

Interculturele competenties onder Saoedische managers



J. C. Bolhuis (5772613)

Eerste begeleidster: Mevr. H. E. Messelink, MA

Tweede begeleidster: Mevr. dr. Y. F. M. Linders

Masterscriptie Interculturele Communicatie

Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht, 2016.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie met de titel 'Interculturele competenties onder Saoedische managers'. De scriptie is af.

Toen ik mijn bachelor Midden-Oosten studies aan de Universiteit van Groningen had afgerond en naar Utrecht vertrok om aan te master 'Interculturele Communicatie' te beginnen, stelde ik mijzelf het doel interculturele communicatie op het Midden-Oosten te gaan betrekken. Ik denk dat ik daar met deze scriptie in ben geslaagd.

Graag zou ik stil willen staan bij hoe deze scriptie tot stand is gekomen. Begin december heb ik voor het vak 'Intercultureel Adviseren' een gastcollege van Jürgen Hell (YSC) gevolgd en ik werd geïntrigeerd door de management consultancy van YSC in Saoedi-Arabië. Enkele weken later ontvouwde het plan dat ik zou gaan kijken naar interculturele competenties bij Saoedische managers en dat ik daarvoor de data kon gebruiken van Saoedische managers zelf. Uiteindelijk kreeg ik, door het faciliteren van YSC, de unieke mogelijkheid om te werken met 421 Saoedische respondenten. Ik werd steeds enthousiaster over het onderzoek en de afgelopen maanden zijn eigenlijk voorbij gevlogen.

Daarnaast wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om mijn begeleidster Annelies Messelink van harte te bedanken. Annelies, zonder jouw feedback, de wekelijkse meetings met de scriptiegroep en jouw positiviteit had ik deze scriptie niet zo snel kunnen schrijven. Ook Yvette Linders wil ik hartelijk danken voor haar statistische inzichten en de tijd die zij heeft vrijgemaakt om in de data te duiken. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Jürgen van YSC, die de deuren tot dit onderzoek heeft geopend en altijd bereid was te overleggen via de telefoon en mail.

Nu zit het er op en zal ik over een week aan mijn stage beginnen, dat het sluitstuk zal vormen van een veelzijdige studietijd. Toepasselijk genoeg zal ik deze stage gaan lopen in Jeddah, Saoedi-Arabië.

Samenvatting

In Saoedi-Arabië is bijna een derde van de bevolking expat. Als gevolg van dit hoge aantal expats, geven managers in Saoedi-Arabië veelal leiding aan cultureel diverse teams. Om de interculturele communicatie in deze teams te optimaliseren is het van belang dat interculturele competenties worden ontwikkeld. In dit onderzoek is geanalyseerd in welke mate Saoedische managers beschikken over interculturele competenties.

Interculturele competenties zijn gemeten met behulp van de *Hogan Assessment Tools*, namelijk de *Hogan Personality Inventory* (HPI). De HPI meet 7 schalen, te weten *Adjustment*, *Ambition*, *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach*. Middels een analyse en vergelijking tussen de 'Big Five' en de HPI, de 'Big Five' en interculturele competenties, maar ook aan de hand van welke interculturele competenties belangrijk worden geacht in de context van expats, bleek dat de schalen *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Adjustment* en *Inquisitive* binnen de HPI het beste interculturele competenties meten.

Van 421 Saoedische managers afkomstig uit één bedrijf zijn de HPI-scores verzameld. Uit de analyse bleek dat door Saoedische managers ten opzichte van de gemiddelde wereldwijde participant van dezelfde test (*global norm*), significant hoger wordt gescoord op *Ambition*, *Sociability*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach* en significant lager op *Adjustment*. Op de interculturele competenties uit de HPI wordt ook significant hoger gescoord dan de *global norm*.

Geconcludeerd kan worden dat de hoge scores op *Inquisitive* en *Sociability* gerelateerd zijn aan belangrijke aspecten van interculturele competenties: nieuwsgierigheid, *open-mindedness* en de neiging tot sociale interactie. Ook de hoge score op de gecombineerde interculturele competenties-schaal draagt bij aan het beeld van Saoedische managers, die over eigenschappen beschikken die van belang worden geacht voor interculturele effectiviteit of interculturele competenties.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	4
2. Contextueel kader	6
2.1. Religie als bepalende component van de Saoedische cultuur	6
2.2. De door olie opgestookte welvaart van Saoedi-Arabië	8
3. Theoretisch kader	11
3.1. Organisatiecultuur in Saoedi-Arabië	11
3.2 Interculturele competenties	14
3.3 Leiderschapscompetenties.....	17
3.4 De relatie tussen HPI en Big Five	18
3.5 De relatie tussen Big Five en interculturele competenties	20
4. Methode	23
4.1 Participanten	23
4.2 Meetinstrumenten.....	23
4.3 Procedure	26
4.4 Statistische analyse.....	26
5. Resultaten	28
6. Conclusie	31
7. Discussie	34
Literatuur	37
Bijlagen	41
Bijlage 1: HPI-vragenlijst	41
Bijlage 2: Belangrijkste grafieken	50

1. Inleiding

Wereldwijd neemt de groep expats gestaag toe (Finaccord, 2014).¹ Expats vormen mondiaal gezien een grote en diverse groep. Ook zien we dat er wereldwijd grote verschillen zijn tussen arm en rijk en dat de welvaarts kloof, zonder verder ingrijpen, alleen maar zal blijven toenemen (NOS, 2015).

Mensen zullen daarom om economische en werkgerelateerde redenen hun heil blijven zoeken in andere landen. Saoedi-Arabië geldt als voorbeeld van een land dat een grote aantrekkingskracht heeft op expats. Op een totale bevolking van 30,8 miljoen inwoners is 10,1 miljoen expat (Arab news, 2015). Het gevolg is dat de arbeidsmarkt in Saoedi-Arabië zeer cultureel divers is.

Problemen binnen cultureel diverse organisaties kunnen ontstaan door fundamentele culturele verschillen. Deze kunnen worden opgeheven wanneer personeel intercultureel competent is (Lloyd, 2010). Onderzoek naar interculturele competenties is van belang omdat deze bekwaamheden een belangrijke rol spelen in succesvolle communicatie in de geglobaliseerde wereld waarin wij leven en in de interculturele arbeidsmarkt waarin grote hoeveelheden expats opereren.

Saoedi-Arabië is specifiek interessant door het hoge percentage expats en de bijzondere contextuele omstandigheden waarin Saoedi-Arabië verkeert, namelijk een relatief modern en internationaal bedrijfsleven en een conservatieve samenleving. Het doel van het onderzoek is een beeld te krijgen van stand van zaken omtrent de interculturele competenties onder Saoedische managers. De hoofdvraag van deze scriptie luidt: *in hoeverre zijn Saoedische managers intercultureel competent?*

Voor Saoedische organisaties, met cultureel diverse teams, geldt ook dat voor de optimalisatie van samenwerking de ontwikkeling van interculturele competenties zeer wenselijk is. Saoedische managers in internationaal competitieve organisaties moeten intercultureel competent zijn om leiding te kunnen geven aan hun cultureel diverse teams. De vraag rijst hoe intercultureel competent Saoedische managers zijn.

Om interculturele competenties van Saoedische managers in te kunnen schatten, is allereerst een analyse gemaakt waarbij is onderzocht welke professionele competenties aansluiten bij interculturele vaardigheden. De data van dit onderzoek bestaat uit de uitslagen van een tool om persoonlijkheidskenmerken bij managers in kaart te brengen, de *Hogan Personality Inventory* (HPI). HPI meet persoonlijkheid op de schalen *Adjustment*, *Ambition*, *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach*. Deze schalen hebben een duidelijke relatie tot de *Big Five Personality Traits* en sommige hiervan kunnen weer gerelateerd worden aan interculturele

¹ Van de fenomenen expat en immigranten zijn meerdere definities beschikbaar. Dit artikel definieert expats als mensen woonachtig in een ander land voor een (geschatte) periode van tussen de 12 maanden en 5 jaar.

competenties. Om een antwoord te kunnen geven op de vraag in hoeverre Saoedische managers intercultureel competent zijn, zijn daarom de volgende twee deelvragen onderzocht:

- Deelvraag 1: Hoe verhouden de HPI-scores van de Saoedische managers zich tot de *global norm* van 50?
- Deelvraag 2: Welke scores behalen Saoedische managers voor interculturele competenties op basis van de Hogan-test en in hoeverre verschilt dit ten opzichte van de *global norm*?

In deze scriptie zal allereerst, in hoofdstuk 2, de context van het onderzoek beschreven worden: de arbeidsmarkt van Saoedi-Arabië. In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader worden beschreven, waarbij een beeld zal worden geschetst van organisaties in Saoedi-Arabië, wat interculturele competenties inhouden, wat leiderschapscompetenties zijn, wat de relatie is tussen de HPI en de 'Big Five' en tot slot wat de relatie is tussen de 'Big Five' en interculturele competenties. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 de in dit onderzoek toegepaste methode worden beschreven. In hoofdstuk 5 zullen de voornaamste resultaten worden gepresenteerd en in de conclusie, hoofdstuk 6, zal worden besproken wat de resultaten precies zeggen en hoe deze in relatie staan tot de hoofdvraag. Tot slot zullen in hoofdstuk 7 de belangrijkste limitaties van het onderzoek worden beschreven en suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Contextueel kader

2.1 RELIGIE ALS BEPALENDE COMPONENT VAN DE SAOEDISCHE CULTUUR

Om te kunnen begrijpen hoe de Saoedische samenleving functioneert is het van belang een beeld te krijgen van de plek die religie in de samenleving heeft. De Saoedische plaatsen Mekka en Medina zijn de twee heiligste plekken voor moslims en spelen een belangrijke rol in hoe religie zich in Saoedi-Arabië manifesteert. Beide steden zijn alleen toegankelijk voor moslims. De steden danken hun heiligheid aan de belangrijke rol die zij hebben gespeeld in het leven van de profeet Mohammed en daarmee in de ontwikkeling van de islam. Mohammed werd geboren in Mekka en in een grot buiten de stad kreeg Mohammed van de engel Gabriel zijn eerste openbaringen. Deze openbaringen vormden de basis voor de islam, vertellen de overleveringen. Vanuit Mekka reisde de profeet met de volgelingen die hij had naar Medina. Deze trek wordt ook wel de *hijrah* genoemd en is bestempeld als het begin van de islamitische jaartelling (Moussalli, 2009). Het belang dat aan de *hijrah* wordt gesteld, heeft er mee te maken dat de islam in Medina voor het eerst vrij kon worden beoefend en dat de vestiging kan worden beschouwd als het begin van de expansie van de islam.

Nog steeds wordt de historie en heiligheid van deze steden benadrukt. Zo komen ieder jaar miljoenen moslims van over de hele wereld naar Mekka, voor de pelgrimage die iedere moslim eens in zijn leven moet maken. Medina wordt door veel moslims tijdens de pelgrimage eveneens bezocht. De religiositeit van Mekka en Medina als centrum van de islam is exemplarisch voor de diepgewortelde plek, die religie in Saoedische samenleving heeft.

De diepgewortelde plek van religie in de Saoedische samenleving vloeit niet alleen voort uit de plek van Saoedi-Arabië in geschiedenis van de islam, maar komt ook tot uiting in de relatie tussen staat en religie. Waar ten tijde van de expansie van de islam religie een andere rol had dan tegenwoordig, is er in de geschiedenis van het moderne Midden-Oosten steeds een relatie geweest tussen de staat en religie. Zelfs als staten seculier werden, bleef er een verband tussen staat en de islam. Voor Saoedi-Arabië geldt dat de relatie tussen islam en de staat voornamelijk tot uiting komt door de islam op te roepen om de staat te verdedigen (Nevo, 1998). Door het ontbreken van Westerse politieke inmenging in Saoedi-Arabië, waar alle andere landen in het Midden-Oosten wel Westerse bezetters kenden, heeft religie het klimaat geschapen voor het inzetten van de islam als legitimering van de macht van het Saoedische koningshuis. De tribale verhoudingen droegen eveneens bij aan de verdeling van macht.

In het Midden-Oosten is een continu spanningsveld tussen aan de ene kant de notie van regionaal patriotisme of het seculiere Arabisch nationalisme en aan de andere kant het behoren tot

de *umma*.² Het idee van Arabisch nationalisme heeft het concept *umma* minder belangrijk gemaakt, evenals het ontstaan van de natiestaat in het Midden-Oosten. Met het gebruiken van de islam als legitimiteit voor de macht, wordt Saoedi-Arabië meer een staat dan een natie. De islam vormt daarmee namelijk de staat en niet de inwoners. De *umma* ligt daarmee meer buiten de staat Saoedi-Arabië dan er binnen. Het Wahhabisme, de tak van de soennitische islam die het meest prominent is in Saoedi-Arabië, heeft een belangrijke plek ingenomen in de vorming van de individuele en collectieve identiteit van mensen, maar ook in het handhaven van nationale waarden (Nevo, 1998). Het Wahhabisme is een beweging die streeft naar de pure islam. De oprichter van deze voornamelijk in Saoedi-Arabië en Qatar voorkomende vorm van soennitische islam, Abd al Wahhab, moedigde aan om terug te gaan naar de fundamenteën van de islam, zoals in de Koran beschreven en door de profeet Mohammed tijdens zijn leven uitgevoerd. Muhammad bin Saud, die de huidige Saoedische dynastie oprichtte, sloot in de 18^e eeuw een verbond met al Wahhab en verenigden hun krachten. Sinds de stichting van de staat Saoedi-Arabië is er een duidelijke link tussen het Wahhabisme en het Huis van Saoed (Armanios, 2003). Het huis van Saoed kan met het legitimeren van hun macht rekenen op de steun van de Wahhabistisch islamitische geestelijkheid, andersom kan de geestelijkheid in Saoedi-Arabië rekenen op macht en financiële middelen (Boer, 2005). Ook tegenwoordig nog bestaat de balans tussen macht van het huis van Saoed en de religieuze geestelijkheid, waardoor er een duidelijke link is tussen staat en religie. Waar de scheiding tussen religie en staat niet erg zichtbaar is, is niet uit te sluiten dat religie van invloed is op de arbeidsmarkt in Saoedi-Arabië.

Met de steden Mekka en Medina heeft Saoedi-Arabië de twee meest heilige steden van de islam binnen de landsgrenzen. Het Wahhabisme, dat wordt gestimuleerd door zowel het Huis van Saoed als de Saoedische geestelijkheid, streeft naar het terugkeren van de pure islam. Het heeft als basis gediend voor het wetsysteem dat in Saoedi-Arabië wordt toegepast, dat in het dagelijks leven het gemakkelijkst zichtbaar is door de scheiding van sekse in de publieke ruimte, het verbod voor vrouwen auto te rijden en diverse andere sociale restricties. De buitencultuur in Saoedi-Arabië wordt voor een belangrijk deel door bovenstaande beïnvloed. Het is goed te beseffen dat dit belangrijke contextuele aspecten zijn waarin Saoedische managers moeten opereren.

² De *umma* refereert aan de gemeenschap van moslims, oftewel alle moslims wereldwijd.

2.2 DE DOOR OLIE OPGESTOOKTE WELVAART VAN SAOEDI-ARABIË

Waar politiek en religie de sociale componenten van de buitencultuur voor een belangrijk deel bepalen, is minder duidelijk aanwijsbaar hoe de cultuur zich binnenshuis manifesteert. Echter, tot op zekere hoogte komt de binnencultuur wel tot uiting, bijvoorbeeld binnen organisaties en bedrijven. Organisaties zullen daarom centraal staan in het beschrijven van de binnencultuur. Bovendien sluit het beschrijven van de binnencultuur op het niveau van bedrijven en organisaties beter aan bij de eventueel aanwezige competenties van Saoedische managers in de professionele context. Voor wordt overgegaan tot het beschrijven van de binnencultuur in organisaties en bedrijven in Saoedi-Arabië, moet allereerst een beeld worden geschetst van de Saoedische samenleving, waarbij de nadruk zal liggen op de economische situatie.

Olie is de belangrijkste component in de economie van Saoedi-Arabië. De inkomsten afkomstig uit de olie-industrie bepalen de overheidsinkomsten voor 90%. De stijging van de olieprijs heeft voor een belangrijk deel bijgedragen aan het verdubbelen van het BBP tussen 2003 en 2013 (Al-Kibsi et al., 2015). Niet alleen binnen Saoedi-Arabië is de impact van de oliebedrijven groot. Saoedi-Arabië produceert de meeste olie van de landen in het Midden-Oosten (OPEC, 2015). De economische groei van het olieproducerende land heeft van Saoedi-Arabië een moderne welvaartsstaat gemaakt.³

Vanuit het perspectief van de Saoedi's waren de jaren 2003 tot 2013 tijden van economische voorspoed. Het gemiddelde inkomen steeg in deze periode met 75% (Al-Kibsi et al., 2015). Niet alleen in cijfers, maar ook in de media wordt het beeld geschapen van Saoedi-Arabië als welvarende staat, met onbegrensde financiële mogelijkheden. Met name de weergave van Saoedi-Arabië als rijk land, waar veel geld is te verdienen, is een hardnekkig stereotype over Saoedi-Arabië. Dit beeld wordt onder andere opgebouwd uit berichten die over Saoedi-Arabië verschijnen, bijvoorbeeld over koning Salman. In 2015 besteeg Salman de troon en deed daarbij schenkingen ter waarde van 32 miljard euro kosten. Diverse subsidies werden toegewezen aan bedrijven en sportclubs en alle ambtenaren in het land ontvingen twee extra maandsalarissen (Hubbard, 2015).

De oliedreven economie, die Saoedi-Arabië veel welvaart bracht, bleek echter ook een duidelijke keerzijde te hebben. De afhankelijkheid van de olie zorgde ervoor dat de dalende olieprijs de Saoedische economie veel schade toebracht. Het instorten van de olieprijs heeft tot op de dag van vandaag grote gevolgen en het begrotingstekort van Saoedi-Arabië blijft oplopen (NRC, 2015). Waar de staat de grootste aanjager van de economie en de werkgelegenheid was, verliest zij daarin tegenwoordig slagkracht. De private sector loopt door het uitblijven van investeringen achter. Er

³ Volgens de van Dale kan een welvaartsstaat worden omschreven als 'staat met een hoog welvaartspeil en veel sociale voorzieningen'.

worden wel investeringen gedaan in het buitenland, maar andersom zijn de buitenlandse investeringen in Saoedi-Arabië beperkt door een gebrek aan openheid en regelgeving. Persoonlijke en informele netwerken bepalen voor een belangrijk deel het succes waarmee zaken gedaan kunnen worden en dragen bij aan het gebrek aan transparantie in een zakelijke context (Al-Kibsi et al., 2005).

Naast de economie was ook de politieke situatie een belangrijke factor in de stabiliteit van het land. Niet alleen economisch gezien zijn er tegenslagen te zien, maar ook politiek zijn er problemen. In januari 2016 werden 47 gevangenen ter dood veroordeeld, waaronder een prominente vertegenwoordiger van de sjiitische Saoedische moslims in het oosten van het land, Nimr al-Nimr. Naast de binnenlandse druk is er ook buitenlandse druk vanuit Iran, door gevechten met de door Iran gesteunde Houthi's in Jemen en de executies van al-Nimr waar aan werd gerefereerd (Goldman, 2016).

De economisch voorspoedige tijden, of het stereotype hierover, hadden ook aantrekkingskracht op het aantal expats dat werkzaam is in KSA. Op het totale aantal van 30,8 miljoen inwoners is 33% expat (Arab news, 2015). De keerzijde van dit hoge percentage expats is dat de private sector voor het invullen van hun functies voor een belangrijk deel afhankelijk is van de buitenlandse krachten. Het gevolg is dat er krapte is in de binnenlandse arbeidscapaciteit. Vanaf 2008 schommelt de werkloosheid tussen de 10 en 12% (Indexmundi, 2008).

Om de lokale bevolking te stimuleren om onderdeel te worden van de Saoedische beroepsbevolking stelde de Saoedische regering in juni 2011 *Nitaqat* in, een *Saoudisation* proces dat ervoor moest zorgen dat bedrijven uit een groter percentage aan Saoedische krachten zou gaan bestaan. Met het instellen van de *Nitaqat* werden bedrijven op basis van het percentage Saoedische werknemers opgedeeld in de kleurcategorieën rood, geel, groen en platinum, waarbij rood stond het kleinste percentage Saoedische werknemers en platinum voor het hoogste. Bedrijven met een rood en geel label konden de visa van hun werknemers niet laten verlengen. Expats werkzaam bij een rood of geel gelabeld bedrijf moesten het land verlaten of konden op zoek naar een groen of platinum bedrijf (Arab news, 2013).

Ondanks een nauwe samenwerking tussen mensen met verschillende nationaliteiten en een enorme ontwikkeling op het gebied van technologie, infrastructuur en onderwijs, is de Saoedische cultuur aan minder sterkere verandering onderhevig geweest (Bjerke & Al Meer, 1993). Met de olieboost in Saoedi-Arabië en de buitenlandse arbeidsinmenging ontstond ook meer bewustzijn over de Saoedische cultuur. De eerste mensen die vanuit het Westen Saoedi-Arabië bezochten omschreven het land als "vreemd" en "anders". Er werden stereotypes ontwikkeld over Saoedi-Arabië, de Saoedi's werden gestereotypeerd als zijnde weinig individualistisch, die sterk geloven in het idee van fatalisme en die weinig bezig zijn met rationele economische overwegingen.

Het verloop van het Saudisation proces stemt weinig optimistisch. Saoedi-Arabië kent nog steeds een relatief hoge werkloosheid onder haar jeugdige bevolking. De werklozen kunnen en willen de concurrentie niet aangaan met expats uit India, Pakistan en Bangladesh, die voor een relatief laag loon hun werk uitvoeren (De Bel-Air, 2014).⁴ De expats krijgen hierdoor meer ervaring en expertise en zijn daarbij goedkoper dan de lokale Saoedi's. De kritiek op de werkloosheid richt zich op het onderwijs en op de jongeren zelf. Het onderwijs sluit blijkbaar niet goed aan bij het doorstromen naar de arbeidsmarkt en Saoedische jongeren sluiten niet goed aan bij de arbeidsmarkt vanwege de concurrentiepositie van expats met lage lonen, gecombineerd met een tegenvallende mentaliteit van de Saoedische jongeren (Alharbi, 2015).⁵

Politiek en economisch zijn de dagen van voorspoed voor Saoedi-Arabië voorbij. De moeizame oorlog van Saoedi-Arabië tegen de door Iran gesteunde Houthi's in Jemen verloopt moeizamer dan gedacht. Intern wordt er ook druk ervaren door de heersende macht, getuige de executie van 47 oppositieleden begin dit jaar. Economisch gezien kampt Saoedi-Arabië met een oplopend begrotingstekort als gevolg van de dalende olieprijs. De relatief hoge werkloosheid is het teken dat het ingezette Saudisation proces niet effectief verloopt. Voor Saoedi-Arabië is het daarom zaak om de economie te diversificeren, om de afhankelijkheid van olie te verminderen. Dat gebeurt reeds al, maar zal nog moeten worden uitgebreid (Spiegel, 2015). Het *saudisation* proces verloopt dus niet goed en Saoedische jongeren hebben niet de gewenste mentaliteit. In dit onderzoek worden interculturele competenties bij Saoedische managers onderzocht en zal worden bekeken of de problematiek van de Saoedische arbeidsmarkt, naast instabiele economie misschien ook kan worden verklaard door het gebrek aan interculturele competenties bij Saoedische managers.

⁴ De meeste expats zijn afkomstig uit India, Pakistan en Bangladesh. Voor een uitgebreide lijst op nationaliteit gerandschikte aantallen expats in Saoedi-Arabië kan worden gekeken naar De Bel-Air (2014).

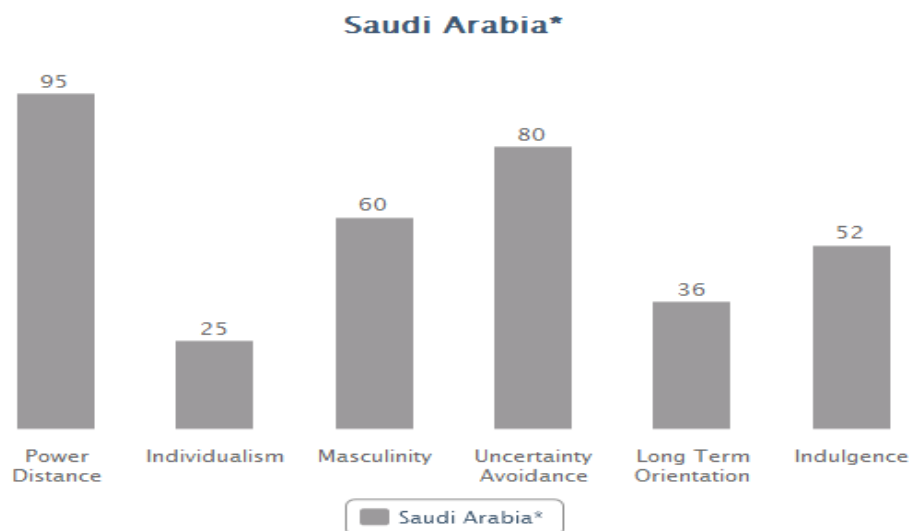
⁵ (Alharbi, 2015) is een van de voorbeelden van auteurs die zich kritisch opstelt ten opzichte van de werkinstelling van Saoedische jongeren.

3. Theoretisch kader

3.1 ORGANISATIECULTUUR IN SAOEDI-ARABIË

Nu bekend is op wat voor manier politiek, religie en economie hun weerslag hebben op de Saoedische samenleving, is het interessant om te kijken naar hoe organisaties in Saoedi-Arabië onder deze omstandigheden functioneren.

Een van de pioniers van het onderzoek naar nationale culturen is Hofstede. Hofstede nam vragenlijsten af onder 116.000 werknemers van de multinational *International Business Machines Corporation* (IBM), in 53 verschillende landen (Hofstede, 1994). Hofstede beschreef vier dimensies die in meer of mindere mate toepasbaar zijn op nationale culturen. Deze vier dimensies zijn machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme-collectivisme, masculiniteit-femininiteit, lange termijn oriëntatie en uitbundigheid. In deze scriptie zal slechts naar de eerste vier dimensies gekeken worden. Bekende kritiekpunten op Hofstede richten zich op de ongeschiktheid van het onderzoek om nationale culturen te beschrijven, omdat het vanuit een organisationele setting is geschreven (Bell Ross & Faulkner, 1998). Het onderzoek van Hofstede gaat dus meer om de bedrijfscultuur dan nationale cultuur. Voor het onderzoek naar interculturele competenties bij managers in Saoedi-Arabië is Hofstede daarom juist wel geschikt om aan te halen. Kritiek op Hofstede bestaat daarnaast uit het feit dat zijn respondenten voornamelijk hoogopgeleide mannen waren. Dat de populatie Saoedische managers enkel uit mannen in veelal leidinggevende functies bestaat betekent dat Hofstede geschikt is ter vergelijking. De scores binnen de dimensies van Hofstede van Saoedi-Arabië zijn te vinden in Figuur 1 (Hofstede, z.j.). Op de Hofstede website staat niet vermeld uit welk jaar deze scores afkomstig zijn.



Figuur 1: De scores van Saoedi-Arabië op de dimensies van Hofstede (Hofstede, z.j.).

Machtsafstand (Power distance) meet de interpersoonlijke macht tussen een werknemer en baas. In culturen met een hoge machtsafstand is het waarschijnlijk dat sprake is van veel autoriteit, ondergeschiktheid en weinig tolerantie voor individuele vrijheid. De ondergeschikte in culturen met een hoge machtsafstand is eerder geneigd bang te zijn om van mening te verschillen met zijn of haar baas. Andersom is het in culturen met een lage machtsafstand waarschijnlijk dat minder angst heerst tot het aangaan van confrontaties en meer toewijding voor het bereiken van gelijkheid (Bell Ross & Faulkner, 1998). Saoedi-Arabië scoort hoog op machtsafstand, wat betekent dat mensen over het algemeen hiërarchie accepteren. Mensen zijn geneigd hun plek te kennen en hiërarchie behoeft geen verdere uitleg. Hiërarchie in een organisatie vloeit voort uit ongelijkheid. Centralisatie komt veel voor en het is niet ongewoon dat ondergeschikten wordt verteld wat zij moeten doen. De ideale baas wordt gezien als welwillende autocraat (Hofstede, z.j.).

Individualisme en collectivisme is de dimensie die onderlinge afhankelijkheid tussen de leden van een samenleving meet. In individualistische samenlevingen is men het meest gericht op zichzelf en de directe familie, terwijl in collectivistische samenlevingen mensen sterke cohesie tot een groter sociaal netwerk hebben. Op individualisme scoort Saoedi-Arabië laag en kan dus gezien worden als relatief collectivistisch. Saoedi's zullen dus geneigd zijn langdurige relaties aan te gaan. Loyaliteit is in een collectivistische cultuur van groot belang, nog groter dan veel maatschappelijke regels. In collectivistische samenlevingen leidt een aanval tot schaamte en verlies van *face* (Hofstede, z.j.).

Masculiniteit meet masculiene gedragingen. In een organisationele context is de behoefte aan uitdagingen, vorderingen, erkenning en verdiensten typisch masculien. Feminiene gedragingen zijn meer sociaal en gericht op het doen wat je leuk vindt. Saoedi-Arabië scoort op masculiniteit 60 op een schaal van 0 tot 100 en kan daarom relatief masculien worden genoemd. In masculiene landen wil men de beste zijn en leven mensen om te werken, in plaats van werken om te leven. Managers zullen hier vaker gedecideerd en assertief zijn. De nadruk ligt op gelijkheid, competitie en prestaties.

Onzekerheidsvermijding gaat over de mate van ambiguïteit die een samenleving aankan. Het meet in hoeverre men zich bedreigd voelt door ambigue of onbekende situaties en in hoeverre men ervoor probeert te zorgen om dergelijke onzekerheid te vermijden. Saoedi-Arabië scoort hoog op onzekerheidsvermijding, wat zou kunnen duiden op het standvastig handhaven van regels en intolerantie naar onorthodoxe ideeën. Er is vaak een emotionele behoefte aan regels, ongeacht of de regels werken. Mensen hebben de innerlijke drang om het druk te hebben, hard en precies te werken en punctueel te zijn. Veiligheid is een belangrijk aspect van de individuele motivatie.

De later bijgevoegde lange termijn oriëntatie beschrijft in hoeverre een maatschappij banden met het verleden wenst te behouden bij de omgang met huidige of toekomstige uitdagingen.

Normatieve samenlevingen scoren laag op lange termijn oriëntatie en Saoedi-Arabië kan hier ook onder gerekend worden. Mensen in dit soort samenlevingen zijn erg normatief in hun gedachten, tonen veel respect voor tradities, zijn niet erg geneigd om te sparen voor de toekomst en zijn op snelle resultaten gericht.

Naast het onderzoek van Hofstede zelf met betrekking tot Saoedi-Arabië, zijn er soortgelijke onderzoeken over Saoedi-Arabië die de methode van Hofstede gebruiken. Zo deden Bjerke en Al Meer (1993) onderzoek naar de dimensies van Hofstede bij 78 Saoedische studenten en toekomstige managers op het *College of Industrial Management of the King Fahd University of Petroleum and Minerals*, in Saoedi-Arabië. De vragenlijsten die ook bij de onderzoeken van Hofstede zelf werden gebruikt, werden bij de participanten afgenomen.

Uit het onderzoek van Bjerke en Al Meer (1993) komen te verwachten scores naar boven, die wij al kennen van Hofstede zelf. Wat echter opvalt is dat de scores door de auteurs allemaal worden verklaard vanuit het feit dat de Saoedische participanten Arabisch of moslim zijn. De Saoedische cultuur wordt omschreven als een met een grote machtsafstand en dit resultaat, zo wordt gesteld, komt overeen met het geloof van moslims over autoriteit binnen de islamitische gemeenschap. Islam en de Arabische traditie erkennen beide het principe van hiërarchie. Beslissingen die worden genomen door Saoedische managers zouden ook autocratisch en paternalistisch genoemd kunnen worden.

Wat betreft de onzekerheidsvermijding zien Bjerke en Al Meer (1993) eveneens dat de aanstaande Saoedische managers hoog scoren op onzekerheidsvermijding. Op de schaal individualisme en collectivisme scoren de Saoedi's hoog op collectivisme. Saoedische managers, zo stellen Bjerke en Al Meer (1993), hechten veel waarde aan een strak sociaal netwerk in organisaties en zijn dus sterk collectivistisch. Weer leggen zij de relatie tussen deze score en de islam, wanneer zij stellen dat de islam een belangrijke bron is voor dit collectivisme. Tot slot scoren Saoedi's in het onderzoek hoog op femininiteit. Je om anderen bekommeren en het aangaan van vriendschappelijke relaties is volgens Bjerke en Al Meer (1993) een onderdeel dat terugvoert naar de islamitische leer. Je om anderen bekommeren komt terug in een van de vijf zuilen van de islam, *zakat*. *Zakat* is het geven van aalmoezen, het steunen van liefdadigheden. Officieel dient een moslim 2,5 tot 5% van zijn inkomen te schenken aan minderbedeelden (Dean & Khan, 1997).

Opvallend aan het onderzoek naar de dimensies van Hofstede bij Saoedi's is dat veel dimensies door de auteurs worden gerelateerd aan de islam. Het onderzoek van Bjerke en Al Meer (1993) maakt de islam daarmee tot het wezenskenmerk van de Saoedi's en alles wat zij denken of doen wordt daardoor het resultaat van hun moslim zijn.

In Saoedi-Arabië is bijna geen sprake van godsdienstige vrijheid en de islam speelt dan ook, mede door de inrichting van de publieke ruimte, zoals eerder besproken in dit hoofdstuk,

automatisch een grote rol in het leven van de Saoedische managers. De islam wordt daarmee wel een belangrijk, zo niet een wezenlijk, kenmerk van de Saoedi. Over de invloed van religie op het werk in Saoedi-Arabië heeft Ali (1992) het over *Islamic Work Ethic* (IWE). Wanneer over IWE wordt gesproken haalt Ali een quote uit de Koran aan, waarin de profeet Mohammed predikt: “*No one eats better food than which he eats out of his work*” (Ali, 1992, p. 507). In het onderzoek wordt bevestigd dat de participanten sterk zijn toegewijd aan hun werk en dat veel waarde wordt gehecht aan werk in het leven van de participanten.⁶ Dat er sprake is van grote toewijding op het werk zal kloppen, maar dat dit is toe te schrijven is aan het feit dat Saoedi's de islam aanhangen volgt in mijn optiek niet uit het onderzoek. Het is waar dat de islam pleit voor het constant worstelen in het werk, het najagen van idealen en dat gerechtigheid en vrijgevigheid essentieel zijn voor de welvaart in een maatschappij (Ali, 1992). Echter, in de interpretatie van Bjerke en Al Meer (1993), wordt de islam als drijvende kracht voor het bestaan van deze waarden genomen, terwijl de scores net zo goed kunnen worden bepaald door ieder ander aspect van de identiteit van iemand.

Er zullen normen en waarden zijn die in een professionele setting van belang zijn, maar ook in de islam een rol spelen, maar of de betreffende waarden op het werk het directe resultaat zijn van het feit dat werknemers de islam aanhangen, kan niet worden gesteld. Bovendien wordt de professionele cultuur gekenmerkt door een mengeling van culturen.

3.2 INTERCULTURELE COMPETENTIES

De besproken onderzoeken hebben vanuit het perspectief van Hofstede beschreven wat de bedrijfscultuur is van Saoedi-Arabië. Ook is de context beschreven waarin deze managers moeten opereren en de rol die religie, politiek en economie spelen in de Saoedische samenleving. Saoedi-Arabië heeft te maken met een cultureel diverse arbeidsmarkt als gevolg van een groot percentage aan buitenlandse arbeidskrachten.

Omdat de noodzaak er is dat managers hun teams optimaal laten presteren is het van belang dat managers intercultureel competent zijn. Om te kunnen meten in hoeverre Saoedische managers beschikken over deze interculturele competenties is het van belang om eerst een beeld te schetsen over wat interculturele competenties zijn.

Over interculturele competenties is de afgelopen decennia veel geschreven, maar er is geen consensus over een standaard definitie. Wel zijn vier dimensies aan te wijzen die in veel definities van interculturele competenties terugkomen: kennis, attitudes, vaardigheden en gedrag (Perry &

⁶ Vragenlijsten werden uitgedeeld op een management conferentie over Arab Gulf Management Development in 1986. 117 Vragenlijsten werden ingevuld, 62% waren *middle managers*, 85% in de leeftijdsklasse tussen de 30 en 49.

Southwell, 2011). Het artikel van Byram, Gribkova en Starkey (2002) biedt een goed voorbeeld van een dergelijke definitie waarin kennis, attitudes, vaardigheden en gedrag terugkomt en is beter bekend als de vijf *savoirs*: *intercultural attitudes* ('savoir être'), *knowledge* ('savoir'), *skills of interpreting and relating* ('savoir comprendre'), *skills of discovery and interaction* ('savoir apprendre') en *critical cultural awareness* ('savoir s'engager').

Naast interculturele competenties wordt ook de term interculturele effectiviteit toegepast. Hammer, Bennett en Wiseman (2003) bieden hier een voorbeeld van en in dit artikel wordt de term interculturele effectiviteit gebruikt om situaties te beschrijven waarin zich interessante culturele verschillen voordoen en hoe deze ervaren worden. De term interculturele competenties refereert aan het vermogen om te denken en handelen op een intercultureel passende manier (Hammer et al., 2003). De kwaliteiten die daarvoor nodig zijn worden ook wel samengevat als interculturele sensitiviteit en zijn een voorspeller van interculturele effectiviteit. Een grote interculturele sensitiviteit kan worden gerelateerd aan het vermogen om meer interculturele competenties tot uiting te laten komen. Hieruit blijkt dat er verschillende benaderingen zijn voor interculturele competenties.

Het belang van interculturele competenties wordt door Maznevski (1994, p.536) op de volgende manier beschreven: "*diversity led to higher performance only when members were able to understand each other, combine and build on each other's ideas.*" In dit citaat wordt niet alleen het belang van interculturele competenties beschreven, het wordt zelfs gepresenteerd als voorwaarde voor hogere prestaties in een interculturele en zakelijke context. Gesteld kan worden dat het belang van interculturele competenties groot is in een cultureel diverse context, zoals in Saoedi-Arabië. Omdat in dit onderzoek wordt gekeken naar hoe Saoedische managers zich verhouden tot hun, veelal cultureel diverse teams, is gekozen om de term interculturele competenties aan te houden. Het vermogen om te denken en te handelen op een intercultureel passende manier is van toepassing op iedereen binnen een team, maar al helemaal bij de leidinggevende taken van een manager, die moet toezien op het functioneren van het team.

Naast interculturele competenties als definitie wordt interculturele competenties ook benaderd als proces, bijvoorbeeld door Deardorff (2011). Het proces wordt opgedeeld in een individueel deel en een deel dat kan worden bereikt door interactie (Deardorff, 2011). Het individuele deel bestaat uit attitudes, begrip en vaardigheden. De attitudes bestaan uit respect hebben en op waarde schatten van andere culturen, openheid tonen naar andere culturen zonder daarbij te oordelen. Ook nieuwsgierig zijn of het willen ontdekken van andere culturen behoren tot de attitudes. Kennis en begrip kunnen worden bereikt door cultureel zelfbewust te zijn, culturele kennis te hebben en sociolinguïstiek bewustzijn te ontwikkelen. Vaardigheden bestaan uit luisteren, observeren, evalueren, analyseren, interpreteren en relateren. Het interactionele deel bestaat uit de

gewenste interne en externe uitkomst. De intern gewenste uitkomst kan worden bereikt door het wisselen van perspectief, waarbij aanpassingsvermogen, flexibiliteit, een etnorelativistische zienswijze en empathie vereist zijn. De extern gewenste uitkomst, ofwel het intercultureel competent zijn is het vermogen om effectief en op gepaste wijze te kunnen communiceren en daar uiting aan geven in een interculturele situatie (Deardorff, 2011).

In het beschrijven van interculturele competenties als proces merkt Deardorff op dat het ontwikkelen van interculturele competenties een continu proces is, waar prioriteit aan moet worden gegeven. Een proces dat van tijd tot tijd moet worden geëvalueerd. Daarnaast, zo stelt zij, moet men kritisch nadenken over de opgedane kennis van interculturele competenties. Evaluatie en zelfreflectie dragen namelijk bij aan de ontwikkeling van interculturele competentie. Tot slot is het van belang dat men probeert om van perspectief te veranderen. Door naar andere culturen te kijken, daarbij je eigen cultuur los te laten en te proberen oog te hebben voor de historische, politieke en sociale context, zorg je voor een meer holistische benadering van andere culturen (Deardorff, 2011). Deze benadering komt overeen met een etnorelativistische zienswijze en komt het ontwikkelen van interculturele competenties ten goede. In relatie tot Saoedische managers is het goed om vast te stellen dat de interculturele competenties en het ontwikkelen ervan een continu proces is.

Hoewel er veel verschillende definities van interculturele competenties worden gehanteerd leggen veel definities de nadruk op het bezit en het verwerven van kennis, vaardigheden, attitudes en gedrag. Daarnaast zijn andere parallellen te beschrijven. Zo worden in verschillende verklaringen van wat interculturele competenties inhouden, interesse of nieuwsgierigheid, sensitiviteit en respect voor andere culturen genoemd (Bhawuk, 1992; Hammer et al., 2003). Interactioneel lijken aanpassingsvermogen of het toestaan van ambiguïteit en flexibiliteit belangrijke aspecten in het verwerven van interculturele competenties (Deardorff, 2011). Opgemerkt dient te worden dat interculturele competenties niet alleen vanuit organisationeel perspectief worden beschreven. Sterker nog, een belangrijk deel van de beschikbare literatuur over interculturele competenties is geschreven voor onderwijsdoeleinden. Hoewel interculturele competenties zeer relevant zijn in een organisationele context en aspecten van interculturele competenties ook in testen onder werknemers naar voren komen, is het goed om ook te kijken naar welke competenties van belang worden geacht binnen leiderschap.

3.3 LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES

Leiderschap kan, naar het transformationeel leiderschapsmodel, worden omschreven als het vermogen van een leider om gewenste en geplande veranderingen in een organisatie te bewerkstelligen (Thorn, 2012).

Müller-Jacquier en Whitener (2001) beschrijft dat voor alle competenties die van belang zijn voor leiders in een interculturele context een eigenschap van groot belang is: nieuwsgierigheid. Voor effectief leiderschap dienen leiders zich bewust te zijn van communicatie en interculturele interacties (Thorn, 2012). In het bijzonder moeten leiders proberen in te zien hoe culturen van elkaar verschillen in hun opvattingen over hoe je jezelf zou moeten uitdrukken en hoe je je nieuwsgierigheid zou moeten uiten.

Collard (2007) beschrijft op het niveau van cultuur waar leiders aan zouden moeten voldoen. Allereerst moeten leiders in een interculturele context een ontwikkeld beeld bij cultuur hebben. Culturen zijn veelgelaagd en bestaan uit meerdere elementen die kunnen veranderen door de tijd. Wanneer mensen in een ander land terecht komen en wanneer een nieuwe relatie ontstaat met een nieuw land, veranderen ook sociale structuren, stelt Collard (2007). De cultuur die een familie met zich meebrengt wanneer zij zich vestigen in een nieuw land, verandert in een nieuwe omgeving. Desalniettemin is het logisch dat leiders, wanneer zij leiding geven aan een cultureel divers team, essentialistische ideeën hebben en cultuur als iets statisch zien. Voor een leider is het gemakkelijk om in zijn of haar samenwerking met verschillende culturen deze culturen te aanschouwen op basis van nationaliteit en etniciteit. Het zelfbeeld van leiders moeten volgens Collard (2007) ook veranderen. Leiders moeten op zichzelf reflecteren en de veranderlijkheid en complexiteit van culturen inzien.

Bekend is hoe interculturele competenties worden beschreven, welke competenties belangrijk worden geacht in een organisatorische context en hoe in cultureel opzicht wordt aangekeken tegen leiderschap. In de volgende twee paragrafen zal worden beschreven hoe interculturele competenties voorkomen in de *Hogan Personality Inventory* (HPI) en dit zal worden uitgelegd via het 'Big Five' persoonlijkheidsmodel.

3.4 DE RELATIE TUSSEN HPI EN BIG FIVE

In het bedrijfsleven worden verschillende competentiemodellen gebruikt waarbinnen enige overlap bestaat met competenties die ook als intercultureel worden benoemd. Interculturele vaardigheden zijn vanzelfsprekend niet alleen maar toepasbaar in een interculturele setting, dus overlap met vaardigheden die van belang worden geacht in het bedrijfsleven is niet verwonderlijk. In deze paragraaf zal het 'Big Five'-model worden besproken in relatie tot *Hogan Personality Inventory* (HPI), om deze vervolgens te kunnen relateren aan interculturele competenties.

In de afgelopen decennia hebben verschillende wetenschappers zich ontfermd over persoonlijkheidskenmerken van de mens. In verscheidene onderzoeken kwamen steeds vijf categorieën naar voren, die tegenwoordig bekend zijn onder de naam '*Big Five*' (Goldberg, 1992). Hoewel Goldberg de term '*Big Five*' of *Five Factor Model* (FFM) introduceerde waren het Costa en McCrae die de laatste drie eigenschappen aan de vijf voornaamste persoonlijkheidskenmerken toevoegden. De *Big Five Personality Traits* zijn *Extroversion/Surgency*, *Agreeableness*, *Conscientiousness*, *Neuroticism* en *Openness/Intellect* en deze nomenclatuur wordt tegenwoordig nog steeds toegepast wanneer persoonlijkheidskenmerken wordt besproken (McCrae et al., 1992).

De HPI van Hogan past in de ontwikkeling die het beschrijven van persoonlijkheid in de afgelopen decennia heeft doorgemaakt en is gebaseerd op het 'Big Five' model. Hogan, een Amerikaanse psycholoog, meet persoonlijkheid aan de hand van 7 schalen, te weten *Adjustment*, *Ambition*, *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach*. Deze schalen meten respectievelijk de mate waarin een persoon beschikt over aanpassingsvermogen, ambitie, interesse in sociale interactie, gevoeligheid tijdens menselijk contact, accuratesse en methoden om kennis te vergaren.

Tussen de 'Big Five' en HPI is een belangrijk verschil aan te wijzen, maar zijn ook grote overeenkomsten. Het belangrijkste verschil tussen de 'Big Five' en HPI is dat de 'Big Five' de schaal *Extroversion* kent en deze in de HPI is opgedeeld in twee schalen, *Ambition* en *Sociability*. Hoewel *Ambition* en *Sociability* beide extraversie meten, stelt Hogan dat *Ambition* en *Sociability* van elkaar verschillen naar gelang de context. Zo is *Ambition* meer de hang naar overwicht, invloed of status en gaat *Sociability* meer over plezier dat je haalt uit sociale interactie. Bij de 'Big Five' is dit dus samengenomen in *Extroversion*. Briggs (1992) ziet ook de gelijkenissen tussen HPI en de *Big Five Personality Traits* en stelt dat de schalen van de HPI kunnen worden vergeleken met de 'Big Five' persoonlijkheidsschalen. De schalen van de HPI verschillen enigszins van de schalen zoals die nu worden gebruikt. Zo werd gebruik gemaakt van de schaal *Intellectance*, dat is nu ondergebracht onder de schaal *Inquisitive* en werd er gesproken over *Likeability*, waar dat nu onderdeel is van de schaal *Interpersonal Sensitivity* (SHRM, 2008). Ook werd gebruik gemaakt van de term *School Succes*,

waar de HPI dit aspect van persoonlijkheid nu beschrijft als *Learning Approach*.

Van de 'Big Five' zijn door Briggs (1992) de correlaties berekend tussen de schalen onderling met die van de HPI van 1986: allen bleken significant. Zo kan *Extroversion/Surgency* of extraversie worden vergeleken met *Ambition* en *Sociability* ($r = .45$ en $.50$). *Agreeableness* kan vergeleken worden met *Likeability*, dat nu onderdeel is van *Interpersonal Sensitivity* ($r = .45$). Deze schaal gaat over tact en aangenaamheid. *Conscientiousness* is de tegenhanger van *Prudence* en heeft te maken met voorzichtigheid en acuratesse ($r = .54$). *Emotional Stability* correleert met *Adjustment* uit de HPI ($r = .65$) en gaat over het vermogen met stress om te gaan. Tot slot is er een significante correlatie tussen *Intellect* uit de schaal van Goldberg en de *Intellect* dat nu onderdeel is van de schaal *Inquisitive* binnen de HPI ($r = .33$). *Inquisitive* gaat over de mate van nieuwsgierigheid waar iemand over beschikt. Gesteld kan worden dat de schalen, met uitzondering van *Inquisitive*, redelijk tot sterk correleren met hun tegenhangende schalen van de FFM (Briggs, 1992).

Dit beeld wordt bevestigd door Hogan zelf, die ook heeft gekeken naar de samenhang tussen de schalen uit de 'Big Five' en de schalen uit de HPI (Tabel 1). Ook hier blijkt ook dat *Surgency* het meest gerelateerd is aan *Ambition* en *Sociability* en dat *Agreeableness* het meeste samenhangt met *Interpersonal Sensitivity*. Voor wat betreft *Conscientiousness* valt op dat deze schaal het meest samenhangt met *Prudence* en dat *Emotional Stability* correleert met *Adjustment*. Tot slot blijkt dat *Intellect* het meeste samenhang vertoont met de schalen *Learning Approach* en *Inquisitive* uit Hogan's HPI (Hogan, 2007). Er is dus een duidelijke samenhang tussen de 'Big Five' en de HPI. Wanneer de relatie tussen de 'Big Five' en interculturele competenties is beschreven, kan door deze samenhang ook worden bepaald hoe de HPI is gerelateerd aan interculturele competenties.

Tabel 1: De correlaties tussen de 'Big-Five' en de schalen van de HPI (Hogan, 2007, p.50)

Table 3.11
Correlations Between Goldberg's Big-Five Markers and the HPI Scales

Scales	ADJ	AMB	SOC	INP	PRU	INQ	LRN
Factor I - Surgency	.04	.55**	.44***	.31***	-.24**	.29***	-.03
Factor II - Agreeableness	.13	-.11	.02	.56***	.23**	-.12	-.17*
Factor III - Conscientiousness	.10	.24**	-.26***	-.07	.36***	-.17*	-.08
Factor IV - Emotional Stability	.70***	.39***	-.04	.27***	.01	.28***	.11
Factor V - Intellect	.05	.22**	-.04	-.01	.03	.33***	.35***

Note. N = 168. ADJ = Adjustment; AMB = Ambition; SOC = Sociability; INP = Interpersonal Sensitivity; PRU = Prudence; INQ = Inquisitive; LRN = Learning Approach. *p < .05 **p < .01 ***p < .001, one-tailed.

3.5 DE RELATIE TUSSEN 'BIG FIVE' EN INTERCULTURELE COMPETENTIES

Waar de link tussen de 'Big Five' en de HPI duidelijk is onderzocht, is de link tussen de 'Big Five' en interculturele competenties weinig expliciet beschreven in de literatuur. Wel is er onderzoek gedaan naar de relatie tussen het succes van expats in het buitenland in relatie tot hun persoonlijkheidskenmerken. Het gaat daarbij weliswaar om expats en niet expliciet om managers, maar omdat deze expats, net als de managers in dit onderzoek, moeten opereren in een professionele, maar ook interculturele context, zijn zij in dit onderzoek wel degelijk relevant .

In het onderzoek van Caligiuri (2000) naar het succes van expats keek zij naar de 'Big Five'. Caligiuri vergeleek twee indicatoren van succesvol zijn als expat met de factoren uit de 'Big Five'. Het eerste aspect was de wens expats om hun tijdelijke uitzending naar het buitenland vroegtijdig af te breken. Het tweede aspect betrof de beoordeling van de supervisor omtrent het functioneren van diezelfde expats. Daarnaast heeft Caligiuri de persoonlijkheidseigenschappen uit de 'Big Five' van de participanten gemeten. Om de 'Big Five' te kunnen berekenen heeft zij gebruik gemaakt van de HPI.⁷ Het bleek dat *Extroversion*, *Agreeableness* en *Emotional Stability* negatief gerelateerd is aan de wens van een expat om zijn of haar uitzending vroegtijdig af te breken. Dit betekent dat deze eigenschappen van belang zijn om succesvol te zijn in een interculturele context. *Conscientiousness* bleek positief gerelateerd te zijn aan het functioneren van de expat gebaseerd op het oordeel van de supervisor. De mate van *Conscientiousness*, *Extroversion*, *Agreeableness* en *Emotional Stability* zijn daarmee dus aspecten die van belang zijn om succesvol te zijn in een interculturele setting en kunnen zodoende worden beschouwd als interculturele competenties.

Waar een onderzoek als dat van Caligiuri (2000) over succesvol zijn in een interculturele setting zich richt op het 'Big Five'-model, stellen Van der Zee en Van Oudenhoven (2013) dat het 'Big Five'-model juist tekortschiet, daar het niet gericht is op gedragstendensen, die dynamisch zijn, maar op minder dynamische persoonlijkheidskenmerken, die relevant worden geacht in een interculturele setting. Zij stellen dat, in plaats van de dimensies van de 'Big Five', *critical incidents* centraal moeten staan in onderzoek naar interculturele setting, omdat *critical incidents* een beter beeld geven van aspecten die belangrijk zijn om intercultureel succes te behalen dan karaktereigenschappen uit een persoonlijkheidsmodel.

De eigenschappen die volgens Van der Zee & Van Oudenhoven (2013) wel relevant, en een betere voorspeller voor intercultureel succes zijn, zijn *cultural empathy*, *open-mindedness*, *social initiative*, *emotional stability* en *flexibility*. Culturele empathie refereert aan sympathie voor de gevoelens, gedachten en het gedrag van mensen met een andere culturele achtergrond. Mensen die

⁷ De correlatie lag tussen .71 en .89, afgenomen op basis van de Hogan Personality Inventory Manual, omdat de scores werden geleverd op het niveau van de schalen en niet op het niveau van items.

hoog scoren op *cultural empathy* kunnen beter de regels van een 'vreemde cultuur' begrijpen dan mensen die daar laag op scoren. *Open-mindedness* gaat over de mate waarin iemand zich kan openstellen voor nieuwe ervaringen. *Social initiative* is een competentie die neiging tot sociale interactie van personen beschrijft. *Emotional stability* komt overeen met de HPI-schaal *Adjustment* en gaat over in hoeverre iemand emotioneel stabiel is of zijn of haar emoties goed onder controle heeft. Tot slot gaat *Flexibility* over aanpassingsvermogen, het vermogen om te gaan met ambiguïteit of onverwachte situaties. Onderzoek van Van der Zee en Van Oudenhoven (2013) heeft aangetoond dat de vijf bovengenoemde competenties belangrijke interculturele eigenschappen zijn.

In de literatuur wordt niet expliciet gesproken over de relatie tussen de 'Big Five' en interculturele competenties, maar wordt aan de hand van de 'Big Five' wel intercultureel succes beschreven. Het bleek dat *Extroversion*, *Agreeableness* en *Emotional Stability* positief gerelateerd zijn aan het succesvol zijn van een expat (Caligiuri, 2000). Deze drie eigenschappen dragen dus bij aan succes in een interculturele setting en zijn onderdeel van het denken en handelen op een intercultureel passende wijze, oftewel interculturele competenties. *Conscientiousness* bleek positief gerelateerd aan het functioneren van de expat, vanuit het perspectief van de supervisor van de expat. Factoren die verder een bijdrage leveren aan intercultureel succes en dus van belang zijn als interculturele competenties zijn *cultural empathy*, *open-mindedness*, *social initiative*, *emotional stability* en *flexibility* (Bhawuk, 1992).

In dit hoofdstuk is duidelijk naar voren gekomen dat er een positieve samenhang is tussen *Extroversion*, *Agreeableness*, *Emotional Stability* en *Conscientiousness* en het succes van de expat (Caligiuri, 2000). Omdat deze drie schalen uit de 'Big Five' voor intercultureel succes of interculturele competenties belangrijk zijn, zal wanneer interculturele competenties uit de HPI worden gemeten de tegenhangers van *Agreeableness*, *Emotional Stability* en *Conscientiousness* uit de HPI, oftewel de schalen *Sociability* en *Interpersonal Sensitivity* worden gemeten. Ook *Conscientiousness* bleek in hetzelfde onderzoek van Caligiuri (2000) gerelateerd te zijn aan succes van expats en dus waarschijnlijk ook interculturele competenties. De tegenhanger van *Conscientiousness* uit de HPI, *Prudence*, is daarom ook onderdeel van de uit de HPI samengestelde interculturele competentieschaal. *Prudence* meet flexibiliteit en aanpassingsvermogen, wat belangrijke interculturele competenties zijn (Deardorff, 2011). Verder kan uit dit hoofdstuk worden geconcludeerd dat *cultural empathy* en *emotional stability* belangrijke interculturele competenties zijn, daarom zal ook *Adjustment* uit de HPI worden meegenomen in de analyse (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). *Adjustment* geeft als tegenhanger van *Neuroticism/Emotional Stability* uit de 'Big Five' een goed beeld van hoe iemand omgaat met emoties. Ook is gebleken dat interesse, nieuwsgierigheid, *cultural empathy* en *open-mindedness* elementen zijn van interculturele competenties (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013) en daarom zal ook de HPI schaal *Inquisitive*

worden meegenomen wanneer de interculturele competenties bij Saoedische managers worden gemeten. Tot slot wordt *social initiative* gezien als belangrijke interculturele competentie (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). Omdat *Sociability* interesse in sociale interactie meet, waar *social initiative* onderdeel van uit maakt, wordt het beeld bevestigd dat *Sociability* als onderdeel van interculturele competenties gezien kan worden. De schalen van de HPI, die het beste interculturele competenties meten zijn *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Adjustment* en *Inquisitive*.

4. Methode

4.1 PARTICIPANTEN

Voor het onderzoek zijn van 421 Saoedische managers de *Hogan Personality Inventory* (HPI) scores verkregen. Het betreft Saoedische managers, oftewel managers met de Saoedische nationaliteit die in ieder geval op het moment van het invullen van de HPI, in Saoedi-Arabië werkzaam waren. Deze managers zijn afkomstig uit één bedrijf en het bedrijf zal, in verband met hun eigen wens anoniem te blijven, niet bij naam worden genoemd. Het betreft managers in de leeftijd van 27 tot 52 jaar (van 165 managers was de leeftijd beschikbaar, 256 waardes misten, $M = 38,04$, $SD = 4,942$). Van de 188 managers die hun geslacht hebben ingevuld, waren er 3 vrouw. De vragenlijsten geven een idee van de persoonlijkheid van de participanten en zijn ingevuld als onderdeel van hun persoonlijke interne ontwikkeling binnen het bedrijf. De scores van de participanten uit HPI samen met het oordeel van consultants, wordt gebruikt om het potentieel van werknemers voor hogere functies in te schatten. Het inzetten van de HPI dient dus een doel binnen de interne ontwikkeling, maar ook als hulpmiddel voor recruitment. Via de distributeur van de Hogan-test, Mentis, zijn de HPI-scores verkregen. De scores van de participanten op de HPI-schalen werden ingevuld en geanonimiseerd aangeleverd.

4.2 MEETINSTRUMENTEN

De HPI bestaat uit 239 vragen, die met 'waar' of 'niet waar' beantwoord dienen te worden (Bijlage 1). De HPI is onderverdeeld in 7 schalen, te weten: *Adjustment*, *Ambition*, *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach*. De schalen zijn weer onderverdeeld in *Homogeneous Item Cluster's* (HIC's). Dit zijn de constructen waaruit de schaal is opgebouwd. Iedere schaal binnen de HPI bestaat uit verschillende HIC's, die bij elkaar de samenstelling van de schaal laten zien. Uit het theoretisch kader is gebleken dat binnen de HPI de schalen *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Adjustment* en *Inquisitive* het meest zijn gerelateerd aan interculturele competenties en zullen daarom in dit onderzoek worden samengenomen als interculturele competentieschaal.

De scores van de schalen zijn percentiel-scores. Voor iedere schaal is 50 de mediane score en kan worden gezien als een wereldwijd gemiddelde. Deze *global norm* van 50 is een normatieve score met een steekproefgrootte van circa 145.000 (Hogan, 2015). De *global norm* wordt jaarlijkse bijgewerkt. Hieronder zal besproken worden waar de schalen en de HIC's voor staan en wat zij meten (Hogan, 2007).

Adjustment:

Adjustment meet, in brede zin het aanpassingsvermogen. De schaal voorspelt het vermogen van de participant om te gaan met stress en emoties, maar voorspelt ook of iemand in staat is te luisteren naar feedback. *Adjustment* meet in hoeverre iemand kalm blijft, zelf-acceptatie heeft of juist kritisch is op zichzelf en gespannen. De HIC's waaruit *Adjustment* is opgebouwd zijn: *empathy, not anxious, no guilt, calmness, even-tempered, no complaints, trusting* en *good attachment*. Voorbeelden van *Adjustment* in de vragenlijst zijn: 'Tijdens een crisis blijf ik kalm' en 'ik maak mij geen zorgen over deadlines' (Vraag 165 en 174, Bijlage 1).

Ambition:

Ambition is de schaal die meet in welke mate een persoon sociaal zelfvertrouwen heeft, zich als een leider opstelt, competitief is en energiek. Het doet een voorspelling over leiderschap, instelling en de gretigheid die een persoon heeft om successen te behalen. De HIC's binnen deze score zijn: *competitive, self-confident, accomplishment, leadership, identity* en *no social anxiety*. 'In een groep neem ik graag de leiding op mij' en 'Succes hebben betekent weinig voor mij' zijn voorbeelditems, die onderdeel uitmaken van de schaal *Ambition* (Vraag 61 en 120, Bijlage 1).

Sociability:

Waar *Ambition* over extraversie gaat in een zakelijke context, meet *Sociability* extraversie in een meer sociale setting. Deze schaal van de HPI heeft als doel een uitspraak te kunnen doen over in hoeverre iemand behoefte heeft en plezier beleeft aan interactie met andere personen. Het voorspelt in hoeverre iemand geïnteresseerd is in veel en verschillende typen sociale interactie. De HIC's binnen *Ambition* zijn: *likes parties, likes crowds, experience seeking, exhibitionistic* en *entertaining*. De schaal *Ambition* wordt bijvoorbeeld gemeten door vragen als: 'Ik blijf liever thuis iets lezen dan dat ik naar een feestje ga' en 'Ik sta graag in het middelpunt van de belangstelling' (Vraag 197 en 133, Bijlage 1).

Interpersonal Sensitivity:

De schaal *Interpersonal Sensitivity* doet een voorspelling over de mate van charme, warmte, tact en sociale vaardigheden waar iemand over beschikt. De interpersoonlijke gevoeligheid kan het beste worden omschreven als de opmerkzaamheid die iemand heeft naar andere personen toe en in hoeverre iemand zich empathisch zou kunnen opstellen. De HIC's die deze schaal beschrijven zijn: *easy to live with, sensitive, caring, likes people* en *no hostility*. Itemvoorbeelden binnen de schaal

Interpersonal Sensitivity zijn: 'Het maakt mij van streek om gevoelens van anderen te kwetsen' en 'Ik ben gevoelig voor de stemming van anderen' (Vraag 172 en 128, Bijlage 1).

Prudence:

Prudence meet de voorzichtigheid van een participant. Het voorspelt zelfbeheersing, accuratesse en arbeidsethos. *Prudence* gaat over of een participant zich kan conformeren en een betrouwbare factor zou kunnen zijn voor een bedrijf. Daarbij is flexibiliteit van belang, moet men snel van koers kunnen veranderen, hard kunnen werken en moet men waarden hechten aan conventionele waarden. De HIC's binnen de schaal *Prudence* zijn: *moralistic, mastery, virtuous, not autonomous, not spontaneous, impulse control* en *avoids trouble*. 'Toen ik op school zat, bezorgde ik de leraren veel problemen' en 'Bij alles wat ik doe, streef ik naar perfectie' zijn voorbeelden van items die *Prudence* meten binnen de HPI (Vraag 169 en 9, Bijlage 1).

Inquisitive:

Nieuwsgierigheid, creativiteit, maar ook het openstaan voor nieuwe ervaringen en ideeën wordt voorspeld met de schaal *Inquisitive*. Deze schaal meet in hoeverre de participant helder, creatief en geïnteresseerd zou kunnen zijn in intellectuele zaken. In een organisationele context gaat het bij *Inquisitive* bijvoorbeeld om de balans tussen innovatie en pragmatisch te werk gaan. Een persoon met hoge scores op *Inquisitive* zou eerder geneigd zijn te innoveren, als gevolg van een open en creatieve instelling, waar mensen die hier laag op scoren eerder geneigd zouden zijn nieuwe ervaringen af te wenden. De HIC's die bij de schaal *Inquisitive* horen zijn: *science ability, curiosity, thrill seeking, intellectual games, generates ideas* en *culture*. Voorbeelden van items die onderdeel zijn van de schaal *Inquisitive* zijn: 'Ik zou het leuk vinden diepzeeduiker te zijn' en 'Ik houd van klassieke muziek' (Vraag 107 en 147, Bijlage 1).

Learning Approach

De laatste dimensie binnen de HPI is *Learning Approach* en voorspelt de leerstijl van een persoon en de leerstijl die de voorkeur heeft wanneer nieuwe kennis wordt opgedaan. Deze schaal meet in hoeverre een participant plezier lijkt te hebben bij academische activiteiten en waarde hecht aan leerprestaties. Dit geeft een inzicht over de wil van een participant te blijven leren en nieuwe vaardigheden op te doen. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen kennis gerelateerd aan werk, hobby's en het willen opdoen van kennis door bijvoorbeeld iets uit elkaar te halen en te kijken hoe dat werkt. De HIC's die bij leerbenadering horen zijn: *good memory, education, math ability* en *reading*. 'Als kind vond ik school heel gemakkelijk' en 'Ik heb een grote woordenschat' zijn voorbeelditems die onderdeel uitmaken van de schaal *Learning Approach* (Vraag 23 en 47, Bijlage 1).

4.3 PROCEDURE

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de HPI-scores van 421 Saoedische managers. Deze scores zijn, in overleg met de betreffende Saoedische organisatie, via de leverancier van de Hogantest, beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Hoewel de Saoedische organisatie is ingelicht over de richting van dit onderzoek, is niet exact te achterhalen in welke context de HPI's destijds zijn ingevuld. Het ligt voor de hand dat deze test is gebruikt als onderdeel van de interne ontwikkeling van de betreffende managers, als leiderschapstraining, als onderdeel van een interne sollicitatieprocedure of van een combinatie hiervan.

De participanten hebben ingelogd via Hogan en hebben daar hun naam, leeftijd en geslacht ingevuld. Vervolgens zijn de 239 vragen waaruit de HPI bestaat met 'waar' of 'niet waar' ingevuld. Voor aanvang van de test staan instructies, waarbij de participant duidelijk wordt gemaakt dat de vragen allemaal ingevuld dienen te worden, dat men moet proberen snel te werken en dat niet te lang nagedacht moet worden over het antwoord.

Na het invullen van een HPI worden de resultaten eerst opgeslagen en niet meteen getoond aan de manager. De resultaten worden namelijk besproken in een meeting. In deze meeting worden de scores geïnterpreteerd en bediscussieerd, zodat duidelijk is hoe naar de behaalde score gekeken kan worden. De participant krijg vervolgens de uitslag mee, waarop de scores van de schalen staan, maar ook hoeveel vragen bevestigend zijn beantwoord voor iedere HIC. Ook staan de interpretaties van de scores en de discussiepunten in deze hand-out.

Voor wat betreft dit onderzoek: het betrokken bedrijf waar alle 421 managers werkzaam waren is ingelicht door de leverancier van de Hogan-tests, Mentis, over de aard van het huidige onderzoek. Het bedrijf is akkoord gegaan met het gebruik van de geanonimiseerde data.

4.4 STATISTISCHE ANALYSE

De data voor dit onderzoek zijn geanalyseerd met behulp van de statistische software *IBM SPSS Statistics 22*. In de analyse is een significantieniveau van $p < .05$ gehanteerd. De data zijn verkend en gecontroleerd op outliers, maar deze bleken niet in de dataset aanwezig te zijn.

In dit onderzoek is met behulp van een *two-tailed one sample t-test* onderzoek gedaan naar de scores van de 421 Saoedische managers ten opzichte van de *global norm* oftewel de mediane score van 50. Er is tweemaal een *two-tailed one sample t-test* uitgevoerd. Bij de eerste t-test is gekeken naar de scores van de Saoedische managers op iedere schaal van de HPI, waarbij als *test value* 50 is gekozen, overeenkomstig met de *global norm* score. De tweede t-test is uitgevoerd voor interculturele competenties, oftewel de gecombineerde schaal van *Adjustment, Sociability,*

Interpersonal Sensitivity, Prudence en Inquisitive.

Tot slot is binnen de schalen gekeken naar de HIC's die gerelateerd zijn aan interculturele competenties. Anders dan bij de tweede t-test, waarin hele schalen werden gecombineerd, is bij de HIC's juist gekeken naar enkele onderdelen van een schaal, de HIC's. Ter verduidelijking, de schaal *Inquisitive* bestaat uit de HIC's *Science, curiosity, thrill seeking, intellectual games, generates ideas en culture*. Omdat *curiosity* binnen de schaal *Inquisitive* meer gerelateerd lijkt aan interculturele competenties dan interesse in *Science*, is het interessant te kijken naar hoe gescoord is op bepaalde HIC's. Daarom zijn alleen HIC's gekozen die interessant lijken en titels dragen die gerelateerd zijn aan interculturele competenties. De betreffende HIC's zijn *Empathy, no complaints en even-tempered* binnen de schaal *Adjustment, Self-confident en no social anxiety* binnen *Ambition, experience seeking* binnen *Sociability, moralistic en not spontaneous* binnen de schaal *Prudence en curiosity en culture* binnen de schaal *Inquisitive*. Daarnaast zal ook gekeken worden naar de HIC's *empathy, no complaints en even-tempered*, daar deze een duidelijke overlap hebben met *emotional stability*. Uit het theoretisch kader is gebleken dat *emotional stability* een belangrijke component is van interculturele competenties. Ook worden de scores op de HIC's *Self-confident en no social anxiety* zijn HIC's gemeten, daar ze gerelateerd lijken aan *social initiative*. *Experience seeking* wordt meegenomen in het onderzoek, omdat deze in relatie staat tot de *open-mindedness*, dat in het theoretisch kader is beschreven als belangrijke interculturele competentie. *Moralistic en not-spontaneous*, omdat deze gerelateerd lijken te zijn aan de interculturele competentie *flexibility*. Tot slot worden *curiosity en culture* gemeten, omdat deze HIC's gaan over nieuwsgierigheid en interesse in andere culturen. Dit zijn voor de hand liggende interculturele competenties.

Omdat geen *global norm* vergelijking is te maken op basis van de HIC's, kan voor deze vragen slechts gekeken worden naar gemiddelde scores en standaardafwijking.

5. Resultaten

Voordat een *two-tailed one sample t-test* werd uitgevoerd zijn de data verkend en gecontroleerd op outliers. Ook is gekeken of aan alle assumpties van een t-toets kon worden voldaan. Opvallende outliers bleken niet in de data aanwezig te zijn en verder werd aan alle voorwaarden die worden gesteld aan een t-toets voldaan.

Deelvraag 1: Hoe verhouden de HPI-scores van de Saoedische managers zich tot de *global norm* van 50?

Adjustment:

Op de schaal *Adjustment* is door de groep Saoedische managers significant lager gescoord dan de *global norm* ($M = 44,47$, $SD = 26,354$, $t = -4,309$, $p < .05$). Het is daarmee waarschijnlijk dat de Saoedische managers ten opzichte van de gemiddelde andere respondent meer humeurig zijn en gevoeliger voor stress en druk. De Saoedische managers scoren lager dan gemiddeld op de schaal die aanpassingsvermogen meet en het is dus waarschijnlijk dat ten opzichte van het gemiddelde men emotioneel prikkelbaarder is, kritiek persoonlijker opneemt en kritischer is op zichzelf dan de gemiddelde ander.

Ambition:

Op *Ambition* is door de Saoedische managers significant hoger gescoord dan de *global norm* ($M = 65,57$, $SD = 26,215$, $t = 12,190$, $p < .05$). Deze resultaten suggeren dat vergeleken met de gemiddelde respondent van de HPI, de Saoedische managers competitiever, initiatiefrijker en gretiger zijn op het behalen van succes en meer geneigd zijn tot het aannemen van leidinggevende rollen.

Sociability:

Uit de t-toets is gebleken dat significant hoger wordt gescoord op *Sociability* dan de *global norm* ($M = 63,15$, $SD = 27,122$, $t = 9,952$, $p < .05$). Saoedische managers lijken daarmee ten opzichte van de gemiddelde respondent van de HPI meer behoefte te hebben en plezier te beleven aan sociale interacties. Saoedische managers scoren hoger dan gemiddeld op toegankelijkheid, spraakzaamheid en in het middelpunt van de belangstelling willen staan.

Interpersonal Sensitivity:

Er is geen significant verschil tussen de Saoedische managers en de *global norm* voor wat betreft hun scores op de schaal *Interpersonal Sensitivity*. Het verschil in de score op de schaal interculturele competenties tussen de Saoedische managers en de *global norm* is hoogstwaarschijnlijk op toeval berust ($M = 48,38$, $SD = 26,005$, $t = -1,282$, $p = .201$).

Prudence

De t-toets heeft laten zien dat de Soedische managers significant hoger scoren op de schaal *Prudence* dan de *global norm* ($M = 52,90$, $SD = 26,897$, $t = 2,214$, $p < .05$). Soedische managers scoren ten opzichte van de gemiddelde ingevulde HPI hoger op *Prudence* en resultaten suggereren dat Saoedische managers relatief voorzichtig zijn. Er wordt veel waarde gehecht aan conventionele waarden. De voorkeur wordt gegeven aan voorspelbaarheid en men stelt zich minder flexibel op dan de *global norm*, wanneer wordt afgegaan op de scores van de HPI.

Inquisitive

Uit de analyse is gebleken dat de Saoedische managers significant hoger scoren op de schaal *Inquisitive* ($M = 66,69$, $SD = 27,082$, $t = 12,648$, $p < .05$). Gesteld zou kunnen worden dat het waarschijnlijk is dat de Saoedische managers uit het onderzoek nieuwsgieriger zijn, creatiever, meer *open-minded* en openstaan voor andere culturen dan 50% van de andere HPI-resultaten wereldwijd. Van de gemiddelde scores op de verschillende schalen, ligt de gemiddelde score op *Inquisitive* het hoogst. Door de scores van de Saoedische managers lijkt het erop dat Saoedische managers ten opzichte van de *global norm* eerder geneigd zijn te innoveren als gevolg van hun open instelling en creativiteit.

Learning Approach

Tot slot is berekend middels de t-toets hoe de Saoedische managers, vergeleken met de gemiddelde andere manager, scoren op de schaal *Learning Approach*. Gebleken is dat de Saoedische managers significant hoger scoren dan de *global norm* ($M = 55,75$, $SD = 28,147$, $t = 4,188$, $p < .05$). De resultaten suggereren dat de Saoedische managers eerder geneigd te zijn te blijven leren en nieuwe vaardigheden op te doen.

Deelvraag 2: Welke scores behalen Saoedische managers voor interculturele competenties op basis van de Hogan-test en in hoeverre verschilt dit ten opzichte van de *global norm*?

De scores uit de eerste deelvraag hebben een beeld opgeleverd van hoe de Saoedische managers ten opzichte van de gemiddelde respondent scoort op de losse schalen van de HPI. Omdat niet alle schalen binnen de HPI een duidelijke relatie hebben tot aspecten die belangrijk zijn binnen interculturele competenties, is ook gekeken naar hoe de Saoedische managers scores op de schalen die gerelateerd zijn aan interculturele competenties vergeleken met de *global norm*, dat ons wat kan leren over hoe het gesteld is met de interculturele competenties van Saoedische managers. Uit de tweede *two-tailed one sample t-test* is gebleken dat de Saoedische managers significant hogere scores op de in dit onderzoek gedefinieerde interculturele competenties dan gemiddeld ($M = 55,12$, $SD = 15,991$, $t = 6,567$, $p < .05$). Naast de significant hogere scores op de schalen *Ambition*, *Sociability*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach* uit de eerste deelvraag, bleken de Saoedische managers ook hoger te scoren op de samengestelde interculturele competenties schaal. De Saoedische managers scoren dus significant hoger dan de gemiddelde respondent op de schalen die zijn gerelateerd aan interculturele competenties.

Wanneer wij kijken naar de HIC's binnen de HPI zien wij dat de Cronbach's Alpha voor verschillende constructen erg laag ligt. Hierdoor is de voorspellende waarde van de constructen beperkt. Toch is gekeken naar de scores van de Saoedische managers op de HIC's, omdat deze HIC's titels hebben die aan interculturele competenties gerelateerd zijn.

Uit een analyse van de gemiddelden en standaarddeviaties blijkt dat van de HIC's het hoogst wordt gescoord op *No complaints* (5 vragen, $M = 4,25$, $SD = .976$), *Self-confident* (3 vragen, $M = 2,86$, $SD = .414$), *No social Anxiety* (6 vragen, $M = 5,13$, $SD = 1,195$) en *Curiosity* (3 vragen, $M = 2,71$, $SD = .589$). Hoewel er geen *global norm* is voor de HIC's en er daarmee geen referentiekader is waartegen deze scores afgezet kunnen worden, laten deze scores wel zien hoeveel vragen door de Saoedische managers positief zijn ingevuld die betrekking hadden op de onderwerpen klagen, zelfvertrouwen, sociale angst en nieuwsgierigheid. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het aantal items waaruit de HIC's bestaan varieert. Van de genoemde hoogst scorende HIC's zijn boxplots gemaakt (Bijlage 2).

6. Conclusie

In deze scriptie is onderzocht in hoeverre Saoedische managers lijken te beschikken over interculturele competenties. De scores van 421 Saoedische managers op de *Hogan Personality Inventory* (HPI) zijn geanalyseerd en hebben als uitgangspunt voor het onderzoek gediend. De relatie tussen de HPI en de 'Big Five' is aangetoond, evenals de relatie tussen de 'Big Five' en interculturele competenties. Daarnaast is gekeken welke competenties van belang zijn in een intercultureel professionele context, in dit geval één van expats, en hoe deze competenties zijn gerelateerd zijn aan de 'Big Five'. Dat er overlap is tussen persoonlijkheidskenmerken, interculturele competenties, maar ook professionele competenties, is goed te verklaren. Competenties zijn namelijk niet uniek en kunnen in verschillende settings tot uiting komen, omdat de situatie daarom vraagt.

Uit de analyse van de HPI-scores is geconcludeerd dat Saoedische managers significant hoger scoren dan de *global norm*, de gemiddelde respondent, op de schalen *Ambition*, *Sociability*, *Prudence*, *Inquisitive* en *Learning Approach*. Saoedische managers scoorden significant lager op de *Adjustment*-schaal.

Het hoge scoren van Saoedische managers op *Sociability* kan worden uitgelegd als hoog scoren op de interculturele competentie *social initiative* (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). Sociale interactie tussen mensen en de waarde die men hieraan hecht staat centraal in deze interculturele competentie.

Flexibiliteit is een belangrijk onderdeel van interculturele competenties (Deardorff, 2011). Hoge scores op *Prudence* lijken samen te gaan met een minder flexibele houding, voorzichtigheid en weinig behoefte tot het ingaan tegen de regels. De significant hoge scores op *Prudence* kunnen daarom worden opgevat als het in mindere mate ontwikkeld zijn van de interculturele competentie flexibiliteit. De hogere scores dan de gemiddelde andere respondent op voorzichtigheid en niet willen ingaan tegen de regels komt overeen met het beeld dat door Hofstede wordt geschetst van Saoedi-Arabië, als een land met een hoge machtsafstand (95) en onzekerheidsvermijding (80) (Hofstede, z.j.). De Saoedische managers lijken deze interculturele competentie minder te hebben ontwikkeld.

Op *Adjustment* wordt significant lager gescoord door Saoedische managers ten opzichte van de *global norm*, waaruit geïnterpreteerd kan worden dat de Saoedische managers minder goed tegen stress kunnen, minder in staat zijn hun emoties te controleren en minder goed naar feedback kunnen luisteren. Het goed kunnen managen van emoties past bij de interculturele competentie *emotional stability* (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). Ook heeft Caligiuri (2000) aangetoond dat *Emotional Stability* uit de 'Big Five' positief gecorreleerd is aan het succes van een expat. De Saoedische managers scoren lager op de interculturele competenties *emotional stability* en zouden

minder succesvol zijn als expat in een interculturele setting.

De significant hogere scores op de HPI-schaal *Sociability* is gerelateerd aan de interculturele competentie *social initiative* (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013). *Sociability* is gerelateerd aan *Extroversion* uit de 'Big Five' en *Extroversion* is negatief gecorreleerd aan de wens van een expat vroegtijdig naar huis terug te keren (Caligiuri, 2000). Het is daarom niet uit te sluiten dat *Sociability* ook een positief effect heeft op het succes van de expat in het buitenland. Hoewel het in het onderzoek van Caligiuri (2000) om expats gaat en niet expliciet om managers, spitst het onderzoek zich toe op professionele competenties in een interculturele setting en is dus ook toepasbaar voor de onderzoeksgroep in dit onderzoek, Saoedische managers.

Tot slot scoorden de Saoedische managers hoog op de HPI-schaal *Inquisitive*, dat kortweg nieuwsgierigheid meet. Nieuwsgierigheid staat bekend als een interculturele competentie (Deardorff, 2011) en aan nieuwsgierigheid wordt veel waarde gehecht wanneer leiderschapscompetenties worden beschreven (Müller-Jacquier, 2001). Geconcludeerd kan worden dat Saoedische managers in vrij hoge mate over de interculturele competentie nieuwsgierigheid beschikken.

Ook uit de scores afkomstig van de HIC's komt een beeld naar voren dat ons iets kan leren over de interculturele competenties bij de Saoedische managers. Zo laat de hoge gemiddelde score op de HIC's *Self-confident* en *No Social Anxiety* zien dat de groep Saoedische managers over eigenschappen beschikken die belangrijk zijn voor sociale interactie, dat bijdraagt aan het beeld van een goed ontwikkelde interculturele competentie *social initiative* bij de Saoedische managers.

Naast de losse schalen van de HPI die aspecten van interculturele competenties beschrijven, is ook gekeken naar een gecombineerde schaal binnen de HPI die het beste interculturele competenties beschrijven. De HPI, een persoonlijkheidschaal is daarmee ingezet om interculturele competenties te meten. Op de interculturele competentieschaal, bestaande uit *Sociability*, *Interpersonal Sensitivity*, *Prudence*, *Adjustment* en *Inquisitive*, scoorden de Saoedische managers significant hoger dan de *global norm*.

Interculturele competenties bestaan uit een breed scala aan eigenschappen, waardoor interculturele competenties niet gezien kan worden als een eigenschap of vaardigheid waar iemand wel of niet over beschikt. De hogere scores dan gemiddeld op met name *Inquisitive* en *Sociability* bevestigen dat Saoedische managers over belangrijke aspecten van interculturele competenties beschikken die aan deze schalen zijn gerelateerd.

De Saoedische managers beschikken in relatief hoge mate over de interculturele competenties sociale interactie, *open-mindedness* en nieuwsgierigheid. De Saoedische managers beschikken in mindere mate over interculturele competenties als flexibiliteit en emotionele stabiliteit. Ook is uit dit onderzoek gebleken dat interculturele competenties van belang zijn in

interculturele communicatie. De arbeidsmarkt in Saoedi-Arabië is als gevolg van het hoge aantal expats intercultureel. In relatie tot de uitdagingen waar de Saoedi's voor staan in het *saudisation* proces, de maatregelen die ervoor moet zorgen dat de jonge generatie Saudi's aan het werk komt, zou het goed zijn om Saoedische jongeren al vroeg kennis te laten maken met interculturele competenties. Wanneer het belang van interculturele competenties wordt benadrukt en interculturele competenties meer worden ontwikkeld, zullen de Saoedi beter voorbereid zijn op een succesvolle carrière op de Saoedische arbeidsmarkt.

7. Discussie

Deze scriptie heeft interculturele competenties onder Saoedische managers onderzocht.

Allereerst is het goed om stil te staan bij het begrip interculturele competenties. Er zijn veel eigenschappen die worden geclassificeerd als interculturele competenties. De verschillende definities van interculturele competenties zijn niet alleen gericht op organisaties, maar zijn bijvoorbeeld ook geschreven in de context van het onderwijs. Het ontbreekt in de literatuur aan een eenduidige definitie van interculturele competenties, wat het meten ervan bemoeilijkt. Het zou daarom aan te bevelen zijn om met een sluitende, algemeen aanvaarde definitie voor interculturele competenties te komen.

Er is in dit onderzoek voor gekozen de HPI als meetinstrument voor interculturele competenties te gebruiken. Echter, de HPI heeft ook beperkingen. De Cronbach's Alpha van de verschillende schalen in HPI varieert van .57 (*Interpersonal Sensitivity*) tot .83 (*Sociability*). De schalen meten dus niet hetzelfde. Een gecombineerde schaal van interculturele competenties is daarom ook moeilijk samen te stellen, omdat de lage Cronbach's Alpha van enkele schalen de betrouwbaarheid laten afnemen. Niet alleen de Alpha's van de subschalen varieerden in dit onderzoek. Bij de in de conclusie gepresenteerde HIC's *Self-confident* en *No Social Anxiety* horen bijvoorbeeld Alpha's van respectievelijk .34 en .72. Het is dus maar de vraag of alle besproken HIC's die gerelateerd lijken aan interculturele competenties, deze daadwerkelijk meten. De lage Alpha's zorgen ervoor dat de uitkomsten van het onderzoek voorzichtig geïnterpreteerd moeten worden. Echter, niet alle Alpha's bleken laag en daarom zeggen de hoge scores op losse schalen als *Inquisitive* (.80) en *Sociability* (.83) wel iets over de aspecten die van belang worden geacht binnen de interculturele competenties. Met dit voorbehoud kan de HPI goed als meetinstrument worden gebruikt. Het samennemen van schalen om interculturele competenties te meten is bij wijze van verkenning uitgevoerd en kan aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek.

Hoewel er in dit onderzoek wordt gesproken over Saoedische managers, zijn de data afkomstig van managers van één bedrijf. Generaliseren van interculturele competenties naar alle Saoedische managers is daarom niet mogelijk. Omdat in dit onderzoek toch de term Saoedische managers wordt gebruikt zou de suggestie kunnen worden gewekt dat er gegeneraliseerd wordt. Echter, onderdeel van de afspraken en voorwaarden, gesteld door het Saoedische bedrijf waar de data betrekking op hebben, is dat de data geanonimiseerd zouden worden, waarbij niet alleen de bedrijfsnaam van de managers niet mocht worden gebruikt, maar ook de industrie niet waarin zij werkzaam zijn en dat er slechts gesproken zou worden over Saoedische managers. Er zijn in de betreffende industrie weinig bedrijven met een dergelijk hoog aantal managers. Omdat de leverancier van de Hogantest aangaf dat de reden achter het anonimiseren van de data is dat

negatieve conclusies niet op prijs gesteld zou worden, lijkt het er op dat verlies van *face* een precare aangelegenheid is voor de Saoedische managers bij het bedrijf in kwestie. Het zou interessant zijn in een vervolgonderzoek te kijken welke invloed gezichtsverlies te willen vermijden heeft op hoe interculturele competenties tot uiting komen bij Saoedische managers.

Naast de generaliseerbaarheid van het onderzoek en betrouwbaarheid van de verschillende schalen, moet in de interpretatie van de data een ander belangrijk voorbehoud worden gemaakt. Van de significant hoge scores is namelijk niet te bepalen of deze voortvloeien uit goed ontwikkelde interculturele competenties of uit het feit dat de managers Saoedi's zijn. Om dit onderscheid te kunnen maken, werd gebruik gemaakt van Hofstede's dimensies. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat er eigenschappen zijn die bij veel Saoedi's sterk ontwikkeld zijn, wat losstaat van de mate waarin interculturele competenties zijn ontwikkeld. De hoge scores op machtsafstand en onzekerheidsvermijding van Hofstede pasten bij de hoge scores op *Prudence* uit de HPI. Het zou goed zijn meer onderzoek te doen naar de relatie tussen Hofstede en interculturele competenties.

Wat betreft de HPI-vragenlijst blijkt uit de validity-scores, dat de respondenten de test niet random hebben ingevuld of hebben geprobeerd de test te manipuleren. Wel moet rekening worden gehouden met het feit dat niet bekend is in welke taal de vragenlijst is ingevuld. Het is allerminst waarschijnlijk dat de HPI is ingevuld in het Nederlands (Bijlage 1), maar wellicht is gebruik gemaakt van een Arabische vertaling in plaats van de originele Engelse vragenlijst. De vragenlijsten die zijn gebruikt zouden dus vertaald kunnen zijn en in vertalingen worden keuzes gemaakt, waardoor nuances in de vragen anders zouden kunnen komen te liggen. Daarnaast is het moment waarop de HPI is ingevuld onbekend en kan deze invloed hebben gehad op de testresultaten, die daardoor niet helemaal terug te plaatsen in de context. Zijn de data afkomstig uit de jaren waarin de Saoedische economie nog floreerde of was de keldering van de olieprijs al ingezet? Ook zou het goed zijn meer onderzoek te doen naar de samenstelling van de teams van de managers. Het zou interessant zijn om inzicht te kunnen krijgen in hoe cultureel divers de teams van de managers in dit onderzoek eigenlijk zijn en aan hoeveel expats zij leiding gaven in hun teams. Wanneer dan binnen het bedrijf in kwestie vervolgonderzoek gedaan zou worden, zou ook gekeken kunnen worden naar in hoeverre de scores op aan interculturele competenties gerelateerde aspecten in de praktijk tot uiting komen.

Tot slot moet gekeken worden naar het vergelijken met een *global norm*. Hoewel de HPI voornamelijk wordt gebruikt als management-tool en het aantal respondenten dat de *global norm* bepaalt is met circa 145.000 erg hoog, kunnen er toch vraagtekens worden gezet bij de heterogeniteit van de *global norm*. De *global norm* zou kunnen bestaan uit managers van bedrijven uit alle windstreken, maar het is ook goed mogelijk dat het grootste deel van de respondenten Westers zijn of werknemers zijn van bedrijven die Westers georiënteerd zijn. Het is dus de vraag hoe "global" de *global norm* is. Het zou in een vervolgonderzoek verstandig zijn te kijken naar in hoeverre

de HPI en soortgelijke *assessment tools* door westerse waarden wordt beïnvloed. Indien een westerse consultant invloed heeft op welke managers uiteindelijk worden aangenomen, doen zij dit allicht ook vanuit hun westerse normen.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat Saoedische managers beter scoren op de meeste HPI-schalen die gerelateerd zijn aan interculturele competenties. De vertaling van de scores naar de praktijk kan op basis van de verzamelde data niet gemaakt worden. Het is aan te bevelen om te onderzoeken in hoeverre deze competenties ook in de praktijk zichtbaar zijn.

Literatuur:

- Alharbi, T. (2015). Unemployment: Is Saudization the real solution? *Arab News*. Verkregen op 27 februari, 2016, van <http://www.arabnews.com/columns/news/846616>.
- Ali, A. J. (1992). The Islamic work ethic in Arabia. *The Journal of psychology*, 126(5), 507-519.
- Al-Kibsi, G., Woetzel, J., Isherwood, Tom., Khan, J.Mischke, J., Noura, H. (2015). Moving Saudi Arabia's economy beyond oil. *McKinsey&Company*. Verkregen op 28 februari, 2016, van <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/moving-saudi-arabias-economy-beyond-oil>.
- Arab News (2013), A way-out for expats working in red and yellow category firms. *Arab News*. Verkregen op 7 februari 2016, van <http://www.arabnews.com/way-out-expats-working-red-and-yellow-category-firms>.
- Arab News (2015). KSA population is 30.8m; 33% expats. *Arab News*. Verkregen op 5 januari, 2016, van <http://www.arabnews.com/news/697371>.
- Armanios, F. (2003). The islamic traditions of wahhabism and salafiyya. Congressional Information Service, Library of Congress.
- Bell Ross, R., & Faulkner, S. (1998). Hofstede's dimensions: an examination and critical analysis. *Civic discourse: Multiculturalism, cultural diversity and global communication*, 31-40.
- Bhawuk, D. P., & Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413-436.
- Bjerke, B., & Al-Meer, A. (1993). Culture's consequences: management in Saudi Arabia. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(2), 30-35.

- Boer, L. (2005). Saoedi-Arabië, machtig in onmacht: op weg naar hervormingen of naar revolutie? *Clingendael*. Verkregen op 27 februari, 2016, van <http://www.clingendael.nl/publication/saoedi-arabi%C3%AB-machtig-onmacht-op-weg-naar-hervorming-naar-revolutie>.
- Byram, M., Gribkova, B., & Starkey, H. (2002). Developing the intercultural dimension in language teaching. *A practical introduction for teachers. Strasbourg: Council of Europe*.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
- Collard, J. (2007). Constructing theory for leadership in intercultural contexts. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 740-755.
- Dean, H., & Khan, Z. (1997). Muslim perspectives on welfare. *Journal of Social Policy*, 26(02), 193-209.
- Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New Directions for Institutional Research*, 2011(149), 65-79.
- De Bel-Air, F. (2014). Demography, Migration and Labour Market in Saudi Arabia. *Gulf Labour Markets and Migration*. Verkregen op 8 april, 2016, van <http://cadmus.eui.eu/handle/1814/32151>.
- Finaccord (2014). Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market. *Finaccord*. Verkregen op 17 maart, 2016, van http://www.finaccord.com/press-release_2014_global-expatriates_size-segmentation-and-forecast-for-the-worldwide-market.htm.
- Goldman, David, P. (2016). Het Huis van Saoed staat op instorten. *de Volkskrant*. Verkregen op 26 februari, 2016, van <http://www.volkskrant.nl/opinie/het-huis-van-saoed-staat-op-instorten~a4221207/>.

- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International journal of intercultural relations*, 27(4), 421-443.
- Hofstede, G. (1994). The Business Of International Business Is Culture. *International Business Review* 3(1), 1-14.
- Hofstede. Saudi Arabia scores. *geert-hofstede.com*. Verkregen op 28 februari, 2016, van <http://geert-hofstede.com/saudi-arabia.html>.
- Hogan, R., Hogan, J. (2007). Hogan Personality Inventory manual. *Hogan Assessment Systems*. Verkregen op 20 januari, 2016, van http://www.mentis.international/assets/04019_hpi_tm_secure.pdf.
- Hubbard, B. (2015). Saudi King Unleashes a Torrent of Money as Bonuses Flow to the Mass. *The New York Times*. Verkregen op 26 februari, 2016, van http://www.nytimes.com/2015/02/20/world/middleeast/saudi-king-unleashes-a-torrent-as-bonuses-flow-to-the-masses.html?hp&action=click&pgtype=Homepage&module=first-column-region%2%AEion=top-news&WT.nav=top-news&_r=2&assetType=nyt_now.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human relations*, 47(5), 531-552.
- Moussali, Ahmed S. (2009). Muhammad. *The Oxford Encyclopedia of the Islamic World*. *Oxford Islamic Studies Online*. Verkregen op 1 maart, 2016, van <http://www.oxfordislamicstudies.com/article/opr/t236/e0550>
- Müller-Jacquier, B., & Whitener, E. M. (2001). Effective Global Leadership: The Role of Linguistic. *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*, 225.
- Nevo, J. (1998). Religion and national identity in Saudi Arabia. *Middle Eastern Studies*, 34(3), 34-53.
- NOS (2015). Kloof tussen arm en rijk in de wereld blijft groeien. *NOS*. Verkregen op 17 maart, 2016, van <http://nos.nl/artikel/2014098-kloof-tussen-arm-en-rijk-in-de-wereld-blijft-groeien.html>.

NRC (2015). Olieprijs dwingt Saoedi-Arabië tot bezuinigingen. *NRC*. Verkregen op 27 februari, 2016, van <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/12/29/olieprijs-dwingt-saoedi-arabie-tot-bezuinigingen-1572118>.

OPEC (2015), Saudi Arabia facts and figures. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*. Verkregen op 18 februari, 2016, van http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/169.htm.

Perry, L. B., & Southwell, L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: Models and approaches. *Intercultural Education*, 22(6), 453-466.

Ross, R., & Faulkner, S. (1998). Hofstede's dimensions: An examination and critical analysis. *KS Sitaram, KS & M. Prosser, M.(Eds). Civic discourse: Multiculturalism, cultural diversity, and global communication*, 31-40.

Spiegel, J. (2015). Saudi-Arabië wankelt: staat regime op instorten? *Elsevier*. Verkregen op 27 februari, 2016, van <http://www.elsevier.nl/Buitenland/achtergrond/2015/10/Saudi-Arabie-wankelt-staat-regime-op-instorten-2702986W/>.

Thorn, I. M. (2012). Leadership in international organizations: Global leadership competencies. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 158-163.

Zee, van der, K., & Oudenhoven, van J. P. (2013). Culture shock or challenge? The role of personality as a determinant of intercultural competence. *Journal of cross-cultural psychology*, 44(6), 928-940.

Bijlagen

Bijlage 1: HPI-vragenlijst



Hogan Persoonlijkheidsoverzicht

Instructies

Deze beoordeling bevat een aantal beweringen.

Lees deze, besluit wat u er van vindt en markeer dan uw antwoord.

Waar betekent dat u het eens bent met de stelling

Niet waar betekent dat u het niet eens bent met de stelling

Probeer op elke bewering te reageren.

Probeer snel te werken.

Denk niet te lang na over hoe op beweringen te reageren.

Waar/onwaar

1. Ik houd van feestjes en sociale gebeurtenissen.
2. Ik houd ervan mensen op te vrolijken.
3. Ik raak meer van streek door problemen dan mijn vrienden.
4. Ik help graag mensen.
5. Ik sta bekend als een geestig iemand.
6. Ik ben niet bang om iets als eerste te doen.
7. Ik weet zelden wat ik de volgende dag zal doen.
8. Ik ben vaak de gangmaker op een feestje.
9. Bij alles wat ik doe, streef ik naar perfectie.
10. Ik probeer vaak mijzelf te begrijpen.

11. Ik lees tenminste tien boeken in een jaar.
12. Met wie ik ook praat, ik ben een goede luisteraar.
13. Ik heb nog nooit expres een leugen verteld.
14. Ik zou graag een heleboel dingen uit mijn verleden veranderen.
15. Ik doe mijn werk zo goed als ik kan.
16. Ik ben behoorlijk nauwgezet in mijn werk.

17. Ik ben een snelle lezer.
18. Ik heb de neiging kritisch te zijn op anderen.
19. Op school was ik vaak rebels.
20. Mijn prestaties voldoen zelden aan mijn eigen hoge eisen.

21. Ik lees liever dan dat ik televisie kijk.
22. Ik zou willen dat ik wist wat ik met mijn leven moest doen.
23. Als kind vond ik school heel gemakkelijk.
24. Ik geef graag feesten.
25. Een kamer vol met mensen binnenstappen, geeft me een onprettig gevoel.
26. Ik denk dat ik onderzoek doen leuk zou vinden.
27. Iedereen heeft zijn goede eigenschappen.
28. Wanneer iets me niet lukt, doe ik de volgende keer nog meer mijn best.
29. Ik haat opera.
30. Als mensen zeker wisten dat ze niet gepakt zouden worden, zouden ze stelen.

31. Soms doe ik dingen alleen maar om de aandacht te trekken.
32. Ik los graag kruiswoordpuzzels op.
33. Ik raak vaak geïrriteerd wanneer ik mijn zin niet krijg.
34. Ik vind het leuk om dingen in een opwelling te doen.
35. Om de aandacht van mensen te krijgen, ga ik soms klagen.
36. Ik zou graag een baan willen waarvoor je veel moet reizen.
37. Zelfs als ik me aan iets erger, klaag ik bijna nooit.
38. Ik kan snel verhaaltjes verzinnen.
39. Ik raak vaak geïrriteerd door andermans fouten.
40. De meeste mensen zijn niet zo eerlijk als zij lijken te zijn.

41. Om met mensen op te kunnen schieten, doe ik soms alsof ik in ze ben geïnteresseerd.
42. Ik heb nooit iemand gehaat.
43. Ik denk vaak na over de redenen voor mijn gedrag.
44. Ik zou graag een hoop aan mijzelf veranderen.

45. In een groep heb ik de leiding.
46. Ik twijfel aan wat ik wil worden.
47. Ik heb een grote woordenschat.
48. Ik kan me makkelijk ontspannen na een moeilijke dag op het werk.
49. Ik heb veel vrienden.
50. Mijn succes is afhankelijk van mijn uiterlijk.

51. Soms ben ik moeilijk in de omgang.
52. Soms word ik driftig als ik een punt wil maken.
53. Ik kan met een microscoop omgaan.
54. Ik houd van veel afwisseling in mijn leven.
55. Ik voel mij schuldig over sommige dingen die ik heb gedaan.
56. Als mensen aardig tegen mij zijn, vraag ik mij af wat ze van mij willen.
57. Bij onbekenden kan ik mij moeilijk gewoon gedragen.
58. Veel mensen zouden zeggen dat ik verlegen ben.
59. Mensen die altijd vrolijk lijken doen waarschijnlijk net alsof.
60. Ik laat mij niet van de wijs brengen door futiliteiten.

61. In een groep neem ik graag de leiding op mij.
62. Een spelletje vind ik alleen leuk als ik win.
63. Ik neem graag de leiding bij het in gang zetten van activiteiten.
64. Ik stel hoge eisen aan mijzelf.
65. Ik zou graag gaan bergbeklimmen.
66. Mensen doen vaak alsof ze meer om elkaar geven dan dat werkelijk het geval is.
67. Meestal verwacht ik succes te hebben.
68. Ik lees graag gedichten.
69. Ons systeem voor postbezorging is vrij inefficiënt.
70. Ik probeer vaak de achtergronden van mijn gedrag te begrijpen.

71. Ik vind het niet erg als ik mijn zin niet krijg.

72. Ik werk liever met gegevens dan met mensen.
73. Ik praat graag met mensen.
74. Ik besteed veel aandacht aan mijn uiterlijk.
75. Ik ben een sociaal persoon.
76. Ik vind het leuk om af en toe een beetje op te scheppen.
77. Als je ze wat beter leert kennen zijn de meeste mensen aardig.
78. Ik kan goed grappige verhalen vertellen.
79. Als ik het fout heb, geef ik dat meestal direct toe.
80. Op school had ik een hekel aan wiskunde.

81. Ik zou graag willen leren met zuurstofflessen te duiken.
82. Ik vind evenementen waar veel mensen komen zoals popconcerten en sportwedstrijden opwindend.
83. Ik probeer altijd het gezichtspunt van een ander te begrijpen.
84. Ik ben vaak zorgeloos over mijn uiterlijk.
85. Ik vraag mij vaak af wat mensen van mij denken.
86. Op school kon ik feiten goed onthouden.
87. Wat anderen van mij denken is onbelangrijk.
88. Ik probeer graag onbekende, exotische gerechten.
89. Het is vaak nodig je anders voor te doen dan je bent.
90. Ik betwijfel soms of ik mijn leven wel zinvol besteed.

91. Ik houd van detectiveverhalen.
92. Ik ben niet erg vindingrijk.
93. Ik heb wel dingen uit elkaar gehaald gewoon om te kijken hoe het werkt.
94. Ik kan niets goed doen.
95. Mensen zeggen dat ik me te veel zorgen maak.
96. Op feesten ben ik vaak de laatste die weggaat.
97. Als iemand mij een opdracht geeft maak ik die hoe dan ook af.
98. Ik heb het meestal wel in de gaten als ik anderen verveel.
99. Ik ben goed in het verzinnen van spelletjes, verhalen en rijmpjes.
100. Ik verwacht te slagen in de dingen die ik doe.

101. Op mijn werk heb ik een voorkeur voor taken waarin ik bijna zeker succesvol zal zijn.
102. I heb wel eens mijn emoties ingezet om te krijgen wat ik wilde
103. Als je op zeker speelt is het leven saai.
104. Ik begrijp waarom de sterren schitteren.
105. Wat er ook gebeurde, ik had altijd het gevoel dat mijn ouders van mij hielden.
106. Ik ben een volger, geen leider.
107. Ik zou het leuk vinden diepzeeduiker te zijn.
108. Ik zou veel dingen die ik doe eigenlijk niet moeten doen.
109. Soms heb ik een algemeen gevoel van ergernis.
110. Ik kan goed samenwerken met andere mensen.

111. Ik sloof mij nooit uit om anderen te helpen.
112. In een groep trek ik zelden de aandacht naar mijzelf.
113. Ik vraag mij vaak af hoe ik geworden ben wat ik nu ben.
114. Ik heb een hekel aan grote, luidruchtige menigten.
115. Ik besteed nauwelijks aandacht aan hoe ik er uit zie.
116. Ik zou het leuk vinden om gezag te hebben.
117. Ik was een slechte leerling op school
118. Er waren tijden dat ik mijn ouders verafschuwde.
119. Ik ben onzeker over wat ik met mijn leven moet doen.
120. Succes hebben betekent weinig voor mij.

121. Als ik tegen moeilijkheden aanloop heb ik de neiging het op te geven.
122. Op school behoorde ik meestal bij de top van de klas.
123. Ik ben goed in het opvrolijken van andere mensen.
124. Ik geniet van discussies en vergaderingen met een open einde.
125. Telefoonnummers kan ik makkelijk onthouden.
126. Ik maak me zorgen dat anderen mijn zwakke kanten zullen ontdekken.
127. Mensen vinden dat ik me vaak uitzonderlijk gedraag.
128. Ik ben gevoelig voor de stemming van anderen.
129. Soms wilde ik van huis weglopen.

130. Als kind kon ik met mijn problemen altijd bij mijn ouders terecht.
131. Wanneer ik aan een lastig probleem werk, raak ik soms erg gefrustreerd.
132. Soms doe ik net of ik meer weet dan eigenlijk het geval is.
133. Ik sta graag ik het middelpunt van de belangstelling.
134. Griekse mythologie vind ik interessant.
135. Ik ben gewoonlijk kalm.
136. Ik vertel graag grappen of verhalen.
137. Ik ben altijd aan het discussiëren met anderen.
138. Dingen van tevoren plannen haalt de lol uit het leven.
139. Ik houd ervan dingen te doen die niemand nog heeft gedaan.
140. Ik zou graag een autocoureur willen zijn.
141. Ik ben geïnteresseerd in wetenschap.
142. Soms klaag ik om mijn zin te krijgen.
143. Ik kan snel grote getallen vermenigvuldigen.
144. Als kind was ik al geïnteresseerd in hoe dingen werken.
145. Ik denk meer na over mijn fouten dan over mijn prestaties.
146. Het vermoeit mij dingen steeds maar op de dezelfde manier te doen.
147. Ik houd van klassieke muziek.
148. Op school vond ik wiskunde makkelijk.
149. Ik houd van uitdagingen.
150. Als iets de moeite waard is om te doen, is het de moeite waard het goed te doen.
151. Ik krijg liever opdrachten dan dat ik ze geef.
152. Ik vind het prettig niet te weten wat de volgende dag zal brengen.
153. Ik kan met vrijwel iedereen goed opschieten.
154. Ik haat niemand.
155. Ik ben een harde en solide werker.
156. Als ik de kans krijg schep ik soms op over dingen.

157. Schreeuwen is soms de enige manier om iets duidelijk te maken.
158. Ik heb weinig zelfvertrouwen.
159. Ik word zelden boos op anderen.
160. Ik ben een ontspannen, relaxte persoon.

161. Ik heb veel zelfvertrouwen.
162. Angst is een belangrijke drijfveer geweest in mijn werk.
163. Ik kan mijn eigen kwaliteiten niet goed beoordelen.
164. Ik doe vaak dingen impulsief.
165. Tijdens een crisis blijf ik kalm.
166. Ik ben vergevingsgezind.
167. Ik neem het nooit iemand kwalijk als ik om een gunst gevraagd word.
168. Ik heb een goed geheugen.
169. Toen ik op school zat, bezorgde ik de leraren veel problemen.
170. Of anderen mijn gedrag goedkeuren laat mij koud.

171. Ik geniet er van gewoon alleen maar bij anderen te zijn.
172. Het maakt mij van streek om gevoelens van anderen te kwetsen.
173. Ik ben ambitieus.
174. Ik maak me geen zorgen over deadlines.
175. Veel van de mensen waarvoor ik heb gewerkt waren incompetent.
176. Ik vind het leuk om andere mensen te ontmoeten.
177. Ik vertrouw mensen pas als ik ze zeer goed ken.
178. Ik houd van de drukte in een stad.
179. Als het zou kunnen zou ik elke avond naar een feest gaan.
180. Eigenlijk ben ik iemand die graag samenwerkt.

181. Ik zou graag uitvinder zijn.
182. In mijn jeugd waren er tijden dat ik van huis weg wilde lopen.
183. Soms vind ik het leuk om tegen alle regels in te gaan.
184. Ik houd van de spanning van het onbekende.

185. Soms zou ik wel iemand anders willen zijn.
186. Ik ben geen mens met competitiedrang.
187. Het kan mij nauwelijks iets schelen wat mensen van mij denken.
188. Ik heb het altijd in de gaten als mensen van streek zijn.
189. Ik ben makkelijk in de omgang.
190. Mijn succes is afhankelijk van wat anderen van mij vinden.
191. Op school werkte ik hard voor mijn cijfers.
192. Als kind was ik altijd aan het lezen.
193. Geluk is belangrijker dan roem.
194. Ik koester lange tijd wraakgevoelens.
195. Het is moeilijk voor mij om me normaal te gedragen onder vreemden
196. Ik zou parachutespringen leuk vinden.
197. Ik blijf liever thuis iets lezen dan dat ik naar een feestje ga.
198. Ik houd ervan raadsels op te lossen.
199. Ik vind het niet erg om mensen kritiek te geven, zeker als ze het nodig hebben.
200. Het is opwindend om deel uit te maken van een grote menigte.

201. Ik kan goed voor een groep mensen praten.
202. Op school vond ik het moeilijk om voor de klas spreekbeurten te houden.
203. Ik doe altijd wat ik beloof.
204. Als iets niet werkt wil ik weten hoe dat komt.
205. Een hoop dingen worden mij niet aangerekend.
206. Ik sta erom bekend dat ik vaak goede ideeën aandraag.
207. Ik kan mij gemakkelijk identificeren met de persoonlijke problemen van anderen.
208. Over het algemeen geloof ik wat mensen mij vertellen.
209. Ik haat het om pushy over te komen.
210. Ik heb de neiging nerveus te worden voorafgaand aan belangrijke zakelijke besprekingen.

211. Ik zou zoveel meer kunnen bereiken als ik niet zo zou dralen.
212. Ik kan mij ergeren aan de gewoonten van sommige mensen.
213. Als ik met anderen praat, dan let ik goed op hun gezichtsuitdrukkingen.

214. Ik wil winnen bij alles wat ik doe.
215. Ik maak gemakkelijk persoonlijke relaties met anderen.
216. Ik weet niet zeker wat ik later zou willen zijn.
217. Ik heb de neiging onzeker over mijzelf te zijn.
218. De gevoelens van anderen zijn belangrijker dan die van mijzelf.
219. Ik heb de neiging om me mijn mislukkingen beter te herinneren dan mijn overwinningen.

220. Ik weet niet waarom sommige mensen zo competitief zijn.
221. Ik heb goede sociale contacten op het werk.
222. Zelfs als ik goed voorbereid ben, houd ik er niet van om te spreken voor een menigte.
223. Ik voel vaak het leed van anderen.
224. Ik geef er de voorkeur aan om alleen te werken.
225. In mijn leven heb ik veel bereikt.
226. Ik erger mij echt aan sommige mensen op het werk.
227. Ik vind het gemakkelijk om de fouten van anderen te vergeven.
228. Ik weet hoe ik het beste uit iemand kan halen.
229. Tot op heden ben ik minder succesvol geweest in mijn leven dan ik had gepland.
230. Ik ben altijd een zeer competitief persoon geweest.

231. Mijn collega's denken dat ik veel zelfvertrouwen heb.
232. Mijn medewerkers vinden mij erg competitief.
233. Ik houd er niet van om te wedijveren met mijn vrienden.
234. Ik werk liever achter de schermen en vermijd de schijnwerpers.
235. Mensen beschrijven mij als zelfverzekerd.
236. Ik heb de neiging om liever ergens genoeg mee te hebben dan naar meer te streven.
237. Ik denk meer aan mijn fouten dan aan wat ik bereikt heb.
238. Soms zou ik willen dat ik voor een andere loopbaan had gekozen.
239. Ik geef vaak geld aan goede doelen.

Bijlage 2: Belangrijkste grafieken

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Adjustment	421	44,47	26,354	1,284
Ambition	421	65,57	26,215	1,278
Sociability	421	63,15	27,122	1,322
InterpersonalSensitivity	421	48,38	26,005	1,267
Prudence	421	52,90	26,897	1,311
Inquisitive	421	66,69	27,082	1,320
LearningApproach	421	55,75	28,147	1,372
Interculturele_competenties	421	55,12	15,991	,779

One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Adjustment	-4,309	420	,000	-5,534	-8,06	-3,01
Ambition	12,190	420	,000	15,575	13,06	18,09
Sociability	9,952	420	,000	13,154	10,56	15,75
InterpersonalSensitivity	-1,282	420	,201	-1,625	-4,12	,87
Prudence	2,214	420	,027	2,903	,33	5,48
Inquisitive	12,648	420	,000	16,694	14,10	19,29
LearningApproach	4,188	420	,000	5,746	3,05	8,44
Interculturele_competenties	6,567	420	,000	5,118	3,59	6,65

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Interculturele_competenties	421	55,12	15,991	,779

One-Sample Test

	Test Value = 50					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Interculturele_competenties	6,567	420	,000	5,118	3,59	6,65

Statistics

		Adj.Empathy	Adj.Eventempere d	Adj.Nocomplaints	Amb.Selfconfiden t	Amb.NoSocialAnx iety
N	Valid	421	421	421	421	421
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,66	3,92	4,25	2,86	5,13
Std. Deviation		1,190	1,099	,976	,414	1,195
Range		5	5	5	3	5

Statistics

		Soc.ExperienceSe eking	Pru.Moralistic	Pru.NotSpontane ous	Inq.Curiosity	Inq.Culture
N	Valid	421	421	421	421	421
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,96	3,35	2,73	2,71	2,29
Std. Deviation		1,174	1,143	,821	,589	1,267
Range		6	5	4	3	4

