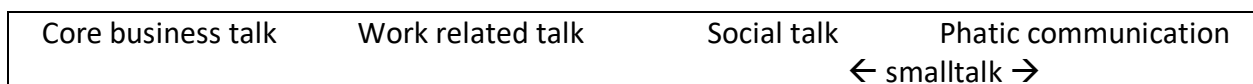
Mensen beschikken over kennis en vaardigheden om gesprekken op een goede manier te laten verlopen en zijn zich vaak niet bewust van de processen hierachter (Spitzberg, 2000). Wanneer een persoon zich inzet om goed te communiceren en een goede indruk achter wil laten, zal hij/zij door anderen als competent gezien worden. Deze indruk hangt af van (professioneel) zelfvertrouwen, eigeneffectiviteit en een afweging van de kosten en baten van een gesprek en/of samenwerking (Spitzberg, 2000).

Taal speelt een rol in het creëren van een goede werkomgeving. Gepast taalgebruik is voor werknemers een voorwaarde om geaccepteerd te worden binnen een professionele context (Roberts, Davies & Jupp, 1992). Om interactie in een groep vlot te kunnen laten verlopen is goede taalkennis van belang. Broome en Fullbrigt (1995) onderzochten gedurende een tijdsperiode van zes jaar zeven groepen variërend van 12 tot 18 personen. Nadat de groepsleden een taak verschillende malen verricht hadden vroegen de onderzoekers naar barrières die de participanten ervaarden tijdens het uitvoeren van groepswerk. Uit de resultaten kwam naar voren dat participanten vaak taalbarrières ervaarden en dat er problemen optraden bij het zoeken naar een gemeenschappelijke taal binnen een groep. De auteurs concludeerden dat communicatieproblemen een sterke negatieve invloed hebben op de *performance* van een groep.

In een interculturele setting kunnen mensen gebruik maken van een *lingua franca*. Een *lingua franca* is een gemeenschappelijke taal die in een bepaalde context gebruikt wordt en niet de moedertaal is van de personen die met elkaar spreken (Samarin, 1987). Byram (1997) stelt dat sprekers de *lingua franca* op een redelijk niveau moeten beheersen, zodat zij niet alleen communicatief vaardig zijn maar ook hun eigen culturele normen en waarden uit kunnen drukken op de manier waarop zij dit in hun moedertaal zouden doen. Byram (1997) noemt interpretatie als een belangrijke factor voor taalbeheersing. Mensen hoeven de *lingua franca* niet perfect te beheersen, zolang ze in staat zijn om de uitingen van anderen in een bepaalde context te kunnen interpreteren.

Een belangrijke vorm van interactie in zakelijke context is *smalltalk* (Zhu, 2014). Deze vorm van interactie kan voor, tijdens of na vergaderingen voorkomen. *Smalltalk* is een vorm van fatische communicatie waarbij het overdragen van inhoudelijke informatie van minder belang is (Malinowski, 1999; in Zhu, 2014). Zakelijke taal en *smalltalk* kunnen ingedeeld worden in een continuüm met beide vormen van interactie aan de uiteinden, zie Figuur 4.

Figuur 4. *Smalltalk* continuüm (Holmes, 2000a; overgenomen uit Zhu (2014)).



Het gebruik van zorgt ervoor dat mensen ‘sociaal opgewarmd’ raken en draagt bij aan *consensus-building* (Holmes, 2000; in Zhu, 2014). *Smalltalk* aan het begin of het eind van een vergadering helpt bij het opbouwen van interpersoonlijke relaties. Aan het einde van een vergadering geeft het gebruik van *smalltalk* aan dat het zakelijke gedeelte van een gesprek ten einde is gekomen. Mensen gebruiken *smalltalk* op dit punt om aan hun *positive face* te werken. De *positive face* is de persoonlijke behoefte om aardig gevonden te worden door anderen (Brown & Levinson, 1978). Een voorbeeld van werken aan de *positive face* is het legitimeren of verklaren van bepaald gedrag na afloop van een zakelijke vergadering (Holmes, 2000; in Zhu, 2014).

De acceptatie van *smalltalk* en de besproken onderwerpen zijn onderhevig aan culturele verschillen. Ook de ruimte voor *smalltalk* in een vergadering is afhankelijk van cultuur. Lewis (2006) wees uit dat Duitsers over het algemeen sneller ter zake komen en slechts twee tot drie minuten de tijd nemen voor *smalltalk*. Italianen en Spanjaarden nemen hier meer ruimte voor, ongeveer 20 tot 30 minuten. Schneider (1988) kwam tot drie soorten

onderwerpen voor *smalltalk*: 1) onderwerpen gerelateerd aan de situatie, 2) externe zakelijke situaties en 3) persoonlijke onderwerpen zoals hobby's, carrière of familie.

Endrass et al. (2011) onderzochten op basis van literatuurstudie en gespreksopnames van mensen met een Duitse of Japanse nationaliteit de invloed van culturele verschillen op het gebruik van *smalltalk*. De onderzoekers wezen uit dat Japanners geen directe voorkeur hadden voor een onderwerp. Duitsers gaven de voorkeur externe of persoonlijke onderwerpen die niet gerelateerd waren aan de zakelijke situatie.

Naast verbale communicatie speelt non-verbale communicatie een rol bij interpersoonlijk contact. Verbale communicatie zorgt voor betekenisvorming, waarbij non-verbale communicatie een bijdrage levert in het benadrukken van deze betekenis (Riemer & Jansen, 2003). De interpretatie van non-verbale communicatie is cultuurgebonden. Zo is het opsteken van een duim in Amerika een positief gebaar, in Nigeria wordt dit gebaar als een bedreiging gezien (Axtell, 1998; in Riemer & Jansen, 2003). Voorbeelden van non-verbale communicatie zijn onder andere: oogcontact, gezichtsuitdrukkingen, spraaktempo, aanrakingen en objecten in de omgeving die een rol kunnen spelen bij de betekenisvorming. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze elementen een aanvulling op de boodschap.

Interculturele competentie heeft volgens Spitzberg (2000) betrekking op de motivatie, kennis en vaardigheden van het individu. De competentie van een persoon hangt af van de motivatie om vaardigheden aan te leren. Vaardigheden zijn alle noemenswaardige, doel-georiënteerde acties. Een persoon met een goede motivatie heeft niet per se de goede vaardigheden voor vlotte communicatie. Vaardigheden zorgen dus niet altijd voor 'universele competentie' (Spitzberg, 2000).

Spencer-Oatey en Franklin (2009) stelden een lijst op met interculturele competenties die belangrijk zijn bij interactie in een interculturele setting. Het Global People Competency Framework (GPCF) is ontstaan uit een samenwerking tussen een Britse en een Chinese universiteit. De lijst met competenties is ontwikkeld aan de hand van authentieke gesprekssituaties tussen medewerkers van de beide universiteiten. Na deze gesprekken gaven de personen aan wat in hun ogen belangrijke punten waren bij interculturele interactie. Het doel van het GPCF is het bieden en delen van kennis en ervaringen voor mensen die in de toekomst deelnemen aan interculturele samenwerkingen (Messelink et al., 2015).

Het GPCF bestaat uit vier clusters: kennis en ideeën, communicatie, relaties en persoonlijke kwaliteiten. Bijlage 2 bevat een overzicht van deze clusters en bijbehorende competenties. Het GPCF laat zien dat er veel verschillende factoren elk op een eigen manier bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en succesvolle interculturele communicatie. Goede interculturele competenties zijn volgens Rathje (2007) niet direct de 'sleutel tot succes'. Dit leidt tot deelvraag DV<sup>3</sup> van dit onderzoek:

*DV<sup>3</sup> Wat zijn interculturele competenties en welke competenties zijn nuttig voor succesvolle samenwerking in groepsverband?*

Eerdere onderzoeken leggen verbanden tussen individueel gedrag, interculturele competenties en de *performance* van een groep, toch is er geen consensus over de vraag of en hoe interculturele competenties van een persoon daadwerkelijk leiden tot een hogere groepseffectiviteit. Watson et al. (1993) stelden het GSI op, een lijst op met bevorderlijk gedrag voor groepssamenwerking. In deze lijst werd nog geen aandacht werd geschonken aan culturele diversiteit. Culturele diversiteit heeft wel degelijk invloed op de *performance* van de groep, in termen van *shared leadership* en *flow* (Ramthun & Matkin, 2012). Hierbij is nog weinig kwalitatief onderzoek gedaan naar de manier waarop personen *flow* en *shared leadership* ervaren wanneer zij samenwerken in een interculturele groep.

Cross-cultureel onderzoek naar situaties waarin twee of meerdere culturen samenkomen wijst uit dat het hebben van interculturele competenties van groot belang is voor een persoon (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Op deze manier kan een persoon gemakkelijker in contact treden met andere culturen. Het is van belang om culturele karakteristieken van een persoon te onderzoeken, zodat inferenties over de impact van cultuur op gedrag niet wordt gebaseerd op de normen van de groep als geheel, maar op de culturele karakteristieken van het individu. Dit helpt om de impact van cultuur op individueel gedrag te onderzoeken. Om te onderzoeken op welke manier groepsgedrag en interculturele competenties bijdragen aan een succesvolle samenwerking in de Europese spoorwegsector is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*Op welke manier dragen groepsgedrag en interculturele competenties van het individu in een groep bij aan een succesvolle internationale (groeps)samenwerking in de Nederlandse en Belgische spoorwegsector?*

Hierbij worden de volgende deelvragen beantwoord:

- DV<sup>1</sup>: *welke individuele gedragingen zorgen voor succesvolle of minder succesvolle samenwerking en welke rol speelt culturele diversiteit hierbij?*
- DV<sup>2</sup>: *in hoeverre zorgen shared leadership en flow voor een hogere waargenomen groepseffectiviteit?*
- DV<sup>3</sup>: *wat zijn interculturele competenties en welke competenties zijn nuttig voor succesvolle samenwerking in groepsverband?*

## Methode

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is gebruik gemaakt van een kwalitatieve manier van onderzoek in de vorm van semi-gestructureerde online interviews van 45 minuten. De semigestructureerde vorm biedt mogelijkheid tot doorvragen wanneer de interviewer dit relevant acht of diepgaande informatie wil verzamelen. Kwantitatief onderzoek geeft statistische data over verschillen in groepseffectiviteit, waar kwalitatief onderzoek het voordeel biedt van diepgaandere verklaringen van processen die groepseffectiviteit beïnvloeden. Daarbij bieden interviews het voordeel dat de data geen momentopname zijn van groepseffectiviteit, zoals dat bij kwantitatief onderzoek vaak wel het geval is. De participanten plaatsen hun gedachten over groepswork in een breder perspectief, waarbij ook gedachten uit het verleden en over de toekomst besproken kunnen worden.

Onderzoek naar de *performance* van een groep geschiedt het beste door het ondervragen van een persoon uit een groep, een *insider* (Scott & Scott, 1981). *Insiders* kunnen van binnenuit rapporteren over de groep (Scott & Scott, 1981; Spich & Keleman; 1985). Deze personen kunnen 1) feitelijke informatie verschaffen, 2) betekenis geven en gevoelens benoemen en 3) rationele verklaringen geven voor bepaald gedrag (Spencer-Oatey & Franklin, 2009, pp. 272).



## **Participanten en organisaties**

Voor dit onderzoek zijn acht participanten geïnterviewd uit Nederland (N=4) en België (N=4). De participanten werken bij verschillende spoorwegbedrijven in Nederland (NS International, Thalys) en België (NMBS, Thalys). De participanten hebben allen dagelijks contact met collega's in het buitenland.

De NS werkt met buitenlandse vervoerders samen onder de naam NS International. De spoorwegmaatschappij levert personeel, treinen, werkt mee aan de dienstregeling en zorgt voor kaartverkoop (van Ammelrooy, 2021). Samen met de NMBS verzorgt de NS de Intercity Brussel. De Thalys is een samenwerking tussen de Franse en Belgische spoorwegmaatschappijen (70% SNCF en 30% NMBS). De NS treedt op als samenwerkingspartner, daar de Thalys ook door Nederland rijdt (Thalys International, z.d.). Naast Nederlanders en Belgen zijn ook Duitse spoorwegmedewerkers benaderd voor dit onderzoek. Vanwege de gevolgen van de coronacrisis was het niet mogelijk om Duitse participanten bereid te vinden om deel te nemen aan de interviews. De medewerkers van de Deutsche Bahn gaven aan dat de werkdruk te hoog was in deze periode.

Tabel 1 bevat een overzicht van enkele demografische kenmerken van de participanten. Om de anonimiteit van de participanten te waarborgen is besloten het aantal vermelde demografische kenmerken klein te houden. De participanten zijn hoofdzakelijk benaderd door de onderzoeker via het sociale medium LinkedIn. Via een chatbericht hebben de participanten kennisgenomen van het onderzoek en de aard daarvan. Verdere correspondentie en het maken van afspraken verliep via mailcontact. Een aantal participanten heeft zich aangediend na intern contact met andere spoorwegmedewerkers van NS International.

Tabel 1. Demografische kenmerken participanten. V.l.n.r. geslacht, leeftijd, nationaliteit, bedrijf, functie, aantal jaar werkzaam in spoorwegsector, wijze van benadering.

P1	M	50	NL	NS International	Regisseur ICE + Nightjet	11	Intern via NS
P2	V	55	NL	NS International	Implementatie -manager + Alliantiemanager Eurostar	<i>n.b.</i>	LinkedIn
P3	M	33	NL	NS International	Regisseur Logistiek RGOV + IC Brussel	8	LinkedIn
P4	M	38	NL	NS International	Regisseur Logistiek Thalys	14	LinkedIn
P5	M	<i>n.b.</i>	BE	Thalys	Punctuality Analist	12,5	Intern via NS
P6	M	30	BE	NMBS	Fleet Manager	6	Intern via NS
P7	M	60	BE	NMBS	Adviseur Transportplan Internationale treinen	20	LinkedIn
P8	M	<i>n.b.</i>	BE	NMBS	Hoofdinstructeur	22	Intern via NMBS

### Instrumentatie

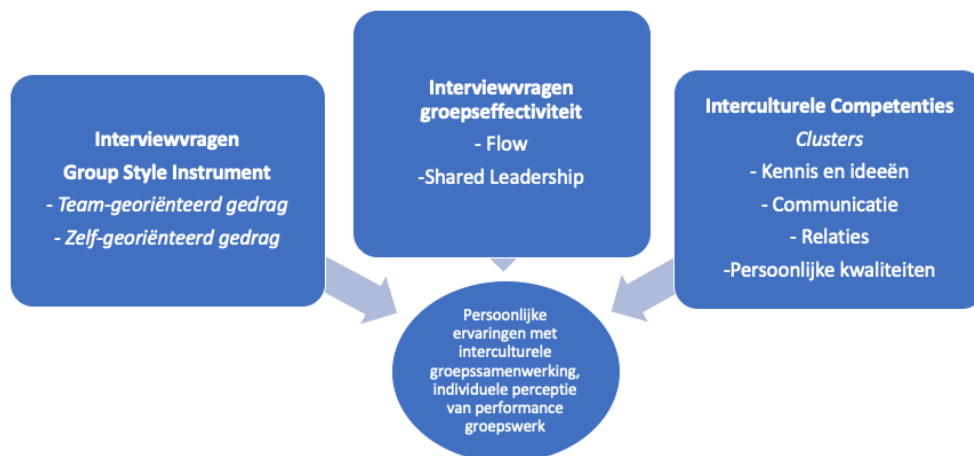
De interviewvragen zijn onderverdeeld in drie domeinen: individueel gedrag, groepseffectiviteit en interculturele competenties. Voorafgaand aan het interview is een aantal demografische kenmerken bevestigd. De demografische kenmerken en de bevestigde concepten zijn verwerkt in het interviewschema dat in bijlage 3 te vinden is.

Domein 1 behandelt het individuele gedrag van de participant. De interviewvragen uit dit domein zijn gebaseerd op het *Group Style Instrument (GSI)*. Naast het GSI bevat domein 1 enkele vragen die het concept *flow* op een indirecte manier bevestigd. De interviewvragen in domein 2 gaan hoofdzakelijk over interculturele competenties. De vragen in dit domein zijn gebaseerd op het *Global People Competency Framework (GPCF)*. Domein 3 richt zich hoofdzakelijk op de groepseffectiviteit in termen van *flow* en *shared leadership*. In dit domein zijn enkele vragen toegevoegd die concepten uit het GSI bevestigd. In bijlage 4 zijn de definitieve interviewvragen opgenomen.

Om suggestieve en sturende vragen te voorkomen is een aantal concepten op een indirecte manier bevestigd. Het gaat hier om concepten waarbij de participant zichzelf moet beoordelen op persoonlijke kwaliteiten en aanleg. De indirecte vraagstelling vermindert sociaal wenselijke antwoorden, omdat het idee van suggestiviteit niet gewekt wordt bij de participant (Roos & Vos, 2005).

De interviews bieden een kwalitatief inzicht in de manier waarop de participant zichzelf beoordeelt wanneer hij/zij deelneemt aan samenwerking in een groep. Zo ontstaat een totaalbeeld over hoe de participanten groepssamenwerking ervaren in een interculturele setting en welke invloed individueel gedrag en interculturele competenties hebben op de *performance* van de groep. In Figuur 5 staan de domeinen en concepten weergegeven in een analysemodel.

*Figuur 5. Analysemodel met de domeinen individueel gedrag, interculturele competenties en groepseffectiviteit.*



## Procedure

De interviewvragen voor de Nederlandse en Belgische spoorwegmedewerkers zijn in het Nederlands opgesteld. Dit is in lijn met het advies van Marschan-Piekkari & Reis (2004). Deze onderzoekers stellen dat personen hun gevoelens en gedachten het beste kunnen uitdrukken in hun eigen moedertaal.

Om de *cultural bias* van de onderzoeker te verkleinen is aandacht geschonken aan decentrerend. Een *bias* treedt op wanneer de onderzoeker inferenties maakt die niet overeenkomen met de daadwerkelijke oorzaak van een (cultureel) verschil. Bij decentrerend neemt de onderzoeker afstand van zijn of haar eigen perspectief zodat er een balans ontstaat tussen de verschillende culturele perspectieven van de onderzoeker en de

participanten (Spencer Oatey & Franklin, 2009). Tijdens de interviews is op de volgende manier invulling gegeven aan decentrerings; de participanten zijn in de interviews benaderd als spoorwegmedewerkers en niet als Nederlanders of Belgen. De participanten kregen daarbij exact dezelfde vragen, zonder dat de onderzoeker suggestief vragen stelde over de invloed van hun eigen nationaliteit op groepssamenwerking.

Vanwege de coronamaatregelen en bijbehorende reisbeperkingen hebben alle interviews online plaatsgevonden via Microsoft Teams. Een online interview biedt voor de interviewer een minder goede mogelijkheid om voor een prettige sfeer te zorgen (Opdenakker, 2006). Om de participanten zo goed mogelijk op hun gemak te stellen is voorafgaand aan elk interview vijf minuten extra tijd ingepland. Zo ontstond ruimte voor een korte voorstelronde en een introductie van het interview.

Een andere implicatie van online interviews is dat *rapport building* lastig is. *Rapport building* is het opbouwen van een professionele relatie tussen de onderzoeker en de participant (Deakin & Wakefield, 2017). *Rapport building* is lastiger wanneer er geen fysiek contact is geweest tussen beide partijen. Om dit probleem te overkomen is voorafgaand aan de interviews uitgebreid contact geweest tussen de onderzoeker en de participanten. Het contact verliep via verschillende mediakanalen; per telefoon, chat op LinkedIn, Microsoft Teams en per mail.

### **Data-analyse**

De participanten gaven allen aan geen bezwaar te hebben tegen een audio-opname van het interview. De audiobestanden zijn opgeslagen volgens de richtlijnen van het Ethical Assessment Center Humanities (EACH) van de Radboud Universiteit. De interviews zijn na afloop woordelijk getranscribeerd in Microsoft Word. Deze manier van transcriberen geeft een exacte representatie van wat er in de interviews gezegd is. Eventuele stopwoorden en aarzelingen buiten zijn niet genoteerd. Om het gesprek zo goed mogelijk te representeren is gebruik gemaakt van interpunctie en leestekens (Dörnyei, 2007).

De antwoorden van de participanten zijn gecodeerd met behulp van het codeerschema dat opgenomen is in bijlage 6. Bij het coderen van de interviews is gebruik gemaakt van de Template Organizing Style. Dit deductieve codeerproces gebruikt een vooraf opgesteld schema met vaststaande codes (Crabree & Miller, in Dörnyei, 2007). Een voordeel van de Template Organizing Style is dat tijdens het codeerproces ruimte is voor nieuwe

codes. De nieuwe codes zijn in bijlage 6 aangegeven met een \*-teken. De antwoorden van de spoorwegmedewerkers zijn ingedeeld aan de hand van het codeerschema. Zo ontstaat een structurele weergave van de antwoorden per domein.

## Resultaten

De resultatensectie biedt een overzicht van de domeinen individueel groepsgedrag, waargenomen groepseffectiviteit en interculturele competenties. Om inzicht te geven in hoe de participanten nadenken over groepssamenwerking in de spoorwegsector bevatten de domeinen en concepten een of meerdere citaten.

### **Domein 1. Individueel groepsgedrag**

De onderzoeksvraag bij domein 1 luidt als volgt: *welke individuele gedragingen zorgen voor succesvolle of minder succesvolle samenwerking en welke rol speelt culturele diversiteit hierbij?* In dit domein worden de elementen uit het GSI besproken die het meest voorkwamen in de interviews.

#### **Team-Orientated Behavior (GSI)**

Uit de lijst met team-georiënteerd gedrag kwam het punt 'de diversiteit in achtergrond van de groepsleden helpt bij het oplossen van problemen' in alle interviews naar voren. De participanten benoemen dat Nederlanders en Belgen verschillende zienswijzen hebben op bepaalde zaken en dat dit helpend kan zijn bij probleemoplossingen. - P4 zet deze stelling kracht bij door te stellen dat culturele verschillen soms kunnen leiden tot interessante discussies, doordat mensen verschillende zienswijzen hebben wat betreft de samenwerking op het spoor.

*Waar wij als Nederlanders heel snel naar actie gaan en soms te overhaast besluiten kunnen nemen, zijn ze in België en Frankrijk wat terughoudender en bekijken ze het van verschillende kanten. Die combinatie werkt heel goed in mijn ogen. - P4*

Ondanks dat de diverse achtergrond van de groepsleden helpend kan zijn duiden alle participanten aan dat er structurele verschillen zijn in werkwijze tussen Nederlanders en Belgen. Twee Belgische spoorwegmedewerkers geven aan dat de NS gestructureerder werkt dan de NMBS. – P7 wijt dit aan de calvinistische denkwijze van de Nederlanders, waar de Belgische spoorwegmedewerkers er een meer bourgondische denkwijze op nahouden.

*Mijn collega's in Nederland die hebben een heel afgeijnde opdracht, dat is hun bevoegdheid en voor de rest moet je bij anderen gaan. Dat heeft te maken met structuur, organisatie in hun werking. Dat zal wel te maken hebben met de calvinistische denkwijze, daar waar wij Bourgondiërs dat op een andere manier doen. – P7*

De Belgische participanten geven aan dat medewerkers van de NMBS vaak meerdere bevoegdheden hebben en dat kennisgebieden van medewerkers overlappen. Participant 7 en 8 leggen uit dat Belgische spoorwegmedewerkers een breder takenpakket hebben. Dit kan in sommige gevallen hinderlijk zijn bij groepswork. De groepsleden hebben niet altijd even veel tijd voor het uitvoeren van een taak en het is niet altijd bekend welk groepslid de verantwoordelijkheid draagt voor een onderdeel in de samenwerking.

De participanten streven naar continue verbetering van de spoorverbindingen en hebben hoge verwachtingen van groepswork met andere collega's, conform punt 12 van het GSI: 'de groepsleden hebben hoge verwachtingen van het groepswork'. Alle participanten benoemen het belang van internationale samenwerking op het spoor. Twee participanten omschrijven interculturele samenwerking als een pure noodzakelijkheid om internationale treinverbindingen tot stand te brengen. De andere participanten omschrijven interculturele samenwerking als een manier om het beste uit elke cultuur naar voren te brengen en zo te zorgen voor een goede, efficiënte samenwerking.

*Superbelangrijk om met elkaar samen te werken en te scoren, want uiteindelijk moeten treinen rijden, moeten procedures gevolgd worden en moet het allemaal veilig gebeuren. – P7*

## **Self-Orientated Behavior (GSI)**

### *Vasthoudendheid*

Een van de gedragingen die de *performance* van een groep kan tegenwerken is vasthoudendheid van de groepsleden. Uit de interviews kwam niet direct naar voren dat de groepsleden als individu vasthoudend zijn. Wel zijn er externe factoren aan te wijzen die invloed hebben op de vasthoudendheid van spoorwegmedewerkers uit verschillende landen.

Een van de factoren die invloed heeft op de vasthoudendheid van personen in vergaderingen heeft te maken met de capaciteit op het Europese spoor. Zowel Nederland als België hebben een dicht spoornetwerk waarbij volgens de participanten weinig ruimte is voor nieuwe internationale treinverbindingen. Europese landen maken elk jaar een nieuwe dienstregeling en stellen deze op in nationaal belang. Dit komt de introductie van nieuwe internationale treinverbindingen niet ten goede. Participant 2 en 7 vertellen dat in de loop der jaren een mentaliteitsverandering heeft plaatsgevonden waarbij de het belang van internationale treinverbindingen onder doet aan het belang van nationale treinverbindingen.

Naast de krappe capaciteit op het spoor zijn de verschillende beveiligingssystemen een ander veelbesproken onderwerp. Alle Europese landen hebben een eigen beveiligingssysteem op het spoor. Dit bemoeilijkt het rijden van internationale treinen. Een oplossing lijkt nabij met de introductie het nieuwe Europese beveiligingssysteem ERTMS. België is al vergevorderd met de introductie van het systeem, waar Frankrijk en Duitsland juist achterlopen met de introductie van het systeem. De oorzaak ligt volgens participant 8 aan de noodzaak om een nieuw beveiligingssysteem te introduceren. Wanneer het huidige nationale systeem goed werkt en er geen noodzaak is voor een ander systeem zal het uitrollen van ERTMS geen prioriteit zijn.

Een derde punt dat in een drietal interviews naar voren kwam is marktwerking op het spoor. Het blijkt dat zowel de NS als de NMBS niet positief tegenover de komst van commerciële spoorbedrijven staan. Een positief gevolg van marktwerking op het spoor is dat de NS en NMBS naar elkaar toe trekken om de huidige treinverbindingen zo goed mogelijk te benutten en te optimaliseren, aldus – P3.

*Het beste voorbeeld dat je kunt geven is de marktwerking op het spoor. Als je met elkaar gaat praten over marktwerking, er komen meerdere vervoerders bij ons of in België op het spoor, dan zegt iedereen van 'wacht even dit willen we niet'. – P3*

#### *Conflictsituaties en consensus*

Uit de interviews komt naar voren dat er weinig conflictsituaties optreden in groepsverband.

– P4 geeft aan dat er wel een verbetering heeft plaatsgevonden in de communicatie en dat mensen in een vergadering meer ruimte nemen om naar elkaar te luisteren.

*In het verleden als het botste, dan was het ook echt klaar. Wat je nu ziet is dat als het dreigt te gaan botsen, we wat voorzichtiger zijn en gaan sparren. Op ons niveau komen we al vrij snel tot een oplossing of we plannen een vervolgoverleg in zodat we ernaar kunnen kijken. En we kunnen met elkaar tot de conclusie komen dat nee ook een optie kan zijn. – P4*

Ook – P5 bevestigt dat er weinig ruzies optreden in groepsverband. De meningsverschillen die rondom bepaalde onderwerpen spelen leiden niet direct tot een conflict, maar zorgen er wel voor dat beide partijen geen vooruitgang boeken. Wanneer partijen het oneens zijn over een bepaalde zaak praten de groepsleden langs elkaar heen, aldus participant 5.

*Conflicten gaan nooit super ver maar wat het gevolg is, is dat je geen vooruitgang boekt en naast elkaar blijft praten. En dat je zegt van 'een ander heeft het allemaal niet begrepen', snap je? – P5*



## **Domein 2. Waargenomen groepseffectiviteit**

De onderzoeksvraag bij domein 2 luidt als volgt: *in hoeverre zorgen shared leadership en flow voor een hogere waargenomen groepseffectiviteit?* Uit de interviews blijkt dat het coronavirus een impact heeft gehad op de waargenomen groepseffectiviteit. Om deze reden is een extra paragraaf toegevoegd die de impact van het coronavirus op groepswork beschrijft.

### **Flow**

De participanten bespreken flow in termen van hoe vlot een vergadering verloopt. Volgens – P1 neemt de flow tijdens vergaderingen toe naarmate de groepsleden elkaar beter kennen. Het opbouwen van relaties is belangrijk omdat dit de afstandelijkheid wegneemt in een vergaderingen. – P4 participanten leggen uit dat ze door informele contactmomenten een beter inzicht krijgen in de personen die ze tegenover zich hebben tijdens een vergadering. Hierdoor durven zij zich beter te uiten tijdens een vergadering.

*Je moet elkaar wel 2 of 3 jaar kennen, zeker bij de oudere generatie [Duitsers]. Bij de jongere generatie merk ik dat het wat vlotter gaat. Als je elkaar een paar keer gezien hebt dan worden we wat informeler. – P1*

*Ja, eerst is het heel erg de kat uit de boom kijken. Ik merk dat ik dat heb, maar de collega's bij Thalys ook wel. Dat je denkt van wie hebben we tegenover ons, wie is hij en wat doet 'ie, hoe pakt 'ie z'n werk op? – P4*

Een andere factor die meespeelt bij de ervaring van flow is de mate waarin spoorwegmedewerkers streven naar verandering of juist conservatiever van aard zijn. Zowel de Nederlandse als de Belgische participanten beschrijven dat de NS vooruitstrevender is, daar waar de NMBS minder progressief optreedt bij veranderingen. – P6 ziet de behoudensgezindheid niet direct als een probleem en stelt dat het nuttig kan zijn om een externe partij erbij te hebben om vooruitgang te boeken.

*De een blijft liever blijft liever bij hoe het al bestaat, als het werkt houden we het en de ander wat meer (...) ik heb het gevoel dat de NS iets meer vooruitstrevend is. Wij zijn iets behoudensgezinder. Dat is een uitdaging, zou het niet als heel negatief beschouwen want soms hebben we een externe factor nodig om vooruit te gaan. – P6*

Een ander terugkomend onderwerp bij flow is de mate waarin spoorwegmedewerkers bereid zijn om zich aan te passen aan de ander. – P8 Belgische medewerkers benoemen dat Vlamingen qua taal en cultuur zeer aanpassingsgezind zijn en benadrukken dat hun Vlaamse achtergrond helpt bij het snel schakelen tussen talen. Participant 5 benoemt dat hij zich als Vlaming vaak een verbindende schakel voelt tussen de Nederlandse, Waalse en Franse cultuur.

*Dat is ons Vlamingen eigen, wij proberen ons altijd aan te passen. – P8*

Naast de bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan een andere cultuur speelt ook het persoonlijke vermogen om dit te kunnen doen een rol. Cultureel aanpassingsvermogen komt voor als interculturele competentie in cluster 4 van het *Global People Competency Framework*. De mate waarin medewerkers zich kunnen aanpassen aan andere culturen een rol bij de effectiviteit van intercultureel groepswork. De aanpassing aan andere culturen verloopt niet vanzelf, zoals blijkt uit onderstaande – P6.

*Een mens verandert niet graag, daar moet je eerlijk over zijn. Interculturele samenwerking maakt wel dat we getriggerd worden te veranderen, om te kijken hoe ze het op een andere plaats beter, doen ze het anders en waarom, kunnen wij daarvan leren? – P6*

Een leidraad in de interviews is het *geven en nemen* van mensen uit verschillende culturen. De participanten benadrukken dat interculturele samenwerking een continu proces van aanpassing is. In alle interviews komt naar voren dat medewerkers het vermogen hebben om de eigen culturele waarheden in twijfel te trekken en deze te vergelijken met de culturen waarmee ze in aanraking komen tijdens hun werk met buitenlandse collega's, zoals – P5 benoemt. – P3 geeft een uitleg over een collega die zich tijdens groepswork met Nederlandse collega's aanpast aan de Nederlandse manier van overleggen.

*Ook in een bedrijf, het verbreedt uw zicht en het zorgt ervoor dat je uw eigen waarheden af en toe in vraag stelt. Dat je denkt goh is dat nou wel zo. – P5*

*Het leuke is, we hebben een [Belgisch] hoofd operatie die bewust zich heel Nederlands gedraagt in overleggen. Je ziet dat dat voor andere mensen heel erg wennen is, want zij is open, ze gooit alles eruit wat ze denkt. – P3*

## Shared Leadership

### *Status en expertise*

Hiërarchie kan het ontstaan van *shared leadership* in sommige gevallen tegenwerken. Wanneer de groepsleden gelijk zijn in rang krijgt iedereen voldoende spreekruimte om zijn/haar ideeën in te brengen, zo blijkt uit onderstaande – P3. Wanneer hiërarchie aanwezig is in een vergadering merken participant 1 en 8 op dat vergaderingen stiller worden en mensen niet zomaar het woord nemen. Twee participanten noemen als voordeel van hiërarchie dat de besluitvorming efficiënter gaat. Participant 1 merkt op dat in een vergadering met een duidelijke hiërarchie minder ruimte is voor de groepsleden om plannen en besluiten aan te scherpen, doordat zij minder ruimte krijgen voor inspraak in een vergadering.

*We hebben wel met elkaar afgesproken om ons vrij te voelen om alles te zeggen, maar toch kan het zo zijn dat een medewerker over twee weken zegt van ik ben even teruggefloten en dan moeten we even kijken hoe we dat het beste kunnen doen. – P3*

Tijdens vergaderingen voelen de groepsleden zich over het algemeen op hun gemak om alles te kunnen uiten wat ze willen zeggen. Hierbij moet een kanttekening geplaatst worden, uit drie van de acht interviews blijkt de invloed van managers die al dan niet tijdens de vergadering aanwezig zijn druk kan uitoefenen op de vrijheid van de personen in de groep. Participant 1 en 4 beschrijven dat dit voornamelijk in Duitsland en België het geval is. Onderstaande – P4 geeft de relatie weer tussen een groepsvergadering en de invloed van het management van buiten de groep.

*Het vervelende is alleen wel, dat zien we ook terug in overleggen met onze Belgische collega's, is dat het van waarde verschilt in hoeverre zij de vrijheid voelen om dat ook vanuit hun managers te mogen zeggen. – P4*

– P8 geeft een voorbeeld van het verband tussen expertise en hiërarchie. De participant ervaart dat groepsleden minder aandacht besteden aan hiërarchie wanneer iemand expertise heeft op een bepaald vlak.

*Maar ik weet ook van mijn andere collega's die lager in rang zitten, wij zijn wel experts en wij worden erbij gevraagd vanuit onze expertise. – P8*

### *Onderkenning culturele verschillen*

De participanten geven aan dat er in Nederland en België een verschillende omgang is met hiërarchie in vergaderingen. In Nederland is de hiërarchie in mindere mate aanwezig. De spoorwegmedewerkers weten dit van elkaar en proberen dit verschil te respecteren. Wanneer hogere managers niet aanwezig zijn bij groepswork wordt rekening gehouden met het feit dat deze personen alsnog invloed kunnen uitoefenen op beslissingen in vergaderingen:

*Maar dat [verschil in hiërarchie] weten we van elkaar, dat helpt wel om het van tevoren aan te geven van joh; check het nou eventjes van tevoren als we dit met elkaar afstemmen en dat we het later definitief met elkaar vastleggen. - P3*

In twee interviews geven de participanten aan dat medewerkers de culturele verschillen in de omgang met hiërarchie onderkennen in vergaderingen. Volgens – P5 is in sommige samenwerkingen ruimte om in te gaan tegen de heersende hiërarchie in bepaalde culturen. – P3 legt uit hoe de verschillende culturele achtergrond tot uiting komt tijdens een vergadering in groepsverband.

*Ik heb wel het gevoel dat in de meeste culturen waarmee ik samenwerk dat er wel opening is om daartegenin te gaan, om daar anders over te denken. – P5*

*Ik spreek altijd duidelijk af, laten wij nou kijken naar de mogelijkheden met elkaar en laten we die dingen op tafel leggen. Dus als het te lastig wordt, dan bespreken we dat met elkaar en laten we het over aan de managers. – P3*

In – P1 van de acht interviews komt de manier waarop medewerkers taal inzetten tijdens vergaderingen naar voren. De manier van taalgebruik zorgt voor een schijnbare dominantie in vergaderingen. Twee Belgische participanten benoemen dat Nederlanders directer zijn en geen blad voor de mond nemen. Participant 2 typeert Nederland als ‘het kleine schreeuwertje’ in overleggen en zegt dat de NS er een progressieve vergaderstijl op nahoudt tijdens internationale vergaderingen.

*Aan de andere kant vinden de Duitsers [de Nederlandse directheid] ook wel weer een kracht van ons. Dat ze zeggen van: wij durven alles te zeggen en we zijn niet bang om een blauwtje te lopen. Dat spreken ze ook wel uit. – P1*

## Coronavirus

In alle interviews kwam de veranderde vergadercultuur als gevolg van het coronavirus naar voren. Waar de meeste vergaderingen voorheen fysiek plaatsvonden, zijn deze door het coronavirus vrijwel allemaal via (Microsoft) Teams gevoerd. De nieuwe manier van vergaderen leidde tot verschillende meningen. Zo vindt een – P5 participanten het gebruik van Teams efficiënter op het niveau van besluitvorming en voortgang van de vergadering. Ze gaven aan dat vergaderingen meer to-the-point verlopen via Teams. Andere positieve zaken over het gebruik van Teams waren het op tijd komen van de deelnemers en het feit dat mensen minder door elkaar heen spreken.

*Maar op het gebied van efficiëntie, vergader-technisch gezien het volgen van een agenda, het niet constant onderbreken en uitweiden over blablabla dit of hetgeen, of op tijd zijn. – P5*

Het gebruik van Teams kent ook een keerzijde. Bij een vergadering via Teams is het contact oppervlakkiger dan bij een fysieke vergaderingen. Twee participanten benoemen dat het kennismaken met nieuwe personen in een groep lastiger is bij online vergaderingen. – P6 legt uit dat vergaderingen vlotter verlopen, maar dat het sociale aspect toch een belangrijk onderdeel blijft van het groepswerk.

*Tuurlijk we besparen tijd maar ik denk dat de sociale contacten wel belangrijk zijn. – P6*

De participanten geven aan dat er bij online individuele contactmomenten ruimte is voor smalltalk. Bij een groepsoverleg via Teams wordt aanzienlijk minder *smalltalk* gevoerd. Twee participanten noemen als reden hiervoor dat een overleg via Teams sneller wordt afgesloten en dat collega's niet na een overleg blijven hangen, zoals dat bij een fysiek overleg wel het geval is. – P3 legt uit dat het gebrek aan informele contactmomenten een negatieve uitwerking heeft op de sfeer tijdens een overleg. Het verlangen naar fysieke contactmomenten na de coronaperiodes wordt door de medewerkers unaniem gedeeld.

*Dat breekt ook het ijs. Als je best wel gevoelige onderwerpen bespreekt, want af en toe is het wel vingertje wijzen naar elkaar. En soms heeft een overleg dat [een lollig momentje] gewoon nodig. Dat is met Teams wat lastiger. – P3*

De afwezigheid van non-verbale communicatie tijdens online vergaderingen wordt in de interviews gelinkt aan de nieuwe manier van vergaderen via Teams. P4 participanten benoemen dat het via Teams lastiger in te schatten is wat andere collega's bedoelen en dat de houding van andere collega's minder goed zichtbaar is tijdens een overleg.

*Wat iemand uitstraalt en dat mis ik erg in Teams. Het is veel abstracter en onpersoonlijker. – P4*

### **Domein 3. Interculturele Competenties**

De onderzoeksvraag bij domein 3 luidt als volgt: *wat zijn interculturele competenties en welke competenties zijn nuttig voor succesvolle samenwerking in groepsverband?* In dit domein worden clusters 1, 2 en 3 van het Global People Competency Framework besproken. Cluster 4 'cultureel aanpassingsvermogen' is onder *flow* uitgelicht.

#### **Cluster 1: kennis en ideeën**

De spoorwegmedewerkers verdiepen zich zowel in privésfeer als op het werk in andere culturen. In privésfeer vindt de verdieping veelal plaats door reizen binnen en buiten Europa. Drie van de acht participanten geven aan dat de buitenlandervaringen die zij in het verleden hebben opgedaan bepalend zijn geweest voor hun verdere carrière in de spoorwegsector. – P7 licht zijn persoonlijke buitenlandervaring met onderstaande quote toe.

*Zet mij in een trein ergens in Europa en bij wijze van spreken herken ik waar we rijden aan elementen in het landschap. – P7*

Het merendeel van de participanten vertelt dat de kennis over andere culturen na verloop van tijd is gegroeid door ervaring in het internationale werkveld. De spoorwegmedewerkers zijn tijdens hun werkzaamheden bezig met het maken vergelijkingen van tussen verschillende culturen, vertelt – P6.

*Ik vind het verrijkend om met een Nederlandse collega samen te werken en in zekere zin verdiep ik me daar wel in want het is gewoon kijken hoe werken zij, wat is hun manier en wat zijn de verschillen of voor en nadelen. – P6*

De spoorwegmedewerkers benadrukken dat kennis over andere culturen nuttig is in hun werkzaamheden. De verdieping leidt tot beter begrip van de andere partij en zorgt voor betere anticipatie op de andere cultuur, aldus – P4.

*Dat zie je bijvoorbeeld ook in de voorbereiding van stakingen. In België heb je best wel veel stakingsdagen per jaar. En dan zie je gewoon dat er een enorm verschil tussen zit en dat wil je dan gewoon begrijpen. Als je het begrijpt kan je er ook beter op anticiperen – P4*

## **Cluster 2: Communicatie**

### *Taalbeheersing*

In alle interviews is taalbeheersing een terugkerend onderwerp. In twee interviews komt de angst om fouten te maken naar voren. Dit kan belemmerend zijn in de communicatie, aldus participant 1. Een manier om de drempel te verlagen zijn volgens participant 1 en 8 de informele contactmomenten waarbij ruimte is voor *smalltalk*. – P2 legt uit dat taaldiversiteit humoristische situaties oplevert tijdens vergaderingen en dat discussies over de verschillende talen zorgen voor diepgang in een vergadering. Doordat er minder druk aanwezig is en mensen zich op hun gemak voelen zijn ze sneller geneigd een andere taal dan hun moedertaal te gebruiken.

*Maar ja taal is ook een leuke manier van smalltalk, de uitdrukkingen letterlijk vertalen zijn natuurlijk wel van die lollige dingetjes om elkaar beter te begrijpen en te leren kennen. – P2*

Ondanks de taalproblemen die af en toe optreden is het gebruik van Engels als *lingua franca* nog niet wijdverbreid in de spoorsector. Communicatie met de Deutsche Bahn verloopt veelal in het Duits, communicatie met de SNCF in het Frans. Vier participanten geven aan dat kennis van meerdere talen een pluspunt is bij interculturele samenwerking. – P5 voegt toe dat een goede taalbeheersing geen vanzelfsprekendheid is en dat het functioneren in een andere taal tijd en moeite kost.

*Persoonlijk spreek ik heel graag in de taal van de mensen. Ik vind het lastig als je van twee verschillende taalrollen bent en dat die Engels met elkaar moeten praten. Dat zowel de gesprekspartner als ik een vreemde taal moeten spreken. – P7*

*Ik heb echt tijd nodig gehad en dat is niet gemakkelijk om te functioneren in een omgeving waarin je niet 100% u kunt uitdrukken wat je juist wil zeggen. – P5*

Een beperkte taalbeheersing kan problemen opleveren in de communicatie tijdens crisissituaties. Wanneer groepsleden snel met elkaar moeten schakelen is taalbegrip van essentieel belang, omdat onbegrip kan zorgen voor onwil en argwaan, aldus – P5.

*Je merkt dat hoe minder we elkaar begrijpen, hoe meer dat men ervanuit gaat dat de ander incompetent of van slechte wil is. – P5*

Taalbeheersing is van belang bij het maken van belangrijke besluiten, zo beschrijft – P4. Wanneer een van beide partijen een taal niet voldoende beheerst kan dit problemen opleveren bij informatievoorziening rondom een belangrijk besluit. Een genoemde oplossing voor het vermijden van miscommunicatie is het gebruik van andere mediakanalen om de besluiten te herhalen en duidelijk op een rijtje te zetten. Zo vertelt participant 4 dat belangrijke punten na een overleg op de mail gezet worden, zodat de groepsleden zeker weten dat ze elkaar goed hebben begrepen.

*Thalys maakt het niet altijd expliciet dus dat maakt heel veel ruimte voor ruis. En dat moet je juist niet hebben, zeker als je een andere taal spreekt dan is het belangrijk dat je dat altijd hetzelfde hebt. – P4*

### *Smalltalk*

Uit alle interviews blijkt dat *smalltalk* aanwezig is bij groepssamenwerking met andere collega's uit het buitenland. *Smalltalk* treedt voornamelijk op in kleinere vergaderingen of bij een-op-een-contact. Bij grotere vergaderingen is veelal sprake van een strikte opzet en wordt de *smalltalk* voor of na een vergadering gevoerd. Uit de interviews blijkt dat de spoorwegmedewerkers *smalltalk* inzetten om af te stappen van de zakelijke gesprekken en ook minder serieuze onderwerpen te kunnen bespreken.

*Smalltalk helpt om af te stappen van de zakelijke gesprekken en biedt ruimte om ook over andere onderwerpen te kunnen praten. – P7*

De participanten geven aan dat *smalltalk* een rol speelt bij het opbouwen van nieuwe relaties tussen collega's. Zes van de acht participanten benoemen het belang van informele momenten tussen de formele vergaderingen door. Benoemde informele momenten zijn activiteiten, lunches of borrels. Volgens de participanten helpt de informele setting om elkaar beter te leren kennen. Participant 6 maakt een verbinding met cultuur en stelt dat



*smalltalk* helpt om collega's uit andere culturen beter aan te kunnen voelen en dat hij op deze manier een beter begrijpt waar de gevoeligheden van andere collega's liggen. Het opbouwen van goede relaties is belangrijk omdat groepsleden zich hierdoor prettiger voelen in een vergadering en zich meer durven te uiten, aldus – P4.

*Dus die informele momenten als een lunch die helpen, die smalltalk helpt de drempel te verlagen zodat je ook met de mensen die iets minder goed Engels spreken een overleg kunt voeren. – P4*

Participant 4 en 7 bespreken dat *smalltalk* tijdens informele momenten helpt bij het opbouwen van respect en vertrouwen tussen personen. Het respect en vertrouwen kan helpend zijn in een formele groepssamenwerking waarin gevoelige onderwerpen worden besproken. Daarbij helpen de informele activiteiten bij het wegnemen van de hiërarchie tijdens officiële vergaderingen.

*Dat maakt een totaal andere sfeer om informeel iets met elkaar mee te maken in plaats van het 'harde' werk waarin je uitsluitend vergadert en organiseert en waar je het over offertes en prijzen moet hebben. – P7*

## Conclusie en discussie

In dit onderzoek is de vraag gesteld op welke manier groepsgedrag en interculturele competenties van een individu in een groep bijdragen aan succesvolle internationale samenwerking in de Nederlandse en Belgische spoorwegsector. Uit de interviews is gebleken dat de spoorwegmedewerkers zich bewust zijn van de culturele verschillen tussen Nederland en België en dat zij over kwaliteiten beschikken om groepswerk efficiënt uit te kunnen voeren. Groepswerk is voor de medewerkers een continu uitwisselingsproces van culturele factoren.

Volgens Watson en Michaelsen (1988) is groepssamenwerking een vorm van samenwerking waarbij individuen elk hun eigen vaardigheden inbrengen om zo de beste oplossing te bereiken. Bij het bereiken van oplossingen in groepssamenwerking speelt culturele diversiteit een rol. In de interviews kwam het positieve gedrags-element TOB 3 vaak voor: *de diversiteit in achtergrond van de groepsleden helpt bij het oplossen van problemen*. Culturele diversiteit bevat een educatief element en tijd speelt een rol bij de verhoging van groepseffectiviteit. Wanneer collega's een langere periode met elkaar samenwerken leren zij meer over elkaar en over andere culturen. De spoorwegmedewerkers benoemen dat

verschillende zienswijzen zorgen voor creativiteit en bijdragen aan een efficiënte manier van probleemoplossing. De resultaten uit dit onderzoek zijn in lijn met de bevindingen van Watson et al. (1993). De auteurs stellen dat cultureel diverse groepen na verloop van tijd een hogere groepseffectiviteit bereiken dan cultureel homogene groepen. Volgens de onderzoekers komen de verschillende perspectieven de creativiteit en samenwerking in een groep ten goede. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de aanwezigheid van culturele diversiteit ook in de spoorwegsector een positieve bijdrage levert aan groepseffectiviteit.

Het negatieve element uit het GSI dat het vaakst naar voren kwam is SOB4: *sommige groepsleden zijn te vasthoudend in hun visie*. Hierbij is een kanttekening op zijn plaats; uit de interviews blijkt dat de groepsleden als individu open staan voor de mening van buitenlandse collega's. De vasthoudendheid van partijen in groepsverband heeft voornamelijk te maken met visies die landen hebben op bepaalde zaken die spelen in de spoorsector. Voorbeelden hiervan zijn landelijke dienstregelingen, de introductie van het Europese beveiligingssysteem ERTMS en de marktwerking op het spoor.

Het *Global People Competency Framework* biedt een breed scala aan uiteenlopende interculturele competenties voor mensen die deelnemen aan interculturele samenwerkingen (Messelink et al., 2015). Welke interculturele competenties van belang zijn is afhankelijk van de situatie waarin mensen zich begeven. Voor de spoorwegmedewerkers zijn taalbeheersing, culturele verdieping en aanpassingsvermogen van belang bij interculturele samenwerking. Taal is een verbindende factor voor collega's en het belang van een goede taalbeheersing werd door de participanten meermaals onderstreept. De participanten spreken het liefst in hun eigen taal of de taal van de collega's met wie zij spreken. Het gebruik van Engels als *lingua franca* is nog niet wijdverbreid in de spoorsector.

Culturele verdieping en aanpassingsvermogen zorgen ervoor dat spoorwegmedewerkers zich kunnen aanpassen aan de buitenlandse collega's met wie zij op dat moment samenwerken. Ramthun en Matkin (2012) stellen dat interculturele competenties bij kunnen dragen aan het vormen van *shared leadership* in een groepssamenwerking. Een nieuwe toevoeging van dit onderzoek is dat cultureel aanpassingsvermogen een belangrijke competentie is die kan leiden tot *shared leadership*. Wanneer groepsleden kennis hebben over de omgang met hiërarchie in een andere cultuur kan dit *shared leadership* in een vergadering bevorderen. Het ontstaan van *shared*

*leadership* is volgens de resultaten van dit onderzoek afhankelijk van de waarde die men hecht aan hiërarchie in een bepaalde cultuur. Wanneer personen meer waarde hechten aan hiërarchie komt *shared leadership* minder voor in vergaderingen. De medewerkers onderstrepen hierbij dat het van belang is dat collega's wederzijds begrip hebben voor de verschillen in omgang met hiërarchie en zich hieraan kunnen aanpassen. De spoorwegmedewerkers ervaren dat *shared leadership* niet altijd mogelijk is wanneer personen van een hogere rang binnen het bedrijf aanwezig zijn bij een groepsvergadering. Wanneer deze personen niet aanwezig zijn, is er volgens een aantal medewerkers wel ruimte voor *shared leadership* in een vergadering. Het aanpassingsvermogen zorgt ervoor dat de groepsleden weten wanneer zij wel of geen *shared leadership* kunnen praktiseren.

Een opmerkelijk gegeven is dat de mate waarin *shared leadership* in een vergadering voorkomt mogelijk afhankelijk is van de expertise van een persoon in een groep. Uit een van de gesprekken kwam naar voren dat een persoon van lagere rang een leidende rol aan kan nemen wanneer hij of zij veel kennis heeft op een bepaald gebied. De leidende rol wordt dan aangenomen in een situatie waarbij personen van hogere rang in een vergadering aanwezig zijn. Het mogelijke verband tussen *shared leadership* en de expertise van een persoon met een lagere rang biedt een interessante mogelijkheid voor vervolgonderzoek.

Hooker en Csikszentmihalyi (2003) beschrijven *flow* als een staat van bewustzijn waarin mensen zich volledig betrokken voelen in een activiteit. De interviews boden geen inzicht in de staat van bewustzijn van de medewerkers tijdens een vergadering. Wel boden de interviews inzicht in de manier waarop de spoorwegmedewerkers *flow* ervaren tijdens een samenwerking. Volgens de participanten neemt *flow* in een vergadering toe naarmate de collega's elkaar beter kennen. Doordat mensen elkaar beter kennen verlopen de vergaderingen vlotter.

Om de staat van bewustzijn van personen in groepsverband te onderzoeken dient de groep tijdens een vergadering geobserveerd te worden door een externe partij. Deze partij kan aan de hand van de concepten die *flow* definiëren bepalen in welke mate medewerkers betrokken zijn bij de activiteit. Deze concepten zijn volgens Hooker en Csikszentmihalyi (2003) intrinsieke motivatie, interesse en de aanwezigheid van *shared leadership*. Dit onderzoek heeft een nieuw mogelijk verband tussen *flow* en *shared leadership* naar voren gebracht. Mogelijk is *flow* verbonden aan *shared leadership*, in die zin dat de ruimte voor *shared leadership* toeneemt wanneer de medewerkers elkaar beter kennen. De mate waarin

groepsleden elkaar kennen kan in vervolgonderzoek naar *flow* aan de concepten van Hooker en Csikszentmihalyi (2003) worden toegevoegd.

De spoorwegmedewerkers zien het voeren van *smalltalk* als een manier om elkaar beter te leren kennen. Holmes (2000; in Zhu, 2014) stelt dat *smalltalk* ervoor zorgt dat mensen 'sociaal opgewarmd' raken en dat het hiermee bijdraagt aan *consensus-building*. De spoorwegmedewerkers zetten *smalltalk* in voor het opbouwen van collegiale relaties. Een nieuw inzicht hierbij is dat het voeren van *smalltalk* in een overleg het ijs kan breken, zodat gevoelige onderwerpen gemakkelijker besproken kunnen worden. Holmes (2000) stelt dat het voeren van *smalltalk* voor of na een vergadering kan zorgen voor het behoud van de *positive face* van medewerkers. Dit onderzoek toont aan dat *smalltalk* tijdens een vergadering ook een bijdrage kan leveren aan collegiale binding. Door de toename van collegiale binding kunnen gevoelige onderwerpen besproken worden met behoud van de *positive face*.

Groepssamenwerking is een complex proces dat onderhevig is aan verschillende factoren die de effectiviteit van de samenwerking kunnen beïnvloeden. De interviewvragen zijn grotendeels gebaseerd op het GSI van Watson et al. (1998). Het GSI bood een geschikt overzicht van gedragingen en factoren die invloed hebben op de effectiviteit van groepssamenwerking. Tijdens de interviews bleek dat veel van deze elementen en gedragingen ook een tegengestelde vorm hebben die niet voorkomt in het GSI. Zo kan diversiteit in een groep zowel een positieve als een negatieve uitwerking hebben op de groepseffectiviteit. De bevinding dat gedragingen in de lijst met *team-oriented behavior* niet altijd een positieve bijdrage leveren aan groepseffectiviteit leidt tot een suggestie voor het toevoegen van tegengestelde vormen van deze gedragingen.

### *Theoretische implicaties*

Het GSI bleek in de praktijk een gelimiteerd instrument voor kwalitatief onderzoek naar groepswork. De elementen uit het GSI zijn strikt afgelijnd, wat het codeerproces bemoeilijkte. De uitingen van de participanten kwamen niet altijd overeen met elementen uit het GSI. De interculturele competenties uit het GPCF zijn breder opgesteld en bieden meer ruimte voor eigen interpretatie tijdens het codeerproces.

Het kwalitatief meten van de *performance* van groepswork brengt verschillende implicaties met zich mee. Allereerst is de participanten gevraagd naar hun eigen perceptie

van intercultureel groepswork. Hierdoor is het mogelijk dat de participanten hun eigen gedrag in groepsverband positiever beoordelen dan daadwerkelijk het geval is. Een andere limitatie van dit onderzoek is dat niet alle groepsleden uit een specifieke vergadering zijn bevroegd. Mogelijk hebben andere groepsleden een andere perceptie van groepseffectiviteit in dezelfde vergadering. Ook de complexiteit van het onderwerp of probleem in een vergadering kan invloed uitoefenen op de waargenomen groepseffectiviteit. In eerder kwantitatief onderzoek naar groepseffectiviteit kregen alle groepen dezelfde taak om uit te voeren in groepsverband, waarna de prestatie van een groep werd vastgelegd. Deze vaststaande variabele was in dit onderzoek niet aanwezig. Alle medewerkers voeren verschillende taken uit en werken op verschillende manieren samen in groepsverband.

Een van de participanten benoemde dat er een positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden in de effectiviteit van intercultureel groepswork. Deze opmerking geeft aanleiding tot een groter longitudinaal onderzoek waarbij dezelfde medewerkers op verschillende momenten verslag kunnen doen over waargenomen effectiviteit van groepswork. Een andere reden voor longitudinaal onderzoek is het gegeven dat de interviews zijn afgenomen ten tijde van het coronavirus. Op dit moment vinden de vergaderingen van de spoorwegmedewerkers voornamelijk online plaats. De spoorwegmedewerkers benoemden tijdens de interviews dat online vergaderen effect heeft gehad op de waargenomen groepseffectiviteit. Welk effect deze nieuwe vergaderstijl heeft op de lange termijn is nog niet bekend.

#### *Limitaties van de studie*

In het theoretisch kader van dit onderzoek is het gedrag van minderheidsculturen in een groep besproken. Personen uit minderheidsculturen nemen volgens de besproken literatuur een onderdanige rol in wanneer zij in een groep samenwerken. Deze positie kan van invloed zijn op de groepseffectiviteit. De geïnterviewde spoorwegmedewerkers zijn allen afkomstig uit meerderheidsculturen, de Nederlandse en de Belgische. De invloed van een minderheidscultuur kon om deze reden niet onderzocht worden.

Uit de interviews bleek dat zowel de Nederlandse als de Belgische spoorwegmedewerkers met Duitsers en Fransen werken voor de ICE en Thalys. Een aantal participanten besprak de werkwijze van de Thalys en de Franse (werk)cultuur. De afwezigheid van Duitse en Franse participanten maakte een vergelijking met perspectieven

van personen uit deze culturen niet mogelijk. Om deze reden is het nuttig om een grotere diversiteit aan landen mee te nemen in verder onderzoek naar interculturele groepssamenwerking op het Europese spoor.

Vast staat dat spoorwegmedewerkers in groepssamenwerkingen streven naar continue verbetering van de internationale spoorverbindingen. De interviews gaven inzicht in de complexiteit van internationale samenwerking op het spoor. De spoorwegmedewerkers zijn positief over interculturele samenwerking en volgens de interviews verloopt de samenwerking op veel punten al goed. De complexiteit van samenwerking op het spoor is mogelijk deels te wijten aan externe factoren. Het aantal internationale treinverbindingen stijgt snel en in het kader van het Europees jaar van het Spoor 2021 is er toenemende belangstelling voor treinreizen naar het buitenland. Dit onderzoek was een eerste stap en nodigt uit tot verder onderzoek naar de effectiviteit van interculturele samenwerking op het Europese spoor. Onderzoek naar groepseffectiviteit van interculturele samenwerkingen tussen spoorwegmedewerkers uit Europese landen kan leiden tot nieuwe adviezen en inzichten om zo de interculturele samenwerking te bevorderen. De toekomst zal uitwijzen of een hogere groepseffectiviteit van interculturele samenwerkingen daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan een snellere ontwikkeling van nieuwe internationale treinverbindingen in Europa.

## Literatuur

Adler, N. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.

Ammelrooy, P. (2021, 1 april). 'Voor de trein als groen alternatief voor het vliegtuig ziet het er niet gunstig uit'. *De Volkskrant*. Geraadpleegd van: [https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/voor-de-trein-als-groen-alternatief-voor-het-vliegtuig-ziet-het-er-niet-gunstig-uit~be691f82/?utm\\_campaign=shared\\_earned&utm\\_medium=social&utm\\_source=copylink](https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/voor-de-trein-als-groen-alternatief-voor-het-vliegtuig-ziet-het-er-niet-gunstig-uit~be691f82/?utm_campaign=shared_earned&utm_medium=social&utm_source=copylink)

Axtell, R. E. (1998). *Gestures: the Do's and Taboos of Body Language Around the World* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

Bell, S. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 595-615.

Bennett, M. (1998). *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings*. Maine: Intercultural Press.

Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of management, 17*(2), 345-381.

Brown, P., & Levinson, S. C. (1978). Universals in language usage: Politeness phenomena. In *Questions and politeness: Strategies in social interaction* (pp. 56-311). Cambridge University Press.

Byram, M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters.

Chen, G. M. & Starosta, W. J. (2005). *Foundations of Intercultural Communication* (2<sup>nd</sup> ed.). Maryland: University Press of America.

Cox, J., Pearce, C., & Perry, M. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48-76). Californië: SAGE.

Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research, 14*(5), 603-616.

Endrass, B., Rehm, M., & André, E. (2011). Planning small talk behavior with cultural influences for multiagent systems. *Computer Speech & Language, 25*(2), 158-174.

Hackman, J. R. (1968). Effects of task characteristics on group products. *Journal of Experimental Social Psychology, 4*(2), 162-187.

Hansen, M., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage (Cover story). *MIT Sloan Management Review, 46*(1), 22-30.

Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership: Rethinking the motivation and structuring of knowledge work. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 217-234. Californië: SAGE.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Massachusetts: Perseus Books.

Marschan-Piekkari, R., & Reis, C. (2004). Language and languages in cross-cultural interviewing. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1, 224-244.

Messelink, H.E., Maele, J. Van & Spencer-Oatey, H. (2015). Intercultural competencies: what students in study and placement mobility should be learning. *Intercultural Education*, 26(1), 62-72.

NS International (z.d.). Wie is NS International? Geraadpleegd van: <https://www.nsinternational.com/nl/organisatie/wie-is-nsinternational>

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2020). *Verzet de Wissel*. Geraadpleegd van: <https://www.rli.nl/publicaties/2020/advies/verzet-de-wissel-naar-beter-internationaal-reizigersvervoer-per-trein>

Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2012). Multicultural shared leadership: A conceptual model of shared leadership in culturally diverse teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 303-314.

Rathje, S. (2007). Intercultural competence: The status and future of a controversial concept. *Language and intercultural communication*, 7(4), 254-266.

Roberts, C, Davies, E. & Jupp, T. (1992). *Language and discrimination: A study of communication in multi-ethnic workplaces*. London: Longman.

Roos, E., & Vos, P. (2005). *Interviewen*. Nijmegen: RU Nijmegen.

Riemer, M. J., & Jansen, D. E. (2003). Non-verbal intercultural communication awareness for the modern engineer. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 2(3), 373-378.

Samarin, W. J. (1987). *Lingua franca*. Berlijn: Walter de Gruyter.

Scott, W.A., Scott, R. (1981). Intercorrelations among structural properties of primary groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 279-292.

Schenk, B (2019). Intercultureel en (in)competent: vaardigheden van vrijwilligers (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/383788>.

Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. Berlijn: Springer.



Spencer-Oatey, H., & Stadler, S. (2009). The global people competency framework. *Warwick Occasional Papers in Applied Linguistics*, 3.

Smilde, K. S., Braam, K., van der Borgt, R., Backaert, M., & Meulemans, J. (2010). Naar grenzenloos interlokaal personenvervoer.

Spich, R. (1985). Explicit Norm Structuring Process: A Strategy for Increasing Task-Group Effectiveness. *Group Organization Studies*, 10, 37-59.

Spitzberg, B. H. (1988). Communication competence: Measures of perceived effectiveness. In C. H. Tardy (Ed.), *A handbook for the study of human communication: Methods and instruments for observing, measuring, and assessing communication processes*, 67–105. New York: Ablex Publishing.

Spitzberg, B. H. (1989). Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International journal of intercultural relations*, 13(3), 241-268.

Spitzberg, B. H. (2000). A model of intercultural communication competence. *Intercultural communication: A reader*, 9, 375-387.

Thalys International (z.d.) Over Thalys, waar staan we voor? Geraadpleegd van <https://www.thalys.com/nl/nl/over-thalys>

Watson, W. E., & Michaelsen, L. K. (1988). Group interaction behaviors that affect group performance on an intellectual task. *Group & Organization Studies*, 13(4), 495-516.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, 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.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Dimensies en bijbehorende items Group Style Instrument

Tabel overgenomen uit Watson & Michaelsen (1998, pp. 171).

<b>Team-oriented behaviors</b>	<b>Self-oriented behaviors</b>
1. We organize our time well	1. Some members of the group do not disagree for fear of what others might think
2. Our individual styles seem compatible	2. Some members pretend to know what they are talking about when they really do not
3. The diversity of members backgrounds aids in problem solving	3. Some members of the group take our group work too lightly
4. We identify the functions necessary for the successful completion of group projects	4. Some members are unreasonably stubborn in their viewpoints
5. We are willing to spend enough time to ensure that our group projects are done well	5. Sometimes people with good ideas do not seem to speak up enough
6. We exercise leadership skills as a group and do not really have a leader per se	6. One or two members dominate the discussion more than they should SL
7. Someone makes sure that quieter members get a chance to express their ideas	7. Some members interrupt when another is speaking
8. We show positive attitudes regarding group work	8. In discussions, we drift off the point
9. We delegate our group work	9. There is conflict and hostility among members
10. We listen to each individuals' input	10. Arguments carry on too long
11. Everyone participates in discussions	
12. We share high performance expectations*	
13. A leader who is effective at organizing tasks had emerged in our group	
14. A leader has emerged who is effective at getting us to work out interpersonal difference	
15. We have sort of a cheerleader who emphasizes the positive things we do	
16. We do not have total agreement, but we reach a kind of consensus that we all accept	

## Bijlage 2: Global People Competency Framework (GPCF)

Vertaald door Schenk & Van Lier, 2019.

### Cluster 1: Kennis en ideeën

---

Informatieverzameling	<p>Is zich bewust van het belang van informatieverzameling over onbekende culturen en is hier ook in geïnteresseerd</p> <p>Gebruikt verschillende strategieën om relevante informatie te verzamelen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zoeken naar en vinden van nuttige boeken en documenten</li><li>• gedrag observeren</li><li>• expliciete vragen stellen</li><li>• vragen stellen aan mensen die de cultuur goed kennen (autoriteiten)</li></ul>
Vernieuwend denken (open-minded zijn)	<p>Staat open voor nieuwe ideeën</p> <p>Zoekt naar nieuwe inzichten en manieren om naar problemen te kijken</p> <p>Daagt conventionele gedachtenpatronen uit</p> <p>Denkt verder dan het eigen kennisgebied</p> <p>Past zijn/haar meningen regelmatig aan als er nieuw bewijs of nieuwe informatie is</p>
Doeloriëntatie	<p>Is geïnteresseerd in de doelen van anderen en doet moeite om die doelen te leren kennen</p> <p>Behoudt de focus op eigen doelen zonder snel compromissen te sluiten</p> <p>Is bereid rekening te houden met het doel van anderen en wil een balans houden tussen de eigen doelen en die van een ander als dat nodig is</p>
Samenwerkingsgerichte oplossingen	<p>Erkent verschillende perspectieven die mensen hebben ten opzichte van een probleem en maakt die zichtbaar</p> <p>Is behulpzaam wanneer groepsleden tot overeenstemming moeten komen bij verschillende benaderingen</p> <p>Stimuleert creatieve en teamgebonden oplossingen en werkwijzen</p>

---

## Cluster 2: Communicatie

---

Communicatiemanagement	<p>Hanteert de gekozen taal (of talen) die wordt (worden) gebruikt in de communicatie</p> <p>Gebruikt communicatiemiddelen die het doel het beste dienen</p> <p>Richt een passend communicatienetwerk in (om de communicatie binnen het bedrijf te structureren)</p> <p>Richt communicatieprotocollen in</p> <p>Onderneemt stappen om communicatieproblemen op te lossen</p>
Taalverwerving	<p>Is gemotiveerd om andere talen te leren en te gebruiken en wil hier tijd en moeite in steken</p> <p>Is zelfverzekerd over zijn/haar vermogen om een vreemde taal te kunnen leren en gebruiken</p> <p>Probeert woorden en uitdrukkingen uit in vreemde talen</p>
Talig aanpassingsvermogen	<p>Past zijn/haar taalgebruik aan aan het niveau van de ander zodat ze samen tot optimaal begrip komen</p> <p>Besteedt aandacht aan de volgende factoren past zich waar nodig aan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• snelheid</li><li>• frequentie en lengte van pauzes</li><li>• complexiteit van de zinsstructuur</li><li>• complexiteit van het woordgebruik</li><li>• gebruik van taalspecifieke uitingen en spreektaal</li><li>• gebruik van accenten en dialecten</li></ul>
Actief luisteren	<p>Luistert aandachtig</p> <p>Maakt de ander duidelijk dat hij/zij naar de ander luistert</p> <p>Verduidelijkt de betekenis van belangrijke woorden en zinnen en controleert dit regelmatig bij de gesprekspartner(s) om zeker te weten dat alle gesprekspartners tot hetzelfde begrip komen. Ook als de kennis vanzelfsprekend wordt geacht.</p>
Afstemming	<p>Kan indirecte signalen waarnemen, zoals intonatie, oogcontact en lichaamstaal, en kan hier betekenis aan ontleen</p> <p>Bestudeert indirecte signalen proactief en vraagt hiernaar om de kennis te verbeteren</p> <p>Leert indirecte signalen te interpreteren in verschillende culturele en communicatieve contexten</p>

---

Werken aan gemeenschappelijke kennis en wederzijds vertrouwen	<p>Geeft achtergrondinformatie die nodig is om tot gezamenlijk begrip te komen en lokt dit ook uit bij de ander</p> <p>Maakt gebruik van discoursmarkers (gebaren of gesproken) om informatie te structureren en benadrukken</p> <p>Maakt de eigen bedoelingen duidelijk door niet alleen te zeggen wát hij of zij wil, maar ook waarom</p>
Stilistische flexibiliteit	<p>Let op de verschillende communicatiestijlen die mensen gebruiken (bijvoorbeeld formeel/informeel, expressief/terughoudend)</p> <p>Vormt een repertoire van stijlen die binnen verschillende contexten, doelen en groepen passen</p> <p>Past taalgebruik aan aan de verschillende contexten, doelen en groepen</p>
<b>Cluster 3: Relaties</b>	
Verwelkomend zijn naar vreemden	<p>Is geïnteresseerd in mensen met verschillende ervaringen en achtergronden</p> <p>Is proactief in het benaderen en ontmoeten van nieuwe mensen</p> <p>Bouwt een breed en divers netwerk op van vrienden en kennissen</p>
Opbouwen van goede relaties en verstandhoudingen	<p>Toont warmte en vriendelijkheid bij het opbouwen van relaties</p> <p>Vormt relaties op persoonlijk en professioneel vlak</p> <p>Toont belangstelling en oprechte interesse in het welzijn van de ander</p>
Gevoelig voor sociale/professionele context	<p>Let op hiërarchie en machtsverhoudingen en op hoe die gedrag kunnen beïnvloeden in verschillende contexten</p> <p>Begrijpt hoe bepaalde rollen zich verhouden tot elkaar en hoe ze werken in verschillende contexten, net als de rechten en verplichtingen die erbij horen</p> <p>Begrijpt hoe beslissingen worden gemaakt in bepaalde contexten</p>
Aandacht voor interpersoonlijke relaties	<p>Let op de gevoeligheid/kwetsbaarheid van mensen en probeert te voorkomen dat zij gezichtsverlies lijden</p> <p>Moedigt mensen aan en zorgt dat ze meer zelfvertrouwen krijgen door hen complimenten te geven</p>

#### Cluster 4: Persoonlijke kwaliteiten en aanleg

---

Avontuurlijkheid	<p>Zoekt naar variatie, verandering en stimulatie in het leven</p> <p>Vermijdt veilige en voorspelbare omgevingen</p> <p>Zoekt oncomfortabele en ambigue situaties op om van te leren</p>
Zelfbewustzijn	<p>Bewust van het feit dat zijn/haar gedrag vreemd kan overkomen op anderen of moeilijk te accepteren kan zijn</p> <p>Gevoelig voor hoe zijn/haar communicatie en gedrag geïnterpreteerd worden door anderen</p>
Acceptatie	<p>Accepteert gedrag en ideeën die anders zijn dan dat van hem/haar zelf op een positieve manier</p> <p>Accepteert mensen zoals ze zijn en probeert hen niet te veranderen</p> <p>Is op zijn/haar gemak bij mensen met andere normen en waarden</p> <p>Ziet altijd het beste in anderen en vergeeft een misstap snel en gemakkelijk</p>
Flexibiliteit	<p>Bereid om veel verschillende soorten patronen van gedrag en communicatie te leren</p> <p>Spiegelt het gedrag en/of de communicatie van anderen om erbij te horen of om anderen op hun gemak te laten voelen</p> <p>Experimenteert met verschillende manieren van gedragen en communiceren om erachter te komen welke het meest acceptabel en succesvol zijn</p> <p>Past zijn/haar gedrag aan en heeft geen probleem met het aanpassen van zijn/haar mening naar gelang de omstandigheden</p>
Doelgerichtheid	<p>Laat zich leiden door duidelijke normen en waarden</p> <p>Is vasthoudend waardoor hij/zij de focus kan behouden in moeilijke situaties</p> <p>Is gedisciplineerd en onafhankelijk</p> <p>Zorgt voor een duidelijk doel voor zichzelf en voor anderen</p>
Het omgaan met stressvolle situaties	<p>Beheerst goed ontwikkelde manieren om met stressvolle situaties om te gaan, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• het gebruik van humor om de spanning weg te nemen</li><li>• het opbouwen van een relevant sociaal netwerk</li><li>• het onder controle houden van negatieve emoties</li><li>• zoekt iets positiefs in de stressvolle situatie</li></ul>

---

---

Veerkracht

Is bereid om fouten te maken op sociaal gebied

Is niet snel gegeneerd door sociale blunders

Heeft genoeg zelfvertrouwen om met kritiek of negatieve feedback om te gaan

Is optimistisch en raapt zichzelf snel bij elkaar na een tegenslag

---

## Bijlage 3: interviewschema

### Toelichting afkortingen

- TOB: team-oriented behavior
- SOB: self-oriented behavior
- SL (shared leadership)
- FLOW

### Demografische kenmerken

Geslacht  
Leeftijd  
Land van herkomst  
Beroep en afdeling binnen organisatie

### Domein 1: individueel gedrag

Om individueel gedrag te analyseren dienen de volgende zaken bevroegd te worden:

- TOB → taakverdeling in groepen
- TOB → tijdsmanagement
- TOB → is het groepslid doel/oplossingsgericht?
- TOB +SL → leiderschap in groepen
  
- SOB → conflicten: 1) zoekt een groepslid naar iets positiefs in een stressvolle situatie, 2) kan het groepslid negatieve emoties onder controle houden?
- SOB → dominantie van groepsleden
- SOB → staan de groepsleden open voor nieuwe ideeën?

### Domein 2: interculturele competenties

Enkele elementen uit de clusters van het GPCF komen overeen met de gedragingen uit het GSI. Deze elementen worden daarom niet opnieuw opgenomen in het interviewschema.

#### Cluster 1: Kennis en Ideeën

- Informatieverzameling over onbekende culturen
  - Neemt het groepslid de moeite om andere culturen te leren kennen door zich in te lezen en te observeren?
  - Is het groepslid bereid om verschillende soorten van gedrag en communicatie te leren?



## Cluster 2: Communicatie

- Gebruikt het groepslid de communicatiemiddelen die het doel het beste dienen
  - Nemen groepsleden stappen om communicatieproblemen op te lossen?
- Past het groepslid het taalgebruik aan aan het niveau van de ander?
- Luistert het groepslid aandachtig naar anderen?
- Neemt het groepslid (indirecte) signalen weer zoals intonatie, oogcontact en lichaamstaal?
  - Houdt het groepslid hierbij rekening met culturele verschillen?
- Werkt het groepslid aan gemeenschappelijke kennis en wederzijds vertrouwen?
  - Geeft het groepslid achtergrondinformatie?
  - Worden eigen bedoelingen duidelijk gemaakt a.d.h.v. duidelijke uitleg?

## Cluster 3: Relaties

- Is het groepslid verwelkomend naar vreemden?
  - Is het groepslid geïnteresseerd in mensen met verschillende ervaringen en achtergronden en proactief in het benaderen en ontmoeten van nieuwe mensen?
- Vormt het groepslid relaties op professioneel vlak en toont het groepslid hierbij warmte en vriendelijkheid?
- Heeft het groepslid aandacht voor interpersoonlijke relaties?
  - Let het groepslid op de gevoeligheid en kwetsbaarheid van mensen?

## Cluster 4: persoonlijke kwaliteiten en aanleg

- Zoekt het groepslid naar variatie en verandering in het leven, vermijdt hij/zij veilige en voorspelbare omgevingen?
- Heeft het groepslid een goed zelfbewustzijn?
- Accepteert het groepslid het gedrag van anderen op een positieve manier?
  - Is het groepslid op zijn/haar gemak bij mensen met andere normen en waarden?

## Domein 3: effectiviteit groepsgedrag

- Shared leadership
  - Krijgen alle groepsleden even veel (spreek)ruimte in de groep?
  - Nemen de groepsleden zowel leidende als volgende rollen aan?
  - Accepteren de groepsleden macht van buitenaf?
- Flow
  - Nemen de groepsleden culturele verschillen in acht?
  - In hoeverre voelen groepsleden zich betrokken bij de taak?
  - Zijn de groepsleden creatief en open-minded?
  - Dragen interculturele verschillen bij aan de samenwerking?

## Bijlage 4: definitieve interviewvragen

### Introductie interview

Ik zal mezelf nogmaals voorstellen: ik ben Sil van Dijk, MA student Communicatie en Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit. In dit interview ga ik u een aantal vragen stellen over groepswork in interculturele setting. Stelt u zich alstublieft situaties voor waarin u samenwerkt met collega's uit het buitenland. *De interviews worden volledig geanonimiseerd en de data zal veilig worden opgeslagen op de server van de Radboud Universiteit. Het beantwoorden van de vragen is niet verplicht. Ik zou graag een geluidsopname van het gesprek willen maken. Gaat u hiermee akkoord?*

### Voorafgaand noteren

Geslacht + leeftijd

Nationaliteit

Functie, afdeling binnen organisatie

Aantal jaar werkzaam in de spoorwegsector

### Domein 1: individueel gedrag

*Vragen over GSI. DV<sup>1</sup>: welke individuele gedragingen zorgen voor succesvolle of minder succesvolle samenwerking en welke rol speelt culturele diversiteit hierbij?*

- Kunt u mij iets vertellen over het soort vergaderingen dat u met andere collega's voert?
  - Welke onderwerpen worden besproken?
- Kunt u mij iets vertellen over de opzet van een vergadering met collega's uit het buitenland?
  - Is er sprake van een strikte opzet wanneer u met collega's uit het buitenland vergadert? TOB1
  - Is er buiten deze opzet ruimte voor smalltalk voor, tijdens of na de vergadering?
- Kunt u een voorbeeld geven van structurele verschillen in werkwijze van u en uw buitenlandse collega's? TOB2
  - Hoe gaat u om met deze verschillende werkwijzen?
    - Denkt u dat deze verschillen hinderlijk zijn, niet van grote invloed zijn of juist een goede bijdrage leveren? TOB3
    - In hoeverre denkt u dat de verschillen te wijten zijn aan cultuurverschillen?
  - Kunt u mij iets vertellen over het verloop van intercultureel groepswork? TOB3 + FLOW
    - Komen er opstartproblemen voor bij een nieuwe samenwerking? FLOW

- Merkt u dat intercultureel groepswork naar verloop van tijd vlotter verloopt?
  - Praat u weleens met andere groepsleden over het verloop van de samenwerking? FLOW
- Gebruiken u en uw collega's een taakverdeling of een actielijst wanneer u in groepsverband samenwerkt? TOB4, 9
  - Wat is uw mening over het gebruik van een taakverdeling? SOB3
- Kunt u voorbeelden noemen van conflictsituaties tussen collega's uit verschillende landen? SOB9
- Voelt u wel eens een bepaalde dominantie van mensen in groepsverband? SOB6\*\*
  - Zo ja, hoe gaat u hiermee om?
- Uit onderzoek van de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur blijkt dat Europese landen vaak vast blijven houden aan hun eigen visie op spoorvervoer.
  - Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin collega's uit een bepaald land erg vasthouden aan hun visie? SOB4
  - Hoe gaat u om met de eventuele vasthoudendheid van andere collega's? Worden er bijvoorbeeld pogingen gedaan om consensus te bereiken? SOB 9
- Ervaart u weleens tijdsdruk tijdens het uitvoeren van een groepsproject?
  - Zo ja, denkt u dat er af en toe te weinig tijd wordt genomen voor een project? TOB5
  - Zo ja, wie stellen de deadlines vast in een project? Zijn dat managers van buitenaf of de groepsleden zelf? SL
- Heeft u vaak individueel contact met een buitenlandse collega?
  - Zo ja, hoe ervaart u het individuele contact ten opzichte van groepscontact? C4
  - Via welk medium heeft u het meeste contact?

## Domein 2: interculturele competenties

Vragen over IC. DV<sup>3</sup>: wat zijn interculturele competenties en welke competenties zijn nuttig voor succesvolle samenwerking in groepsverband?

### Cluster 1: Kennis en Ideeën

- Verdiept u zich weleens in andere culturen?
  - Zo ja, op welke manier doet u dat?
- Heeft u ervaring met andere culturen?
  - Heeft u zelf in het buitenland gewoond en/of gewerkt?
  - Kunt u een situatie beschrijven waarin u een cultureel verschil heeft ervaren tussen uzelf en de ander?
  - Zijn uw ervaringen met andere culturen eerder al eens van pas gekomen?
  - Voelt u zich op uw gemak bij andere culturen?

### Cluster 2: Communicatie (C2)

- In een overleg speelt non-verbale communicatie als intonatie en handgebaren een grote rol C2B
  - Mist u non-verbale communicatie zoals handgebaren in tijden van de coronacrisis? Of zijn de overleggen met buitenlandse collega's vaak al online?
  - Spreekt u liever online, telefonisch of face-to-face met andere collega's en waarom?
- Geeft u tijdens een overleg wel eens een uitleg over hoe bepaalde situaties in Nederland/België/Duitsland werken? C2C
  - Voelt u zich dan begrepen door andere collega's? SOB 2
  - Krijgt u weleens vragen van andere collega's n.a.v. een uitleg?
- Merkt u weleens een dat er sprake is van een taalbarrière tijdens een samenwerking met buitenlandse collega's? C2A
  - Hoe gaat u hiermee om?
    - Past u uw taalgebruik gemakkelijk aan aan dat van een ander?

### Cluster 3: Relaties C3

- Hoe stelt u zich op wanneer u voor het eerst deelneemt aan een overleg met nieuwe collega's? FLOW
  - Is er ruimte om langdurige relaties op te bouwen met andere collega's? C3
- Hoe stelt u zich op wanneer er een nieuwe collega toetreedt aan een samenwerking?
  - Krijgt deze collega de ruimte om zich voor te stellen?
  - *Hoe reageren andere groepsleden hierop volgens u? SOB1*

#### Cluster 4: persoonlijke kwaliteiten en aanleg C4

- Kunt u zich gemakkelijk aanpassen wanneer er culturele verschillen optreden? C4

#### **Domein 3: effectiviteit groepsgedrag**

*DV<sup>2</sup>: zorgen shared leadership en flow voor een hogere gepercipieerde groepseffectiviteit?*

#### **Shared leadership**

- Is er sprake van een hiërarchie in overleggen die u met andere collega's voert?
  - Hoe komt deze hiërarchie tot uiting en hoe gaan de groepsleden hiermee om? SL
- Heeft u het gevoel dat alle groepsleden evenveel spreektijd krijgen in de groep? TOB 11
  - Worden groepsleden vaak geïnterrupteerd, luisteren groepsleden goed? TOB10
  - Krijgt iedereen even veel ruimte om ideeën in te brengen? SOB5,7
- Kunt u situaties bedenken waarin er op een natuurlijke manier een groepsleider naar voren treedt? TOB 13
  - Accepteren groepsleden dit volgens u?
  - Nemen andere groepsleden zowel leidende als volgende rollen aan? TOB6 SL

#### **Flow**

- Bent u zich bewust van de verschillende zienswijzen die buitenlandse collega's hebben?
  - Dragen deze verschillende perspectieven bij aan de samenwerking, heeft dit weinig invloed of zijn deze juist hinderlijk?
  - Worden de culturele verschillen gerespecteerd?
- Heeft u het gevoel dat alle groepsleden even betrokken zijn bij een interculturele samenwerking? TOB 8,12
  - Zo ja, kunt u hier iets meer uitleg over geven?
  - Zo nee, waar zou dit aan kunnen liggen volgens u? Cultuur, communicatie, ervaring/vaardigheden collega's.
- Hoe zou u het belang van intercultureel groepswerk omschrijven?
  - Vindt u het belangrijk dat collega's uit verschillende landen samenwerken en waarom?
  - Kunt u voor- en/of nadelen van intercultureel samenwerken noemen?

## Bijlage 5: Codeerschema

### *GSI – Team Oriented Behavior*

TOB1	
TOB2	
TOB2-	Het tegenovergestelde van TOB2, individuele stijlen zijn juist niet vergelijkbaar
TOB3	
TOB4	
TOB4-	Het tegenovergestelde van TOB4, functies zijn niet altijd beschikbaar in de groep
TOB5	
TOB6	
TOB7	
TOB8	
TOB9	
TOB9	
TOB10	
TOB11	
TOB12	
TOB13	
TOB16	

### *GSI – Self Oriented Behavior*

SOB2	
SOB3	
SOB4	
SOB5	
SOB6	
SOB7	
SOB9	
SOB9-	Het tegenovergestelde van SOB9, er zijn juist geen conflicten

### *GPCF – Interculturele Competenties*

Cluster 1 Kennis	
C1 persoonlijk	
C1 werk	
C1 verdieping	Uit deze codes blijkt dat participanten zich bewust zijn van culturele verschillen.
Cluster 2 Communicatie	
Cluster 2A Taal	
Cluster 2B Non-verbaal	
C3	
Cluster 4 Pers. kwaliteiten	

Belang*	Het belang van interculturele samenwerking in de spoorsector
Conflict*	Voorbeelden van conflicten die spelen in de spoorsector
Corona*	Uitingen van medewerkers over de coronacrisis
Crisis	Voorbeelden van de omgang met crisissituaties in verschillende landen
Cursus*	Uitingen over cursussen die medewerkers kunnen volgen vanuit hun bedrijf
Flow (FLOW)	
Hiërarchie	
Individueel contact *	
Nieuwe werken*	
Shared Leadership (SL)	
Smalltalk (ST)	
Structuur	Uitingen over de verschillen in bedrijfsstructuur NS - NMBS
ST Formeel *	Smalltalk in relatie met formele vergaderingen
ST Informeel *	Smalltalk in relatie met informele vergaderingen
ST Teams *	Smalltalk in relatie met Teams
Teams *	Uitingen over het gebruik van Teams sinds de uitbraak van het coronavirus
Vasthoudendheid	Uitingen over vasthoudendheid van groepsleden