

Veilig werken in multiculturele teams

Drs. Annick Starren, TNO, e-mail: annick.starren@tno.nl
Jos Hornikx, Radboud Universiteit Nijmegen, Kyra Luijters, TNO

Samenvatting

De arbeidsmarkt is in de laatste jaren steeds internationaler geworden. Dit leidt steeds meer tot multiculturele teams van werknemers met diverse culturele achtergronden. Heeft dit gevolgen voor de arbeidsveiligheid? Wat zouden goede maatregelen zijn negatieve gevolgen te voorkomen? Diverse rapporten hebben aangegeven dat er verschillen zijn in arbeidsveiligheid die bijvoorbeeld kunnen worden gerelateerd een nationaal of cultureel verschil in veiligheidskennis (zoals van procedures), in waarden in het werk en/of in communicatie. Van belang is dat dit hogere risico niet alleen verklaard kan worden door kenmerken van de medewerkers zelf, maar ook door kenmerken van het werk en de werkomgeving, zoals het aandeel flexwerk en de hoogte van risico's in het werk. Het doel van deze studie is om inzicht te verkrijgen in de aard van de problematiek, om zo uiteindelijk veiligheidsmaatregelen beter te laten aansluiten bij een multiculturele werk omgeving.

In dit paper beschrijven we de rol van (nationale) cultuur bij de determinanten van de veiligheidsprestatie van een bedrijf uit de meta-analyse van Christian (2009). We belichten de thema's veiligheidskennis en veiligheidsperceptie, veiligheidsmotivatie en veiligheidsklimaat in relatie tot nationale verschillen, waarbij we gebruik maken van kennis uit diverse wetenschapsvelden zoals de taalkunde, veiligheidkunde en de psychologie.

Uit onze analyse blijkt er weinig kennis beschikbaar over de relatie tussen nationale cultuur en arbeidsveiligheid. Een spoorboekje per land is niet te maken. De culturele verschillen in combinatie met individuele verschillen, regelgeving en werkomstandigheden leiden tot een grote hoeveelheid aan mogelijke situaties. Nationale verschillen worden al snel overschat (stereotypering), en de complexiteit van interculturele contacten onderschat. Wel is het mogelijk om handreikingen te geven. Zo is het meer effectief om specifieke competenties en leiderschapsstijlen voor culturele effectiviteit te ontwikkelen, om zo de veiligheid in multiculturele teams te verbeteren. Immers, hoe breed en complex oorzaak- en gevolgrelaties ook kunnen liggen, migranten blijken een kwetsbare groep.

Tot slot presenteren we een onderzoeksagenda als eerste stap naar een beter begrip van de determinanten van de nationale cultuur voor veilig gedrag in multiculturele teams en organisaties. Nationale cultuur is niet de belangrijkste factor die leidt tot de onevenredig hogere veiligheidsrisico's bij migranten, maar het onderwerp verdient – vooral in tijden van globalisering – meer aandacht in onderzoek en bij bedrijven dan het eerder heeft ontvangen.

Sleutelbegrippen

Arbidsveiligheid, diversiteit, leiderschap, risicoperceptie, veiligheidscultuur, multiculturaliteit

Inleiding

In de afgelopen jaren is de arbeidsmarkt in hoog tempo veranderd. Flexibilisering en globalisering hebben geleid tot meer zelfstandigen, meer werknemers met flexibele contracten, en in het bijzonder meer werknemers met andere nationaliteiten (Eur09; Sta09).

Vooraf aan de onderkant van de arbeidsmarkt, waar werknemers vaker werkzaam zijn in onveilige werkomstandigheden dan werknemers in hooggekwalificeerde banen (Ven09), kunnen deze veranderingen impact hebben op de arbeidsveiligheid. Zo laat een Nederlandse studie onder ongeveer 25.000 werknemers zien (Bos06) dat niet-westerse migranten beduidend meer betrokken zijn bij een ongeval met fysiek of mentaal letsel. Bovendien hebben deze werknemers minder toegang tot persoonlijke beschermingsmiddelen dan autochtone werknemers. Ook hebben migranten in laaggeschoolde banen vaak minder kansen op werk, wat het moeilijk maakt voor hen om een risicovolle baan te verlaten voor een andere. Deze constatering is niet beperkt tot de Nederlandse context. De European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) publiceerde verschillende landenrapporten over migrerende werknemers, bijvoorbeeld voor Oostenrijk, Italië en Spanje. Zij benadrukt dat deze werknemers meer worden blootgesteld aan risicovolle situaties dan lokale werknemers.

Waarom zijn arbeidsmigranten onevenredig vaker getroffen door veiligheidsrisico's op het werk dan lokale werknemers? Het antwoord hierop is te vinden in de kenmerken van de migranten zelf en kenmerken van het werk. Van Hooff et al. (2009) concluderen dat de relatief hoge veiligheidsrisico's bij migranten kunnen worden verklaard door de achtergrond van de migranten enerzijds (bijvoorbeeld taalbegrip, kennis van en inzicht in de lokale gewoonten en risicoperceptie), en door de werkomgeving anderzijds (tijdelijk werk, ongeschoold en risicovol werk). Als het gaat om kenmerken van de migranten zelf, wordt gehoorzaamheid genoemd (bijvoorbeeld minder geneigd zijn om veiligheidsproblemen aan te kaarten), gretigheid om snel geld te verdienen, risicoperceptie (Gul010), taalproblemen, het begrijpen van het belang om veiligheidsvoorschriften te volgen (Vri07), en onbekendheid met de lokale normen van werken (Hoo09). Bedrijven lijken zich te realiseren dat een multicultureel personeelsbestand lastig kan zijn in risicovolle situaties, maar Bukman et al. (2010) concluderen dat dit nauwelijks worden meegenomen in veiligheidsmaatregelen (Vic03). In hun studie over 'best practices' bleek dat slechts een paar van de bedrijven die werken met migranten specifieke veiligheidsmaatregelen hebben, en dat bijna al deze maatregelen taalkwesties betreffen.

Kortom, alhoewel nationale cultuur steeds meer in de veiligheidsonderzoeksagenda van de laatste jaren ter sprake komt, is er geen kader voorhanden dat ons inzicht verhoogt over de mogelijke invloed van de nationale cultuur op veiligheid in het werk. In dit paper is ons doel om een kader te schetsen voor dit onderwerp, een onderzoeksagenda te presenteren en praktische handreikingen te bieden.

Methoden en technieken

In dit paper bekijken we op basis van literatuuronderzoek systematisch de rol van nationale cultuur, waarbij we het model van veiligheid op de werkplek van Christian et al. (2009) als uitgangspunt nemen. Eerst lichten we onze benadering van nationale cultuur en multiculturele teams toe, gevolgd door het model van veiligheid op de werkplek.

Nationale cultuur en multiculturele teams

Het fenomeen 'nationale cultuur' is complex omdat het verbonden is aan een groot aantal factoren, zoals economie van een land, taal, religie en politiek. Een definitie van de nationale cultuur die algemeen erkend wordt is: de "collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie van mensen van een andere onderscheidt" (Hof01). Dit houdt in dat mensen die een nationaliteit delen bepaalde kenmerken gemeen hebben die worden 'geprogrammeerd' gedurende hun leven. Verschillende instrumenten zijn ontwikkeld om nationale culturen te karakteriseren. Zo zijn er verschillende indelingen van waardendimensies beschikbaar, waarvan de culturele dimensies van Hofstede (2001) waarschijnlijk de meest bekende is. Hofstede (2001) maakt onderscheid tussen vijf waardendimensies: individualisme-collectivisme (hoe individuen zich verhouden tot groepen), onzekerheidsvermijding (de mate waarin zekerheid wordt getolereerd), machtsafstand (in welke

mate machtsongelijkheid wordt aanvaard), mannelijkheid-vrouwelijkheid (hoe man-vrouwrollen worden verdeeld), en op lange termijn versus korte termijn oriëntatie (in welke mate deze worden gewaardeerd). Bij elke dimensie horen een aantal verschillende waarden, en elke nationale cultuur kent specifieke waardenhiërarchieën, variërend van waarden die worden beschouwd als relatief onbelangrijk tot waarden die als relatief belangrijk worden beschouwd. De waardendimensies kunnen worden gebruikt als een kader om nationale cultuurverschillen en -overeenkomsten in attitudes en gedrag te analyseren. Voor veiligheidshouding en -gedrag zijn de volgende waardendimensies relevant gebleken: onzekerheidsvermijding en machtsafstand (Mearns09).

In dit paper kijken we niet zozeer naar verschillen tussen nationale culturen, maar meer naar organisaties en teams, waarin teamleden verschillende culturele achtergronden hebben. Voor deze multiculturele teams is het belangrijk om te weten welke rol de variatie in culturele achtergrond speelt met betrekking tot de veiligheid op het werk.

Een integraal model voor arbeidsveiligheid

Christian et al. (2009) hebben op basis van een meta-analyse van 90 veiligheidsstudies een model ontwikkeld op basis waarvan de voorspellende factoren voor arbeidsveiligheid onderzocht kunnen worden. Fig. 1 toont het model en het resultaat van de statistische analyses.



Figuur 1

In het model van Christian et al. (2009) ontbrak 'nationale cultuur' omdat daarnaar geen onderzoek is verricht. In het vervolg van de paper gaan we na of en hoe nationale cultuur van invloed kan zijn op veiligheidskennis (paragraaf 1), veiligheidsmotivatie (paragraaf 2), en veiligheidsklimaat (paragraaf 3).

Wat (1) veiligheidskennis betreft, bekijken we hoe risicoperceptie kan verschillen tussen nationale culturen, en hoe via communicatie en training kunnen de risicoperceptie van werknemers kan veranderen. Wat (2) veiligheidsmotivatie betreft, kijken we naar de rol van culturele waarden. Met betrekking tot (3) veiligheidsklimaat, kijken we hoe dit wordt beïnvloed door diversiteit binnen een team. We schetsen hoe nationale waarden een gedeelde visie over de veiligheid in het team kunnen beperken, en hoe leiderschap en interculturele effectiviteit een positieve invloed hebben op het veiligheidsklimaat.

We baseren onze analyse niet alleen op kennis uit het veiligheidsonderzoek, maar putten doelbewust ook uit andere onderzoeksvelden zoals de taalkunde en psychologie.

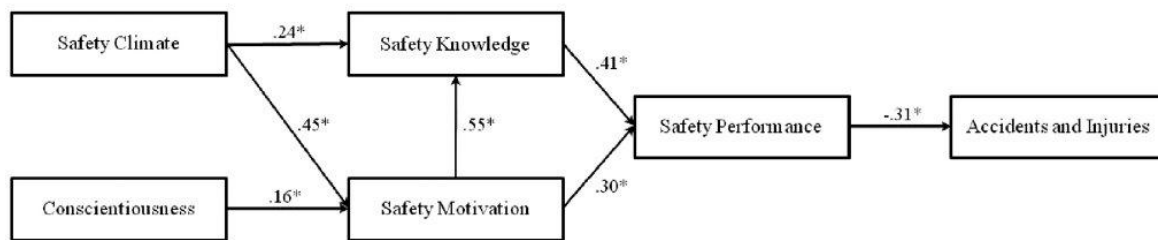
Resultaten

1. Kennis over veiligheid

Het veiligheidsgedrag van een bedrijf wordt sterk voorspeld door de kennis bij werknemers over risicovol gedrag en procedures om zulk gedrag te voorkomen, aldus Christian et al. (2009). Oftewel: werknemers dienen zich bewust te zijn van risicovol gedrag. Een onderliggende uitgangspunt lijkt te zijn dat – als mensen weten wat de werkelijke risico's zijn en welke procedures helpen om veilig te werken – hun kennis over veiligheid toeneemt. We stellen daarmee dat de veiligheidskennis mede afhankelijk van risicoperceptie, namelijk de mate waarin risicovol gedrag ook ervaren wordt als risicovol door de individuele werknemer. Risicoperceptie moet niet worden verward met de houding ten opzichte van risico. De houding ten opzichte van risico heeft te maken met de mate waarin iemand risicozoekend is, zoals onderzocht op het gebied van drugs- en alcoholmisbruik, en onbeschermd seks (Zuc79). Dit is een persoonlijke eigenschap waaraan weinig te veranderen is – zeker vanuit iemands werkplek. Aan de risicoperceptie valt wel te sleutelen: dat is de inschatting die iemand maakt van de risico's van bepaalde handelingen.

Die risicoperceptie hangt onder andere af van de informatie over het risico, het vertrouwen in de persoon of instelling die de informatie geeft en de culturele achtergrond van de ontvanger (Roh2000). Volgens Kouabenan (2009) zou de culturele achtergrond van medewerkers een rol kunnen spelen in de risicoperceptie. Naar de invloed van cultuurachtergrond op risicopercepties zijn wel een aantal onderzoeken uitgevoerd. Zo schatten Chinezen het risico van investeringen als lager in dan Duitsers, maar zo'n onderzoek staat erg ver af van de context van veiligheidsgedrag. In dit soort onderzoeken worden soms wel en soms geen culturele verschillen zijn gevonden. Minstens even belangrijk is hun constatering dat deze verschillen ook lastig te interpreteren zijn. Daarnaast geldt dat als, zoals eerder aangegeven, de risicoperceptie gebaseerd is op informatie over risico's, dan zal het verstrekken van nieuwe informatie helpen bij het veranderen van deze perceptie. Om de risicoperceptie van medewerkers overeen te laten komen met het daadwerkelijke risico moet er twee soorten informatie worden gegeven: informatie over de kans tot dat incident zal voordoen (bv. Hoe groot is het risico dat je wordt blootgesteld aan straling als je gewone kleding draagt?) en informatie over de onwenselijkheid van de gevolgen (bv. Wat is er zo nadelig aan blootstelling aan bepaalde straling?). Communicatiestudies hebben laten zien dat de gepercipieerde kans van de gebeurtenissen kan worden beïnvloed door het verstrekken van bewijsmateriaal in de vorm van cases, statistieken, deskundigen, en uitleg (Hor05). De impact van dit soort bewijsmateriaal is soms verschillend in diverse nationale culturen, maar soms ook vergelijkbaar gebleken.

Wat betreft communicatie over incidenten en hun eventuele negatieve gevolgen, regels en procedures, is het uitgangspunt dat mensen deze informatie begrijpen. Op het meest fundamentele niveau, namelijk de taal, lijkt het erop dat dit uitgangspunt niet vanzelfsprekend is. Taalbarrières worden te makkelijk onderschat. Volgens Lindhout (2009) is een werkplek met meer dan tien talen steeds meer de dagelijkse praktijk in Nederland. Vanuit praktisch oogpunt is vertaling van de procedures in alle talen dan ook onwaarschijnlijk. Een voor de hand liggende oplossing is om bijvoorbeeld veiligheidsvoorschriften te communiceren een taal die relatief universeel is: de beeldtaal. Het advies om veiligheidsvoorschriften te communiceren aan de hand van pictogrammen wordt dan ook vaak gegeven (Bus08). Het gevaar om te struikelen of te vallen van een voertuig kan in diverse talen vertaald worden of door middel van tolken uitgelegd worden, maar het lijkt veel efficiënter te zijn om één beeld te laten zien, zoals afgebeeld in figuur 2.



Figuur 2. Pictogrammen die gevaren uitdrukken (uit: Bus08)

Bovendien kan dat een pictogram twee facetten laten zien: de gewenste veilige en de ongewenste onveilige situatie (zie figuur 2). Toch kleven ook aan het gebruik van pictogrammen nadelen. In de eerste plaats moet de kracht van het pictogram niet overschat worden: niet elke afbeelding wordt op dezelfde manier begrepen door mensen uit verschillende culturen. Het zorgvuldig testen van mogelijke afbeeldingen is dus noodzakelijk. In de tweede plaats is de boodschap van zo'n pictogram beperkt: het herinnert aan een risico (afbeelding 1) of een veiligheidsvoorschrift (bv. helm opzetten), maar daar blijft het vaak bij. Als ontvangers erin slagen om te achterhalen wat er wordt bedoeld met de afbeelding (de taalbarrière is dan beslecht), dan is de achterliggende procedure niet meteen bekend. Wat moet je doen om te voorkomen dat je struikelt? Welke handelingen moet je verrichten om het risico te verkleinen dat je van een vorkheftruck valt? De achterliggende veiligheidsprocedure moet bekend en duidelijk zijn – en deze zal waarschijnlijk toch gecommuniceerd moeten worden mét taal.

Waar pictogrammen een beperkte capaciteit hebben voor uitleg, lijken procedurebeschrijvingen (bijvoorbeeld flyers) en trainingsprogramma's nuttiger. In het kader van veiligheidstrainingen hebben Burke et al. (2006) 95 onderzoeken geanalyseerd waarin telkens een vergelijking werd gemaakt tussen soorten trainingmethoden om veiligheid en gezondheid bij medewerkers te bevorderen. Hun analyse laat zien dat de meest succesvolle manier van veiligheidstrainingen intensieve trainingen zijn: het voordoen van gedrag, demonstraties en medewerkers actief laten meedoen tijdens de training. Dit soort trainingen zorgt voor de meeste transfer naar de dagelijkse werksituatie. Opgemerkt moet worden dat trainingen voor medewerkers met verschillende nationale achtergrond eveneens bijzonder uitdagend kan zijn.

Kortom, veiligheidskennis is sterk gerelateerd aan risicoperceptie. Culturele verschillen in risicoperceptie zijn ambivalent gebleken en lastig te bewijzen. Een betere risicoperceptie kan wel ontwikkeld worden door het geven van informatie (statistieken), door pictogrammen, en door training. Onderzoek laat echter zien dat de effecten van deze instrumenten verschillen, afhankelijk van de culturele achtergronden van de ontvangers van de instrumenten. Dit geldt ook voor het overbrengen van informatie over veiligheidskennis zoals procedures.

2. Veiligheidsmotivatie

Het model van Christian et al. (2009) laat zien dat motivatie een belangrijke rol speelt bij veiligheidsgedrag: het is rechtstreeks van invloed op veiligheidsperformance, en ook indirect via de veiligheidskennis. Veiligheidsmotivatie heeft veel te maken met het belang dat wordt gehecht aan (on)veiligheid. Mensen uit verschillende culturen blijken veiligheid een meer of minder belangrijke waarde in het leven te vinden. Overeenkomsten en verschillen tussen nationale culturen blijken in de kern te liggen in het belang dat er wordt gehecht aan belangrijke waarden, zoals individualisme, avontuur en zekerheid (Hof01). Zoals eerder aangegeven lijken onzekerheidsvermijding en machtsafstand in deze context het meest van belang. Onzekerheidsvermijding geeft aan in hoeverre mensen onzekere situaties accepteren. Mensen uit culturen met een hoge onzekerheidsvermijding zouden bijvoorbeeld meer geneigd zijn om zich te conformeren aan richtlijnen en procedures dan mensen uit culturen met een lage onzekerheidsvermijding. Ook machtsafstand lijkt relevant; het gaat hierbij om de mate waarin mensen accepteren en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is.

Mensen uit een cultuur met een hoge machtsafstand zouden gemakkelijker richtlijnen van hun chefs accepteren dan mensen uit een cultuur met een lage machtsafstand.

Gesteld zou kunnen worden dat medewerkers van een cultuur met een hogere onzekerheidsvermijding meer gericht zijn op de naleving van regels en procedures (zoals onderzocht in figuur 2). En ook dat medewerkers uit een cultuur met een grotere machtsafstand veiligheidsinstructies van hun leidinggevend gemakkelijker accepteren dan medewerkers uit een cultuur met een kleinere machtsafstand. Dit soort verwachtingen lijken erg plausibel, maar de werkelijkheid is helaas weerbarstiger. In tegenstelling tot verwachtingen, blijken trainingen minder effectief te zijn voor mensen uit culturen met een hoge dan met een lage onzekerheidsvermijding (Bur08). Hoe komt dat? In culturen met een hoge onzekerheidsvermijding wordt belang gehecht aan gestandaardiseerde, gestructureerde benaderingen (bv. video's, lezingen) om ambiguïteit en onzekerheid te vermijden. Deze benadering lijkt gunstig om veiligheidsrisico's terug te dringen, maar het blijkt ook een nadeel te hebben. Eenmaal terug op de weerbarstige werkvloer blijkt dat mensen met een hoge onzekerheidsvermijding niet flexibel zijn, niet zo goed anticiperen op situaties en er ook niet accuraat op reageren.

De cultuurdimensies van Hofstede, die zich op allerlei vakgebieden hebben bewezen (zoals management, reclame en psychologie), moeten zeker niet worden gezien als eenvoudige manieren om culturele verschillen te interpreteren. Dit betekent ook dat er steeds ook gezocht moet worden naar andere verklaringen dan via de cultuurdimensies. Een voorbeeld daarvan is het onderzoek van Spangenberg en zijn collega's (2003). Van 1993 tot 2000 is er door arbeiders uit Denemarken en Zweden gebouwd aan de 16 kilometer lange brug die beide landen met elkaar verbindt. Bij het analyseren van de statistieken over verwondingen en ongelukken bleek er een groot verschil te zijn tussen de herkomst van de medewerkers: Denen waren bij ongeveer vier keer zo veel ongelukken betrokken als Zweden. De twee landen zijn erg goed vergelijkbaar op de dominante waarden die ten grondslag liggen aan de typering van nationale culturen (Hofstede, 2001). Hoe is dit grote verschil tussen de Deense en Zweedse arbeiders dan te verklaren? Een van de redeneringen van Spangenberg et al. (2003) is dat de Zweden de eerste dag dat ze ziek thuis zijn zelf moeten betalen en de Denen niet. Zweden zouden zich hierdoor wel twee keer bedenken voordat ze zich ziek melden. Belangrijker was het verschil in scholing: Zweden krijgen in hun (langere) opleiding veel meer aandacht voor veiligheid. Blijkbaar zijn er naast verschillen in culturele waarden ook andere contextverschillen die soms een betere verklaring geven voor verschillen in veiligheidsgedrag.

Kortom, veiligheidsmotivatie heeft veel te maken met het belang dat wordt gehecht aan (on)veiligheid. Mensen uit verschillende culturen blijken veiligheid een meer of minder belangrijke waarde in het leven te vinden. In deze context lijken onzekerheidsvermijding en machtsafstand het meest van belang. Echter, culturele waarden kunnen bedrijven op het spoor zetten om mogelijke cultuurverschillen te identificeren, het zijn geen vaststaande kaders die alles eenvoudigweg verklaren.

3. Veiligheidsklimaat

Tot nu toe zijn de cultuuraspecten van het individu de focus geweest vanwege hun directe effecten op veiligheidskennis, motivatie en -gedrag. Echter, veiligheid is niet alleen een zaak van de individuele werknemer. Op organisatorisch of teamniveau heeft het groepsklimaat invloed op zowel veiligheidskennis, veiligheidsmotivatie en veiligheidsprestatie. Het groepsklimaat is bepalend voor de percepties van de teamleden in de groep met betrekking tot beleid en procedures (Chr09). Veiligheidsklimaat wordt gedefinieerd als de gedeelde percepties van de werknemers met betrekking tot veiligheid in de werkomgeving (Chr2009;Gul00) en heeft belangrijke implicaties voor de veiligheidsparticipatie en de veiligheidsnaleving (Chr09).

Hoe wordt een veiligheidsklimaat beïnvloed door de diversiteit van nationale culturen binnen multiculturele teams? Onderzoek heeft uitgebreid aangetoond dat diversiteit leidt tot meer conflicten en minder cohesie in werkteams, en is verbonden met patronen van uitsluiting en soms zelfs met discriminatie (bijvoorbeeld Koch03).

Veel onderzoek toont aan dat verschillen tussen medewerkers problematisch kunnen zijn: ze veroorzaken misverstanden en onenigheid en kunnen de betrokkenheid met elkaar en met de organisatie verminderen. Harrison en Klein (2007) beschrijven in dit verband de scheiding die kan ontstaan tussen mensen met een verschillende achtergrond, namelijk doordat mensen zich binnen organisaties eerder aangetrokken voelen tot soortgelijke anderen en tegelijkertijd minder interactie ervaren met collega's die zij ervaren als anders. Daarmee kunnen we ook zeggen dat in het in diverse, ofwel multiculturele teams moeilijker is om een gedeelde teamklimaat te bereiken. Schubert en Dijkstra (2009) noemen in dit verband in hun studie over buitenlandse aannemers in Nederland dat "de culturele diversiteit heeft geleid tot een benadering die afwijkt van de Nederlandse veiligheidsnormen en gedrag" onder de buitenlandse aannemers. Daarbij houdt de ontstane scheiding tussen werknemers met verschillende nationale culturen in dat er minder sociale uitwisseling met deze werknemers plaatsvindt. Bovendien, on-the-job discussies die kenmerkend zijn voor een effectieve veiligheidsklimaat worden beperkt tot subgroepen van 'soortgelijken' of kunnen zelfs leiden tot conflicten.

In de literatuur over diversiteit is veel geschreven over de zogenaamde 'interculturele effectiviteit' binnen organisaties beschreven, maar nog zelden specifiek in de context van arbeidsveiligheid of veiligheidsklimaat. Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) introduceerden vijf interculturele competenties die bijdragen aan de interculturele effectiviteit. Deze competenties hebben betrekking op effectieve coping met interculturele situaties en op succes in interculturele situaties. *Culturele empathie* wordt gedefinieerd als het vermogen om zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van leden van verschillende groepen. *Openmindedness* verwijst naar een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van verschillende culturele normen en waarden. *Sociaal Initiatief* wordt gedefinieerd als de neiging om sociale benadering actief te benaderen en te initiëren. *Emotionele stabiliteit* verwijst naar de neiging om kalm te blijven in stressvolle situaties. En als laatste staat *flexibiliteit* voor de neiging om nieuwe en onbekende situaties als uitdagend te zien, en het vermogen om het eigen gedrag aan te passen aan de eisen van nieuwe en onbekende situaties. Van deze vijf competenties wordt verwacht dat zij de interculturele communicatie tussen teamleden verbeteren, en zo het veiligheidsklimaat in multiculturele groepen.

Specifiek is aandacht nodig voor de rol van het management. In dit opzicht onderstrepen Christian et al. (2009) het belang van leader-member exchange (zie de 'Leader-Member-Exchange (LMX)). Hoge kwaliteit van leader- member relaties worden in het algemeen geassocieerd met meer open en meer gelijkwaardige communicatie, die juist van belang is in een multicultureel team.

Managementperspectieven blijken steeds weer sterk van invloed op de effecten die diversiteit heeft op prestaties. Schubert en Dijkstra (2009) beschrijven een veelvoorkomende valkuil van het management bij het werken met buitenlandse aannemers. Zij stellen in hun discussie dat er een tendens onder veiligheidsmanagers lijkt te zijn om culturele verschillen te ontkennen en iedereen gelijk te behandelen en niet te discrimineren overeenkomstig een "Nederlands sociale ideaal". Echter, het negeren van cultuurverschillen neemt ze niet weg. Interessant is dat deze waarneming weerspiegelt wat Amerikaanse diversiteit onderzoek noemt een 'Discriminatie en billijkheid perspectief' (Ely01). Ook in dit kader blijkt dit perspectief dominant te zijn in Nederlandse organisaties (Lui08). Het veronderstelt dat iedereen gelijk is en daarom een gelijke behandeling verdient. Als gevolg hiervan worden problemen vaak niet benoemd en ontkennen managers het verband tussen diversiteit en de bedrijfsdoelstellingen zoals in dit geval veiligheid. Met het alternatief, het zogenaamde perspectief op 'Integratie en leren' worden betere verwacht in de organisatie. Centraal in dit perspectief staat dat de diversiteit die er is een bron kan zijn voor leren, verandering en vernieuwing. Managers binnen dit perspectief waarderen en stimuleren verschillende benaderingen op het werk, alsmede verschillende meningen en inzichten. Het stimuleren van medewerkers om hun mening en inzichten te uiten in lijn met de gedachte van transformationeel leiderschap.

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die medewerkers uitdaagt na te denken over oude problemen op een nieuwe manier, wat maakt dat de groep samenwerkt aan gemeenschappelijke doelen (Pod90). Interessant is dat juist transformationeel leiderschap aantoonbaar heeft geleid tot verbeterde veiligheidsprestaties, veiligheidsnaleving en veiligheidsparticipatie, en tegelijkertijd heeft aangetoond zeer effectief in het verhogen van de verbinding binnen multiculturele teams.

Kortom, ook veiligheidsklimaat wordt beïnvloed door multiculturele aspecten, al is het maar omdat het lastiger is om een gedeelde visie te creëren. Om zogenaamd intercultureel effectief te worden, helpt de aanwezigheid van interculturele competenties bij teamleden en bij leidinggevendenden om cultuurverschillen de aandacht te geven die ze verdienen. Zowel transformationeel leiderschap als de LMX theorie reflecteren leiderschapsstijlen die passen bij multiculturele teams.

Conclusie

Er is nog weinig verklarend onderzoek gedaan naar de relatie tussen nationale cultuur en veiligheid op het werk. In dit paper hebben we kennis uit diverse velden ingezet om duidelijker te maken dat nationale cultuur potentieel een belangrijke factor is om veiligheidsprestaties in multiculturele teams en organisaties beter te begrijpen en te verbeteren. In deze concluderende paragraaf geven we een aantal suggesties, zowel wat betreft belangrijke thema's voor toekomstig onderzoek naar nationale cultuur en veiligheid op het werk, alsmede handreikingen voor de praktijk.

1. *Veiligheidskennis*

Aangezien de kennis van werknemers over risico's een belangrijke voorspeller is van veiligheidsprestaties (Chri09), en werknemers met een andere verschillende culturele achtergronden hierin kunnen verschillen, is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in wat gezien wordt als risicovolle situaties. Het is mogelijk dat culturele verschillen in risicoperceptie kunnen bestaan, maar er zijn nauwelijks studies gericht op cultuurverschillen en risicoperceptie op het gebied van arbeidsveiligheid. Daarom is het essentieel om de percepties van risico's bij werknemers te bestuderen. Welke situaties worden gezien als riskant of niet? Waarom ervaren sommige werknemers situaties als risicovol, en andere werknemers niet? Experimenten of focusgroepen zijn een handige instrumenten om deze vragen te beantwoorden.

Een succesvolle strategie in het veranderen van de risicoperceptie bij werknemers is het verstrekken van informatie over risicovolle situaties. Ondanks dat het gebruik van pictogrammen beperkingen heeft, is het nuttig om te onderzoeken hoe pictogrammen bijdragen aan verandering in risicoperceptie bij werknemers met verschillende culturele achtergronden. Het is essentieel in de eerste plaats kwalitatieve onderzoeksmethoden hiervoor in te zetten (zoals focusgroepen) om te onderzoeken hoe pictogrammen worden gezien door de werknemers. Op basis hiervan kunnen richtlijnen worden ontwikkeld ten behoeve van grootschalige onderzoeken naar mogelijke nationale culturele verschillen in perceptie.

De handreiking voor bedrijven is dat pictogrammen in multiculturele teams goed toepasbaar zijn, maar niet zonder vooraf te toetsen hoe de werknemers van verschillende afkomst tegen de afbeeldingen aankijken. Ook vraagt het om aanvullende verdere uitleg over het actieperspectief bij bepaalde risico's, bij voorkeur in interactieve sessies (interactieve toolboxes, filmpjes, rollenspellen, etc).

2. *Veiligheidsmotivatie*

Waardendimensies zoals machtsafstand en onzekerheidsvermijding hebben bewezen belangrijke constructen te zijn in het verklaren van attitudes en gedrag in verschillende nationale culturen. Deze dimensies kunnen ook zeker nuttig zijn bij het verklaren van de motivatie voor veilig gedrag in multiculturele teams. Echter, ze mogen niet worden beschouwd als het enige kader om culturele verschillen in veiligheidsmotivatie te analyseren.

Daarom zijn wij van mening dat veiligheidsonderzoek zich ook moet richten op het ontwikkelen en gebruiken van instrumenten die culturele aspecten op het niveau van het individu meten. De handreiking voor bedrijven is om interacties, ook informeel, met en tussen teamleden te stimuleren, om zo beter te begrijpen waarom teamleden zich verschillend gedragen. Gezegd moet worden dat een spoorboekje per land niet te maken is. De culturele verschillen in combinatie met individuele verschillen en regelgeving leiden tot een onuitputtelijke hoeveelheid aan mogelijke situaties. Bewustwording van de rol van cultuur is een belangrijke stap, maar verschillen worden al snel overschat (stereotypering), en de complexiteit van interculturele identiteiten onderschat.

3. *Veiligheidsklimaat*

Bij het bepalen van de relatie tussen het teamklimaat met individuele veiligheidsmaten zoals veiligheidsmotivatie en veiligheidsprestaties, kan zowel de individuele attitudes als het teamveiligheidsklimaat naar boven komen (Gul07). En ook al is een gedeeld veiligheidsklimaat een belangrijke determinant voor veiligheidskennis en -motivatie (Chr09), het is moeilijk te bereiken in multiculturele teams. Om die reden moet het onderzoek zich meer richten op het vinden van hulpmiddelen voor het vergroten van een gedeeld teamklimaat. Leiderschap is zo'n hulpmiddel. Eerdere studies geven aan dat leiders soms terughoudend zijn om culturele verschillen te benoemen en aan te pakken. Wij stellen dat het belangrijk is om goed te kijken naar effectieve leiderschapsstijlen in multiculturele teams. We verwachten dat transformationeel leiderschap een belangrijke rol speelt in het verhogen van een gedeeld veiligheidsklimaat in multiculturele teams. De LMX (leader - member exchange) theorie is een goede aanvullende leiderschapsstijl voor interculturele effectiviteit. We verwachten ook een relatie tussen de culturele effectiviteitscompetenties en veiligheidsprestaties; onderzoek is nodig om deze verwachting na te gaan.

Als handreiking aan bedrijven geven we mee dat het belangrijk is om zowel teamleden als teamleiders te trainen op de juiste competenties gericht op een toename in interculturele effectiviteit. Het is mogelijk om de culturele effectiviteitscompetenties in te zetten in bijvoorbeeld trainingen of persoonlijkheidsontwikkelingstrajecten van teamleden en leidinggevendenden, en leidinggevendenden in transformationeel leiderschap en LMX als leiderschapsstijl te stimuleren. Deze leiderschapsstijlen zijn aantoonbaar sterk in het creëren van een gezamenlijke visie die nodig is voor het ontstaan van een veiligheidsklimaat, en in het geven van ruimte aan openheid, voor leren, en voor waardering voor onderlinge verschillen.

Discussie

Het doel van dit paper is om de aandacht te vestigen op de potentiële invloed van culturele verschillen op de arbeidsveiligheid. Hoewel de rol van nationale cultuur langzaam meer aandacht krijgt in arbeidsveiligheidsonderzoek (bijvoorbeeld Bust08; Mea09), is ook duidelijk geworden dat een theoretisch kader voor het verkrijgen van meer inzicht in de relatie tussen nationale cultuur en beroepsmatige veiligheid nog mist. Op basis van het integrale model van veiligheid op de werkplek van Christian et al. (Chr09) zijn we nagegaan hoe nationale cultuur invloed kan hebben op veiligheidskennis, veiligheidsmotivatie en veiligheidsklimaat. Hoewel het onderzoek dat we aanhaalden zeker niet uitputtend is, zijn we van mening dat het aangeboden kader met de onderzoeksagenda een eerste stap vormt naar beter begrip van de determinanten van de nationale cultuur voor veilig gedrag in multiculturele teams en organisaties. Nationale cultuur is niet de belangrijkste factor die leidt tot de onevenredig hogere veiligheidsrisico's bij migranten, maar het onderwerp verdient – vooral in tijden van globalisering – meer aandacht in onderzoek en de praktijk dan dat het tot nu toe heeft ontvangen.

Referenties

- Bukman, M., Tijsmans, N., Visee, H., 2010. Best practices arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers [Best Practices Occupational Safety Foreign Employers]. Regioplan Policy Research, Amsterdam
- Bust, P.D., Gibb, A.G.F., Pink, S., 2008. Managing construction health and safety: migrant workers and communicating safety messages. *Safety Science* 46, 585–602
- Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C., Burke, M.J., 2009. Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology* 94, 1103–1127
- De Vries, S., van de Ven, C., Winthagen, T., 2007. Aan de slag met diversiteit: praktische tips voor HR beleid [Practical Tips for Diversity Management in HR Policies]. TNO, Hoofddorp
- Ely, R.J., Thomas, D.A., 2001. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46, 229–273
- European Agency for Safety and Health at Work, 2009. *Workforce Diversity and Risk Assessment: Ensuring Everyone is Covered*. EU-OSHA-Report, Bilbao
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007 *Literature Study on Migrant Workers*. Dublin
- Guldenmund, F.W., 2000. The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34, 215–257
- Guldenmund, F.W., 2007. The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science* 45, 723–743
- Guldenmund, F., Chen, M., Cleal, B., Mearns, K., 2010. The Relationship Between Accidents of Foreign Workers and Their Cultural Background; An Exploratory Study. TU Delft
- Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, second ed. Sage, Thousand Oaks, CA
- Hornikx, J., 2005. A review of experimental research on the relative persuasiveness of anecdotal, statistical, causal, and expert evidence. *Studies in Communication Sciences* 5, 205–216
- Hornikx, J., de Best, J., 2011. Persuasive evidence in India: an investigation of the impact of evidence types and evidence quality. *Argumentation and Advocacy* 47, 246–257
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D., 2003. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management* 42, 3–21
- Kouabenan, D.R., 2009. Role of beliefs in accident and risk analysis and prevention *Safety Science* 47, 767–776
- Lindhout, P., 2009. *Taalproblemen bij BRZO- en ARIE bedrijven, een onderschat gevaar? Een verkennend onderzoek naar het raakvlak tussen taalproblemen en zware ongevallen [Language issues in BRZO organisations, an underestimated hazard?]*. Unpublished dissertation, TU Delft, The Netherlands
- Luijters, K., 2008. *Making Diversity Bloom: Coping Effectively with Cultural Differences at Work*. Dissertation, University of Groningen
- Mearns, K., Yule, S., 2009. The role of national culture in determining safety performance: challenges for the global oil and gas industry. *Safety Science* 47, 777–785
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R., 1990. Transformational leader behaviors, and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1, 107–142
- Renn, O., Rohrman, B., 2000. Cross-cultural risk perception: state and challenges. In: Renn, O., Rohrman, B. (Eds.), *Cross-Cultural Risk Perception: A Survey of Empirical Studies*. Kluwer, Dordrecht, pp. 211–233
- Spangenberg, S., Baarts, C., Dyreborg, J., Jensen, L., Kines, P., Mikkelsen, K.L.L., 2003. Factors contributing to the differences in work related injury rates between Danish and Swedish construction workers. *Safety Science* 41, 517–530

- Starren, A.M.L., Dijkman, A., Van der Beek, F.A., Gallis, H.R., 2009. Improving work safety for low-skilled and high-risk work. *Safety Science Monitor* 13, 2
- Van den Bossche, S.N.J., Hupkens, C.L.H., de Ree, S.J.M., Smulders, P.G.W., 2006. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005: methodologie en globale resultaten. [National Survey of the Working Conditions in the Netherlands 2005: Methodology and Results]. TNO, Hoofddorp
- Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., 2000. The multicultural personality questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality* 14, 291-309
- Van Hooff, M., Smulders, P., de Vroome, E., 2009. Onderzoeksnotitie: Verklaren werkomstandigheden de gezondheidsverschillen tussen autochtone en allochtone werknemers? [Can health differences between local employers and migrant employers be explained?] *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25, 147-155
- Venema, A., Stam, C., Bakhuys Roozeboom, M., Nijman, S., Ybema J.F., 2009. Monitor Arbeidsongevallen 2007 (Monitor Occupational Accidents 2007). TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-sessie3>