



Veiligheid in multiculturele teams.

Annick M.L Starren, Hornikx, J. (Radboud Universiteit), Luijters, K
NVVK, 21 maart 2013.





Met meerdere culturen op de werkvloer





Homogeniteit



Source: BASF



Migranten als doelgroep voor veiligheid

- › Disproportioneel meer betrokken bij veiligheidsrisico's op het werk.

Mogelijke oorzaken zijn:

Taal

Kennis van procedures

Begrip van lokale gewoontes

Achtergrond in veiligheidscultuur

Risicoperceptie

Verskil in opleiding

Gebruik van PBM's

Minder carriere perspectieven

En ook:

Vaker werkzaam in zogenaamd flexjobs (uitzendbureau's)

Gevaarlijker werk (geluid, gebruik van gevaarlijke stoffen, zwaar werk)



De inzet van pictogrammen

- › Beeldtaal kan ingezet worden om **veiligheidsvoorschriften** te communiceren een taal die relatief universeel is.
- › Echter:
 - niet elke afbeelding wordt op dezelfde manier begrepen door mensen uit verschillende culturen -> zorgvuldig testen nodig!
 - er mist actie-perspectief



- › **Procedures** kunnen beter in flyers of trainingen worden opgepakt



Is het taal, cultuur , of.. ?





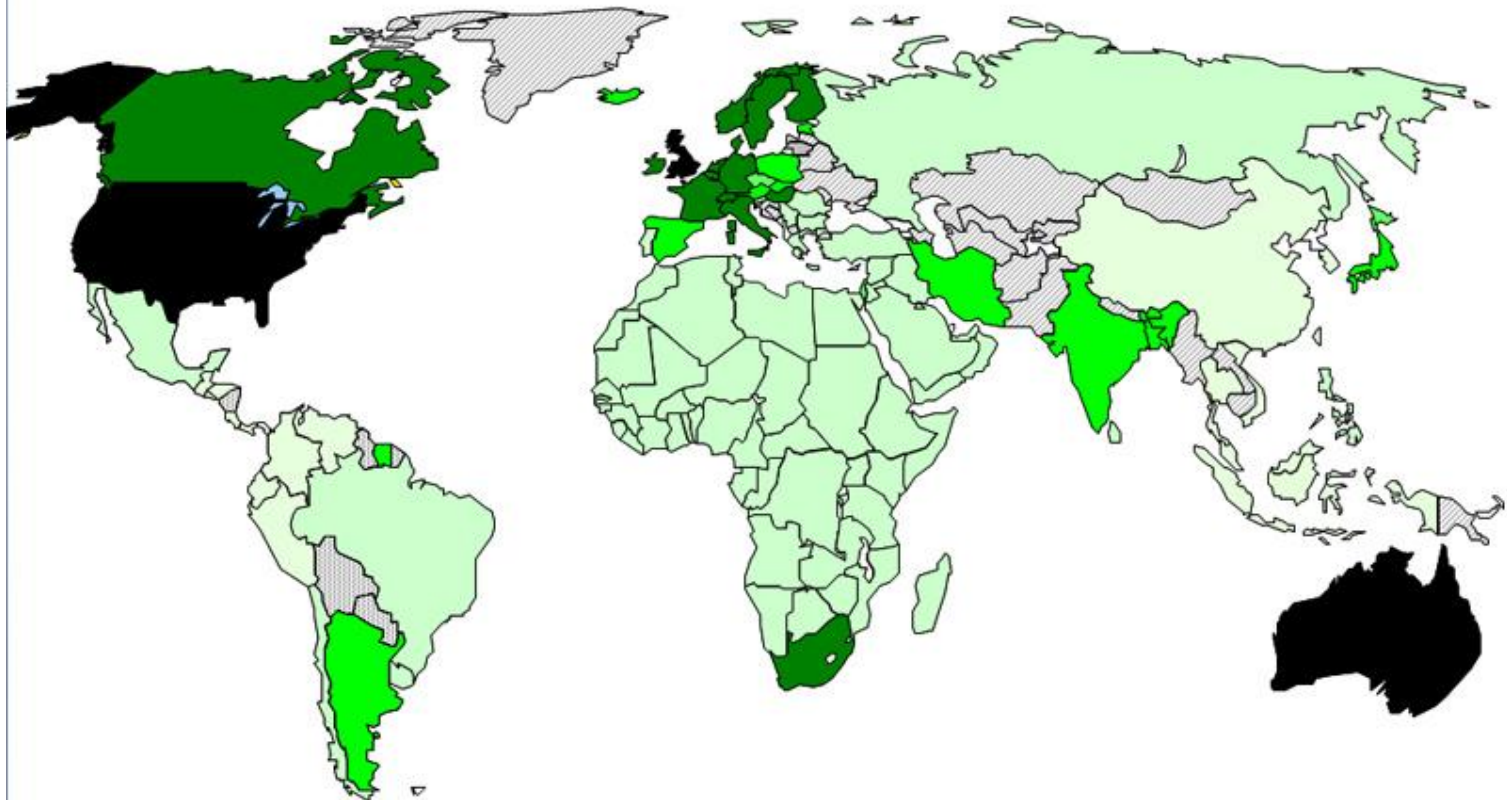
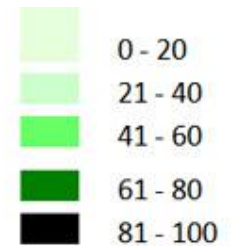
Focus op (nationale) cultuur

- › Het concept '(nationale) cultuur' is complex.
- › Veelal gaat het over: waarden, nonverbale communicatie (gedrag, oogcontact, gedragspatronen), bewustzijn van identiteiten, een wereldbeeld.
- › Ook subculturen
- › Gevaar: alle groepen zien zichzelf als normaal, en de rest als 'anders'.
- › Verschillende instrumenten om nationale culturen (en subculturen) te karakteriseren, waaronder de **Culturele Dimensies** van Hofstede.



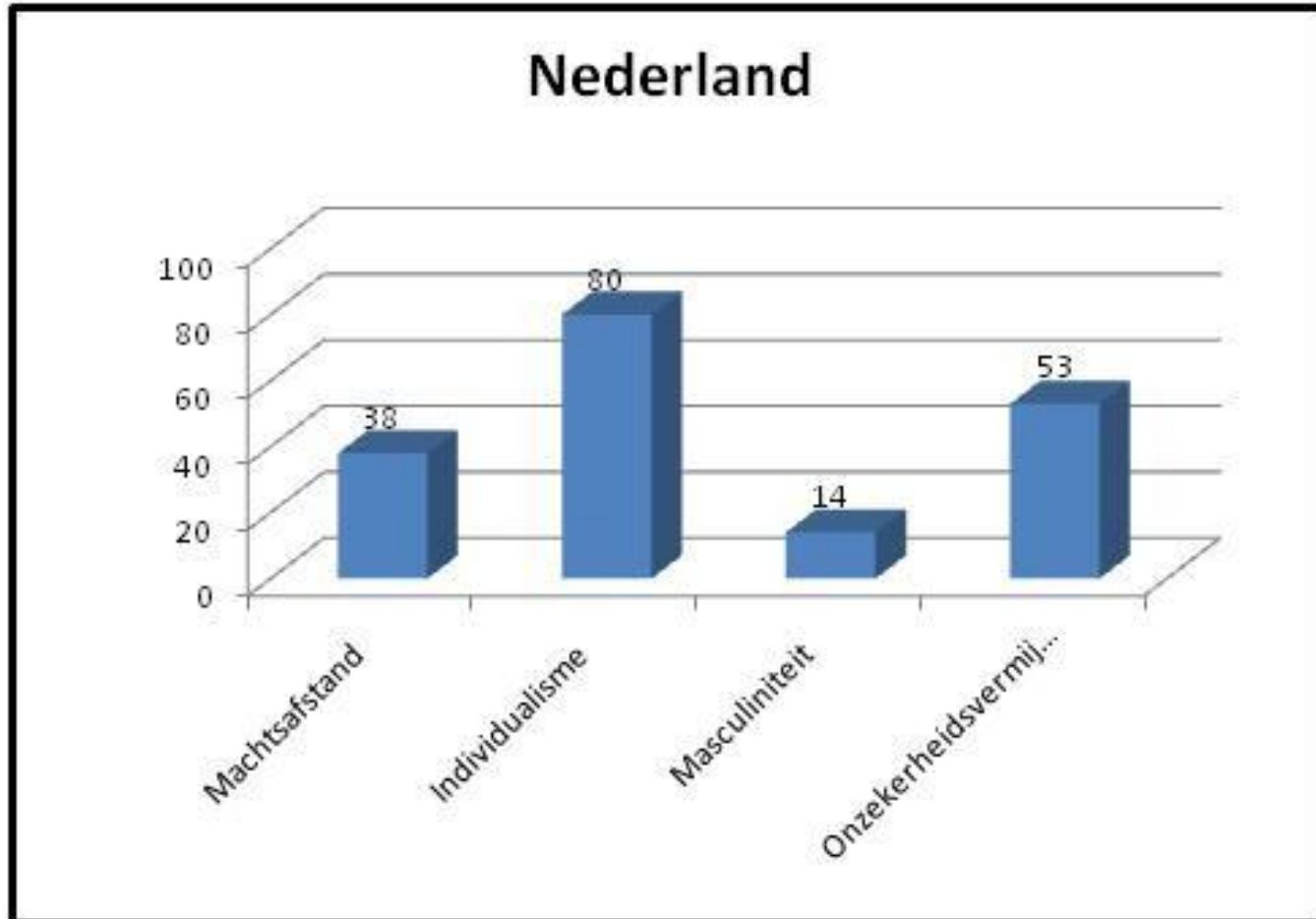
De rol van nationale waarden

Individualisme (IDV)



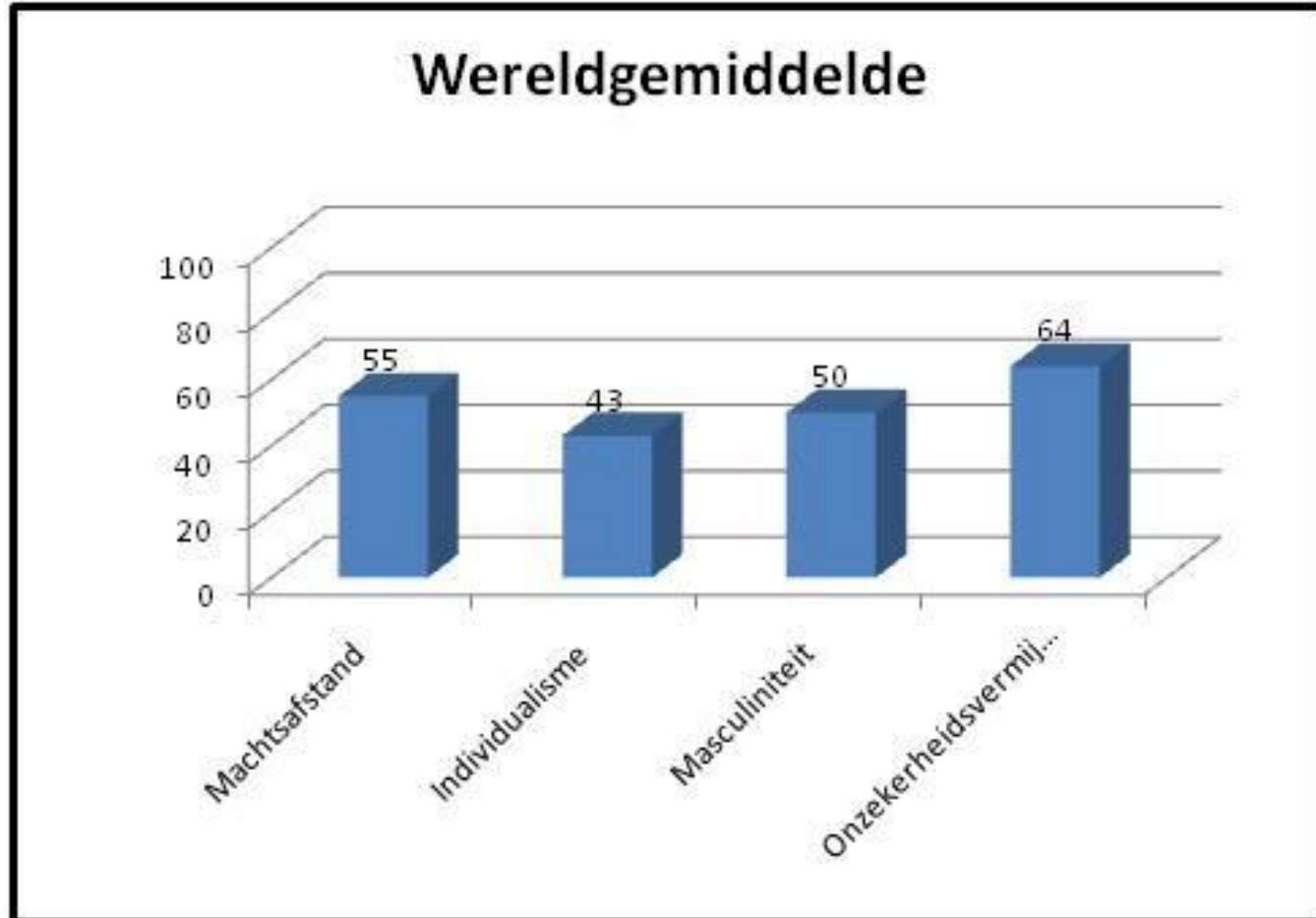


De rol van nationale waarden





De rol van nationale waarden





Hofstede's waardendimensies en veilig werken

Machtsafstand: werknemers uit culturen met een grote machtsafstand accepteren eerder instructies van hun meerderen. *Daarentegen*, de veiligheid komt op het spel te staan wanneer teamleden hun leidinggevende niet durven tegen te spreken als het gaan om veiligheid.

Individualiteit: werknemers uit collectivistische culturen zullen waarschijnlijk beter communiceren en ook meer teamgericht zijn. *Daarentegen* individualisten zullen eerder eigen verantwoordelijkheid nemen.

Masculiniteit: werknemers uit masculiene culturen zijn eerder geneigd tot macho en risicovol gedrag, terwijl feminiteit meer is gericht op het waarderen van personen en relaties, en zo ook tot de zorg voor veiligheid en welbevinden van anderen.

Onzekerheidsvermijding: medewerkers vanuit culturen met een hoger onzekerheidsvermijding zullen zich eerder aan (veiligheids)regels en procedures houden. *Daarentegen* zijn ze eveneens minder flexibel, creatief en weerbaar in onverwachte situaties.



De invloed van culturele waarden op veiligheids(motivatie)

- › Mensen uit verschillende culturen blijken **veiligheid** een meer of minder belangrijke waarde in het leven te vinden
- › Hofstede: **waardendimensie onzekerheidsvermijding en machtsafstand** lijken het meest van belang voor veiligheid, bijv in supervisor instructies
- › Oorzaak en effect is echter lastig, aangezien culturen ook verschillen in regelgeving, strategieën, etc
- › Voorbeeld: Case Oresundbrug Zweeds versus Deens verzuim (Spangenberg)



Voorbeeld Oresundsbridge (Spangenberg)

In onderzoek van Spangenberg (2006), bleek een verschil in het aantal ongevallen en ziekteverzuim tussen de Zweedse en de Deense werknemers die betrokken zijn geweest bij de bouw van deze brug.

Is het cultuur?



Underschat niet de invloed van de *organisatiecontext!*





Kortom:

- › Standaard oplossingen bestaat niet
- › Eenduidige cultuur bestaat niet
- › Dé allochtone medewerker, de Marokkaan, de Pool bestaat niet

- › Dé autochtone medewerker ook niet
- › Ook daar onbekende reactiepatronen
- › Belang om te letten op context van de medewerker



De vraag.

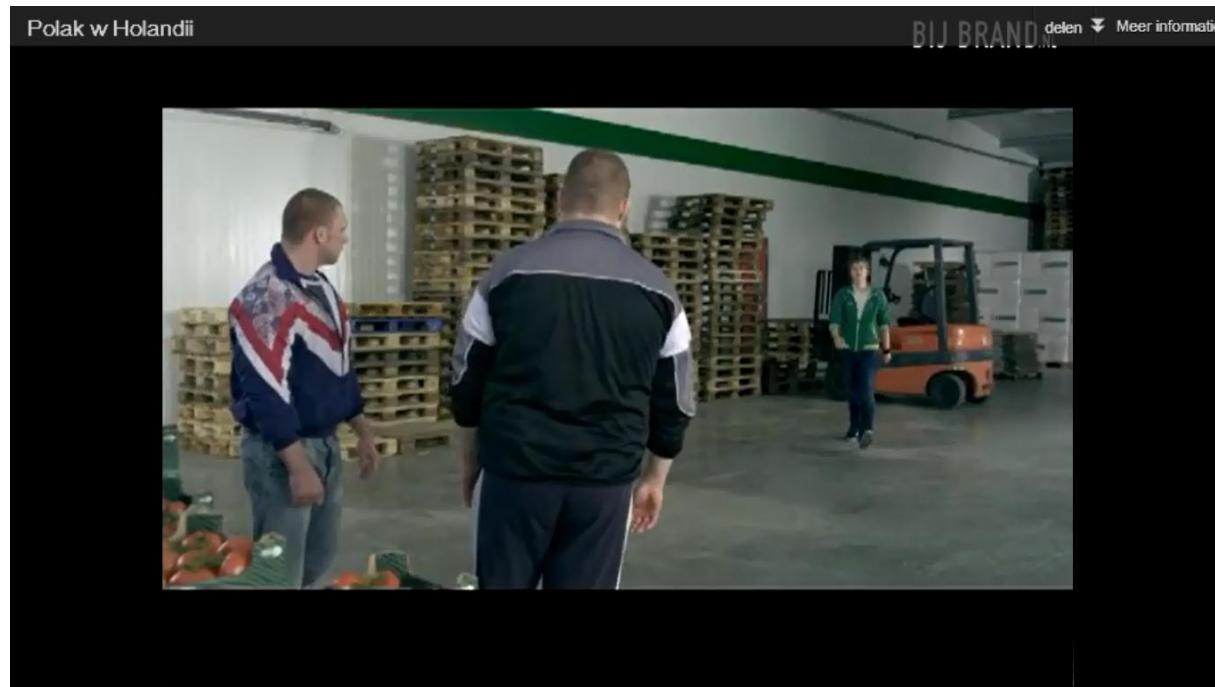
Wat helpt om veiligheid in multiculturele teams te vergroten?





Pollak Polak w Hollandii: geschikt of ongeschikt?

› <http://www.youtube.com/watch?v=EYdQz5UYxEk>






Polak w Holandii

BIJ BRAND.M delen  Meer informatie





Polak w Holandii

BIJ BRAND.M delen  Meer informatie





Polak w Holandii

BIJ BRAND.M delen  Meer informatie





Handreikingen (1)



- ✓ **Bewustzijn** dat (nationale) cultuur van belang is, is een eerste stap
- ✓ Voor taal issues: definieer culturefree “keywords”, zet tolken in, neem tweetalige supervisors aan, etc. En maak gebruik van **pictogrammen**, incl. een actie perspectief, en test ze; Verbind het met **instructie over procedures in trainingen**.
- ✓ geef informatie over risico's (effecten en frequentie), zodat het gepercipieerde risico overeenkomt met het echte risico.





Handreikingen (2)

- ✓ Realiseer je dat er **geen checklist** is: cultuurverschillen in combinatie met individuele verschillen en regels leidt tot een **onuitputtelijke hoeveelheid situaties**.
- ✓ Zorg voor goed leiderschap (transformationeel, LMX) en een gedeelde veiligheidscultuur





Leidinggeven aan veilig werken in multiculturele teams.

- › ‘Iedereen is gelijk’ - perspectief als ideaal is een valkuil.
 - > *er is een tendens onder veiligheidskundigen om culturele verschillen te ontkennen en iedereen gelijk te behandelen en niet te discrimineren bij het werken met buitenlandse aannemers” (Schubert en Dijkstra, 2009).*
 - Beter is diversiteit als bron voor leren, verandering en vernieuwing)

- › Zowel **transformationeel leiderschap**, als de **LMX** theorie zijn leiderschapsstijlen die passen bij multiculturele teams **én** bij het stimuleren van veiligheid. Deze zijn aantoonbaar sterk in:
 - creëren van een **gezamenlijke visie**,
 - › - geven van **ruimte aan openheid**, voor leren, en voor waardering voor **onderling verschil**.



Gedeeld veiligheidsklimaat

- › Ondanks de *positieve* aspecten van diversiteit (creativiteit, flexibiliteit, innovatie), leidt diversiteit tot **meer conflicten en minder cohesie in werkteams, tot uitsluiting en discriminatie.**
- › => daarmee doet het inbreuk op het ontstaan van **een gedeelde veiligheidsklimaat** in de groep.
- › Naast **Leiderschap**, ook ontwikkeling **Interculturele Competenties** effectief voor het vergroten van een gedeeld teamklimaat.



E-quiz: interculturele effectiviteitscompetenties → veiligheid (Luijters, van Oudenhoven, Van der Zee, 2000,2001)

- *Culturele empathie*: het vermogen om zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van leden van verschillende groepen.
- *Openmindedness*; een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van verschillende culturele normen en waarden.
- *Sociaal Initiatief*: de neiging om sociale benadering actief te te initiëren.
- *Emotionele stabiliteit* : de neiging om kalm te blijven in stressvolle situaties.
- *Flexibiliteit*: 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.



At last

It wil always happen
that you encounter **differences**
you do not understand

do not feel inhibited

to ASK



Bezpieczna i Zdrowa

Praca



Enkele concrete tips in samenwerking

- › Ben je bewust van onze eigen dominante cultuur opvattingen
- › Verdiep je in de andere cultuur
- › Vaak is er sprake van een 'soort van 'angst voor het onbekende' in jezelf
- › Vooroordelen/stereotypen zijn nuttig om de wereld overzichtelijk te maken, maar ben je ervan bewust. Niet denken: "hij/zij zal wel..." en bij voorbaat je gedrag aanpassen. Iedereen heeft meerdere identiteiten!
- › Stel open vragen
- › Denk aan zaken als: gezichtverlies, respect voor ouderen, hiërarchie, eigen verantwoordelijkheid.
- › Evt een coach/aanspreekpunt afkomstig uit de andere cultuur



27
Papendal, 21 maart 2013
Annick Starren



Dank!

MY TNO: Log in | Register

LANGUAGE: Nederlands | English

CONTACT: Contact information

HOME THEMES EXPERTISE ABOUT US DIRECTLY TO WORKING AT

SAFE AND HEALTHY BUSINESS

TNO.NL > Expertise > Expertise centres > Behavioural and Societal Sciences > Expertise groups > Safe and Healthy Business

Expertise groups

SAFE AND HEALTHY BUSINESS

Do you want to offer your company a safe, healthy and sustainable future? The Safe & Healthy Business group develops instruments and interventions for safe, healthy working conditions, risk management issues, sustainable change processes, collective learning processes, self-management and strategies for doing business in a socially responsible and sustainable way.

At Safe & Healthy Business the emphasis lies on working with and for organisations, which strengthens the link between research and advice. Our expertise comprises:

- researching and guiding organisations, chains and networks towards a safer, healthier and/or more sustainable operation;
- supporting management whereby our studies and interventions ensure that the organisation and the people

CONTACT

drs. J. (Johan) Go
+31 88 866 52 89
[Contact me](#)

Contact & Direc

File Find Disable View Images Cache Tools Validate | Browser Mode: IE9 Document Mode: IE9 standards

17:01 25-1-2013

Contact: **Annick Starren** annick.starren@tno.nl - www.tno.nl



Wilt u ook de veiligheid verbeteren?

- › Wij innoveren graag samen met u op:
- **Effectieve Veiligheidsprogramma's:**
 - Veiligheidsindicatoren en analyse/diagnose (integrale vragenlijst)
 - Veiligheid 'verander' instrumenten: leiderschap, techniek, organisatie, cultuur en gedrag
 - Leren van gebeurtenissen (zoals ongevallen): leerproces en leervermogen
 - Veiligheid van multiculturele teams
 - Monitoren effectiviteit veiligheidsprogramma's
- **Veerkracht (resilience): het nieuwe paradigma voor (arbeids)veiligheid**
- **ZAN.NL: nul ongevallen netwerk Nederland**
- **Brandveiligheid, crisis- en rampenbestrijding**
- › ***Geïnteresseerd? Schrijf het thema op uw visitekaartje en laat dit bij mij achter.***
Wij nemen contact met u op!