

VEILIGHEID OP DE WERKVLOER IN MULTICULTURELE TEAMS

De rol van interculturele competenties, culturele dimensies en de leidinggevende

Bachelorscriptie

20 juni 2014

Communicatie- en Informatiewetenschappen 2013- 2014

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Dr. M.B.P. Starren

Tweede lezer: Dr. B.J.H. Hilberink-Schulpen

Jiska van der Velden s4155807

jiskavander.velden@student.ru.nl

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Inleiding	4
Methode	8
Resultaten.....	12
Conclusie	15
Discussie	17
Referenties	20

SAMENVATTING:

Dit onderzoek richt zich op veiligheid op de multiculturele werkvloer en meer specifiek op de relatie tussen de factoren culturele dimensies, interculturele competenties, het type leidinggevende en het veiligheidsklimaat. De onderzoeksvraag die centraal staat is de volgende: *Wat is het verband tussen het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer en de factoren interculturele competenties, type leiderschap, onzekerheidsvermijding en machtsafstand?*

Cijfers van onder andere Venema, den Besten, van der Klauw en Ybema (2013) laten zien dat er jaarlijks meerdere dodelijke ongelukken zijn wegens onveilige situaties op de werkvloer. Bepaalde groepen lopen meer risico om betrokken te zijn bij onveilige situaties op de werkvloer, medewerkers met een andere culturele achtergrond zijn er daar één van (Eurofond, 2007). Dit zou ondermeer kunnen komen doordat de communicatie met deze medewerkers minder goed verloopt wegens de culturele verschillen (McKay, Craw & Chopra, 2006).

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een survey die is afgenomen bij logistieke bedrijven waarin medewerkers uit verschillende culturen een multicultureel team vormen. Verschillende factoren werden onderzocht, namelijk onzekerheidsvermijding, machtsafstand, interculturele competenties, het type leiderschap (transformationeel en transactioneel) en het veiligheidsklimaat wat bestaat uit safety performance en safety awareness.

Uit de resultaten blijkt dat een hogere onzekerheidsvermijding, betere interculturele competenties en een leider die wordt ervaren als transformationeel predictoren zijn voor een beter veiligheidsklimaat. Een hoge score op onzekerheidsvermijding en interculturele competenties en een meer transformationele leider zorgen voor een beter veiligheidsklimaat. Daarnaast zorgen betere interculturele competenties voor een betere safety awareness van de werknemer. Voor bedrijven is het dus belangrijk om hun beleid aan te passen aan de werknemer met een lage onzekerheidsvermijding, de werknemers en leidinggevenden te trainen op hun interculturele competenties en leidinggevenden te trainen op transformationeel leiderschap.

INLEIDING

Ongeveer 207.000 werknemers waren in 2011 in Nederland betrokken bij een arbeidsongeval met letsel en verzuim tot gevolg. Een deel daarvan (ongeveer 5.100) werd opgenomen in het ziekenhuis. In totaal overleden er 80 werknemers na een arbeidsongeval (Venema et al., 2013). Deze getallen illustreren goed hoe belangrijk veiligheid op de werkvloer is, niet alleen voor de werknemers die erbij betrokken zijn, maar ook voor het bedrijf, dat te maken krijgt met onder andere verzuim. Onderzoek van de European Working Conditions Observatory (Eurofound, 2007) laat zien dat migranten in verhouding vaker betrokken zijn bij risicovolle situaties op het werk. Dit onderzoek zal zich dan ook richten op allochtone medewerkers in Nederlandse logistieke bedrijven.

In verschillende onderzoeken worden uiteenlopende oorzaken gegeven voor het feit dat migranten vaker betrokken zijn bij ongevallen. Zo trekken McKay et al. (2006) onder andere de volgende conclusies: veiligheids- en gezondheidsmaatregelen zijn vaak niet bekend bij migranten, het communiceren over risico's en veiligheid met andere werknemers of leidinggevenden is lastig voor ze en ze hebben weinig mogelijkheden tot het volgen van trainingen over veiligheid. Communicatie maakt dus een belangrijk onderdeel uit om de veiligheid op de werkvloer te verbeteren.

Veiligheid op de werkvloer gaat niet alleen over individuen, maar ook over hoe teams samenwerken en hoe zij denken over veiligheid. Om de veiligheid te meten op de werkvloer is het veiligheidsklimaat een goed instrument. Het veiligheidsklimaat wordt gedefinieerd als "de gedeelde perceptie van werknemers wat betreft veiligheid in hun werkomgeving" (Starren, Hornikx & Luijters, 2013, p. 46). Of medewerkers op een veilige manier werken wordt bepaald door hun safety performance. Als medewerkers een hoge safety performance hebben, zorgt dit ervoor dat de organisatie ongelukken en fouten beter weet te voorkomen (De Koster, Stam & Balk, 2011). Daarnaast speelt safety awareness een rol bij het veiligheidsklimaat. Safety awareness bepaalt volgens Barling, Loughlin en Kelloway (2002) het bewustzijn van een individu wat betreft veiligheidskwesties. Safety awareness en safety performance zullen samen het veiligheidsklimaat op de werkvloer bepalen.

Veiligheid op de werkvloer en de nationale cultuur is veelvuldig onderzocht. Echter, Mearns en Yule (2009) laten in hun overzicht zien dat er relatief weinig onderzoek gedaan is naar de invloed van verschillende culturen op de werkvloer op het

veiligheidsklimaat.

De aanwezigheid van verschillende culturen en nationaliteiten in teams zorgt ervoor dat deze diverser worden. Deze diversiteit heeft positieve en negatieve gevolgen. Positieve gevolgen zijn onder meer dat diversiteit zorgt voor een bron aan kennis en ideeën, die weer innovatie tot gevolg heeft (McLeod & Lobel, 1992; Watson Kumar & Michaelsen, 1993; McLeod, Lobel & Cox, 1996). Negatieve gevolgen van diversiteit zijn onder andere dat het zorgt voor spanningen, misverstanden en conflicten tussen werknemers (Milliken & Martins, 1996). Het is dus belangrijk dat de positieve gevolgen optimaal benut worden, terwijl de negatieve gevolgen zo veel mogelijk ingeperkt moeten worden.

In Nederland wordt diversiteit normaliter niet als een gunstige factor gezien; culturele verschillen worden genegeerd omdat gelijke behandeling het Nederlandse ideaal is (Schubert & Dijkstra, 2009). Echter, de culturele verschillen tussen werknemers van verschillende nationaliteiten kunnen niet ontkend worden.

Als medewerkers goede interculturele competenties bezitten zou dit ervoor kunnen zorgen dat zij beter om kunnen gaan met de culturele verschillen en diversiteit binnen hun team. Uit eerder onderzoek van Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) is gebleken dat er vijf kenmerken zijn waardoor er beter met multiculturaliteit omgegaan kan worden. Deze kenmerken zijn: 1) culturele empathie, 2) ruimdenkendheid, 3) sociaal initiatief, 4) emotionele stabiliteit en 5) flexibiliteit. Culturele empathie heeft te maken met de vaardigheid zich in te leven in de gevoelens, gedachten en emoties van mensen met een andere culturele achtergrond. Ruimdenkendheid gaat over het hebben van een open en onbevooroordeelde houding richting mensen uit een andere cultuur. Sociaal initiatief betekent initiatief nemen en op een actieve manier sociale situaties benaderen. Emotionele stabiliteit betreft de mate waarin men kalm blijft tijdens stressvolle omstandigheden. Flexibiliteit gaat over het vermogen zich aan te passen aan nieuwe situaties.

Als medewerkers hoog scoren op deze vijf kenmerken kan dit bijdragen aan de interculturele effectiviteit van werknemers en managers. Diversiteit binnen multiculturele teams kan hierdoor dus minder negatieve gevolgen tot resultaat hebben en juist de positieve effecten van diversiteit vergroten. Veilig gedrag zal binnen de organisatie positief beïnvloed worden, doordat er een gedeelde visie van de werknemers en managers op veiligheid zal zijn.

Het is te verwachten dat niet alleen de interculturele competenties van de werknemers een rol spelen in het veiligheidsklimaat op de werkvloer. Eerder onderzoek laat zien dat de verschillen in culturele waarden van medewerkers ook van invloed kunnen zijn (o.a. Schubert & Dijkstra, 2009). Zoals Hofstede (2001) laat zien in zijn onderzoek zijn er vier belangrijke culturele dimensies, namelijk 1) machtsafstand, 2) onzekerheidsvermijding, 3) masculiniteit-femininiteit en 4) individualisme-collectivisme. Volgens Schubert en Dijkstra (2009) kan worden verwacht dat met name onzekerheidsvermijding en machtsafstand van invloed zijn op het veiligheidsklimaat. Op deze twee culturele dimensies zal dit onderzoek zich dan ook richten.

Een hoge machtsafstand kan ervoor zorgen dat instructies en opdrachten van een leidinggevende beter worden opgevolgd, doordat er veel respect voor de leidinggevende is. Tegelijkertijd zorgt de hiërarchie ervoor dat de leidinggevende minder feedback van zijn werknemers zal ontvangen en dus ook minder goed zal weten wat er op de werkvloer speelt. Het is dus onduidelijk wat de relatie tussen machtsafstand en het veiligheidsklimaat zal zijn.

Een hoge onzekerheidsvermijding zorgt ervoor dat de werknemers graag veel duidelijke regels willen. Door de duidelijke regels en richtlijnen zouden er minder ongelukken binnen een bedrijf kunnen gebeuren. Tegelijkertijd laat Hofstede (1991) zien dat regels eerder worden opgevolgd in landen met een lage onzekerheidsvermijding. Het is dus te verwachten dat een lage onzekerheidsvermijding zal zorgen voor een veiligere manier van werken en dus ook voor een beter veiligheidsklimaat.

Ook het type leider kan van invloed zijn op het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer. Barling et al. (2006) noemen dit safety-specific transformational leadership. Dit houdt in dat een leider een transformationele manier van leidinggeven heeft, dus dat de werkgever de werknemers inspireert en motiveert en actief bij het werkproces betreft. Safety-specific transformational leadership betekent dat de transformationele manier van leidinggeven zich vooral richt op een veilige werkomgeving. Doordat medewerkers actief betrokken worden bij problemen en het vinden van oplossingen, en de leidinggevende daardoor beter op de hoogte is van de risico's, zal een transformationele leidinggevende ervoor zorgen dat er een beter veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer zal zijn.

Dit onderzoek richt zich dan ook op de rol van onzekerheidsvermijding,

machtsafstand, interculturele competenties en het type leider als voorspellers van het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

Hoofdvraag: Wat is het verband tussen de interculturele competenties, type leiderschap, onzekerheidsvermijding en machtsafstand, en het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer?

Deze hoofdvraag bestaat uit de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety performance?

Deelvraag 2: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety awareness?

METHODE

INSTRUMENTATIE

De gemeten variabelen in dit onderzoek waren: safety performance, safety awareness, veiligheidsklimaat, onzekerheidsvermijding, machtsafstand, safety-specific transformational leadership en interculturele competenties.

Safety awareness gaat over “het bewustzijn van een individu van veiligheidskwesties” (Barling et al., 2002, p. 489). Safety awareness is onderzocht door middel van zeven vragen over veiligheid, ontworpen door Barling et al. (2002). Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van een zevenpunts Likertschaal, waarbij 1 betekende “nooit” en 7 “heel vaak”. Een voorbeeld van een stelling was: “Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie”. De betrouwbaarheid van de safety awareness bestaande uit vijf items was goed: α : .87.

Safety performance is volgens de Koster et al. (2009, p. 754) “de mate waarin een organisatie in staat is om ongelukken en fouten te voorkomen”. Safety performance is gemeten aan de hand van vijf vragen uit de vragenlijst van TNO (2009). Een van de vragen die gesteld zijn was: “Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waarvoor u medisch behandeld bent”. De vragen werden beantwoord door middel van een zevenpunts Likertschaal, waarbij 1 “helemaal mee oneens” betekende en 7 “helemaal mee eens”. De betrouwbaarheid van de safety performance bestaande uit zeven items was goed: α =.82

Safety awareness vormt samen met safety performance het veiligheidsklimaat. Het veiligheidsklimaat wordt door Starren et al. (2013, p.46) gedefinieerd als “de gedeelde perceptie van werknemers wat betreft veiligheid in hun werkomgeving”. De betrouwbaarheid van het veiligheidsklimaat, bestaande uit 12 items, was adequaat: α : .79

Onzekerheidsvermijding gaat over de mate waarin mensen met onzekerheid kunnen omgaan (Hofstede, 2001) en machtsafstand gaat over de mate waarin een oneerlijke verdeling van macht geaccepteerd wordt (Hofstede, 2001). Onzekerheidsvermijding is gemeten door middel van vijf stellingen, machtsafstand is gemeten door 6 stellingen, beiden zijn ontworpen door Dorfman en Howell (1988). Voor het beantwoorden van de stellingen is gebruik gemaakt van een zevenpunts Likertschaal, waarbij 1 stond voor “helemaal mee oneens” en 7 voor “helemaal mee

eens". De betrouwbaarheid van de onzekerheidsvermijding bestaande uit vijf items was goed: α : .90. De betrouwbaarheid van de machtsafstand bestaande uit zes items was voldoende: α : .68.

Safety-specific transformational leadership (SSTL) meet of leiders bepaalde vaardigheden hebben met betrekking tot transformationeel leiderschap (Barling, et al. 2002). Waar nodig was is deze vragenlijst aangepast, zodat medewerkers de vragenlijst over hun leidinggevende kunnen invullen. SSTL is gemeten door middel van tien stellingen, ontworpen door De Koster et al. (2011). Voor het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van een zevenpunts Likertschaal, waarbij 1 stond voor "helemaal mee oneens" en 7 voor "helemaal mee eens". De betrouwbaarheid van de SSTL was goed: α : .94.

Interculturele competenties zijn volgens Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) kenmerken die iemand in meer of mindere mate kan hebben en die beïnvloeden hoe goed iemand kan omgaan met interculturele situaties. Interculturele competenties worden gemeten aan de hand van vijf kenmerken, namelijk: culturele empathie (de mate waarin iemand zich in kan leven in de gevoelens, gedachten en gedrag van iemand met een andere culturele achtergrond), ruimdenkendheid (de mate waarin iemand een onbevooroordeelde en open houding heeft richting andere groepen en andere culturele normen en waarden), sociaal initiatief (de mate waarin situaties op een actieve manier benaders worden en initiatief wordt ondernomen), emotionele stabiliteit (de mate waarin iemand kalm blijft tijdens stressvolle omstandigheden) en flexibiliteit (de mate waarin iemand zijn gedrag kan en wil aanpassen aan andere omstandigheden in een andere cultuur). Voor het meten van deze vijf kenmerken is van elk kenmerk één vraag gebruikt uit de vragenlijst van Van der Zee en Oudenhoven (2000, 2001). Voor het beantwoorden van de vragen is een zevenpunts Likertschaal gebruikt, waarbij de antwoordmogelijkheden varieerden van 1 "helemaal mee oneens" tot 7 "helemaal mee eens". De betrouwbaarheid van de interculturele competenties bestaande uit vijf items was goed: α : .82.

PROCEDURE EN RESPONDENTEN

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een schriftelijke vragenlijst. De vragenlijsten zijn uitgedeeld in distributiemagazijnen van verschillende logistieke bedrijven waar werknemers werkzaam zijn met verschillende culturele achtergronden.

Omdat niet alle werknemers het Nederlands voldoende beheersten zijn de vragenlijsten vertaald naar het Duits, Engels en Pools. Bovenaan de vragenlijst stond een korte tekst ter introductie, waarin werd aangegeven wat het doel was van het onderzoek en hoe lang het onderzoek ongeveer zou duren. Daarnaast stond er dat werknemers konden aangeven of ze de vragenlijst liever in een andere taal wilden invullen.

Verschillende bedrijven zijn benaderd en uiteindelijk zijn bij dertien bedrijven de vragenlijsten ingevuld. Bij een aantal bedrijven is de onderzoeker aanwezig geweest tijdens het afnemen van de vragenlijsten, zodat er bij onduidelijkheden informatie verschaft kon worden. Bij een aantal bedrijven was het niet mogelijk om als onderzoeker aanwezig te zijn bij de afname van de vragenlijsten.

In totaal hebben 224 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 84,5% man was en 15,5% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 34,6 jaar, met een range van 16 tot 61. Het meest frequente opleidingsniveau van de respondenten was beroepsonderwijs (41,1%), met een range van lagere school tot hoger onderwijs/universiteit. De meest frequente nationaliteit van de respondenten was Nederlands (67,7%). De overige respondenten hadden de Poolse nationaliteit (17,5%) of de Engelse, Duitse, Hongaarse of een overige nationaliteit. De meeste respondenten waren werkzaam als magazijnmedewerker (82,6%). De overige respondenten waren teamleider, manager of operational support officer.

De organisaties waarbij het onderzoek is uitgevoerd waren logistieke organisaties met distributiemagazijnen waarbij de medewerkers afkomstig waren uit verschillende landen.

STATISTISCHE TOETSING:

Voorafgaand aan de analyses zijn de constructen waarvan de Cronbach's α voldoende waren samengevoegd tot één item. Dit geldt voor onzekerheidsvermijding, machtsafstand, interculturele competenties, SSTL, safety performance, safety awareness en veiligheidsklimaat.

Om de onderzoeksvraag te toetsen is gebruik gemaakt van enkelvoudige en meervoudige regressie-analyses en van een eenweg en tweeweg variantie-analyse. Om een tweeweg variantie-analyse te doen zijn de factoren 'interculturele competenties', 'onzekerheidsvermijding' en 'SSTL' onderverdeeld in groepen. Respondenten hadden een lage score op interculturele competenties (1-5.9) of een hoge score op interculturele

competenties (6-7). Hetzelfde gold voor onzekerheidsvermijding (laag: 1-5.9, hoog: 6-7) en SSTL (laag: 1-4.9, hoog: 5-7). Elke groep had ongeveer evenveel respondenten.

RESULTATEN

Hoofdvraag: Wat is het verband tussen de interculturele competenties, type leiderschap, onzekerheidsvermijding en machtsafstand en het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer?

Uit een meervoudige regressieanalyse bleek dat veiligheidsklimaat voor 17,4% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(4, 216) = 12.55, p < .001$). Van de ingebrachte variabelen bleek de Interculturele Competenties een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsklimaat ($\beta = .22, p = .002$). Onzekerheidsvermijding bleek ook een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsklimaat ($\beta = .19, p = .009$). Ook de SSTL bleek een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsklimaat ($\beta = .15, p = .047$). Machtsafstand bleek geen significante voorspeller voor het veiligheidsklimaat ($\beta = -.02, p = .724$).

Uit een tweeweg variantie-analyse voor veiligheidsklimaat met als factoren interculturele competenties, onzekerheidsvermijding en SSTL bleek er een significant hoofdeffect van interculturele competenties ($F(1, 213) = 8.95, p = .003$). Ook bleek er een significant hoofdeffect voor onzekerheidsvermijding ($F(1, 213) = 4.00, p = .047$) en SSTL ($F(1, 213) = 5.19, p = .024$).

Het veiligheidsklimaat van werknemers met een hoge score op interculturele competenties ($M = 6.28, SD = .74$) bleek beter dan van werknemers met een lage score op interculturele competenties ($M = 5.83, SD = .93$).

Het veiligheidsklimaat van werknemers met een hoge score op onzekerheidsvermijding ($M = 6.24, SD = .82$) bleek beter dan van werknemers met een lage score op onzekerheidsvermijding ($M = 5.83, SD = .87$).

Het veiligheidsklimaat van leidinggevendenden die gezien werden als SSTL ($M = 6.26, SD = .83$) bleek beter dan dat van leidinggevendenden die in mindere mate gezien werden als SSTL ($M = 5.81, SD = .85$).

TABEL 1. REGRESSIE-ANALYSE VOOR DE VARIABELEN DIE HET VEILIGHEIDSKLIAMAAT VOORSPELLEN (N=221)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	B
Interculturele competenties	.18	.06	.22**
Onzekerheidsvermijding	.13	.05	.19**
Machtsafstand	-.02	.04	-.02
Safety-specific transformational leadership (SSTL)	.09	.05	.15**
<i>R</i> ²	.174		
<i>F</i>	12.55***		

** $p < .01$, *** $p < .001$

De hoofdvraag bestond uit twee deelvragen:

Deelvraag 1: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety performance?

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de safety performance voor 0% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 220) = 1.03, p = .312$). De interculturele competenties bleken geen significante voorspeller voor de safety performance ($\beta = .07, p = .312$).

Deelvraag 2: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety awareness?

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de safety awareness voor 17,3% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 220) = 47.26, p < .001$). De Interculturele Competenties bleken een significante voorspeller voor de safety awareness ($\beta = .42, p < .001$).

Uit een eenweg variantieanalyse voor safety awareness met als factor interculturele competenties bleek er een significant hoofdeffect van interculturele competenties ($F(1, 220) = 20.07, p < .001$). De safety awareness van medewerkers met een hogere score op interculturele competenties ($M = 6.33, SD = .86$) bleek beter dan die

van medewerkers met een lage score op interculturele competenties ($M = 5.69$, $SD = 1.23$).

CONCLUSIE

De hoofdvraag van dit onderzoek is de volgende:

In hoeverre hebben de interculturele competenties, transformationeel leiderschap, onzekerheidsvermijding en machtsafstand een effect op het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer?

Verwacht werd dat alle vier de onafhankelijke variabelen een verband zouden hebben met het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer. Betere interculturele competenties, een hogere onzekerheidsvermijding en een leider die als meer transformationeel wordt ervaren zouden zorgen voor een beter veiligheidsklimaat. Wat voor soort relatie er was tussen machtsafstand en het veiligheidsklimaat was voorafgaand aan het onderzoek onduidelijk.

Uit de meervoudige regressieanalyses blijkt dat de variatie in veiligheidsklimaat voor 17,4% te verklaren is door de verschillen in interculturele competenties, onzekerheidsvermijding, machtsafstand en SSTL.

Er blijkt een significant verband te zijn tussen veiligheidsklimaat en de factoren interculturele competenties, onzekerheidsvermijding en transformationeel leiderschap. Interculturele competenties, onzekerheidsvermijding en transformationeel leiderschap blijken onafhankelijke voorspellers te zijn voor het veiligheidsklimaat. Als de interculturele competenties verbeteren, wordt het veiligheidsklimaat ook beter. Als de onzekerheidsvermijding hoger wordt, neemt het veiligheidsklimaat ook toe. Daarnaast zal het veiligheidsklimaat toenemen naarmate een leider als meer transformationeel ervaren wordt door de werknemer.

Uit de tweeweg variantie-analyse voor veiligheidsklimaat blijkt dat interculturele competenties, onzekerheidsvermijding en transformationeel leiderschap een significant effect hebben op het veiligheidsklimaat. Een hoge score van werknemers op interculturele competenties en onzekerheidsvermijding en een leidinggevende die gezien wordt als transformationeel zorgt ervoor dat het veiligheidsklimaat beter wordt.

Deelvraag 1: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety performance?

Veiligheidsklimaat bestaat uit safety awareness en safety performance. Verwacht werd dat de interculturele competenties vooral een effect zouden hebben op de safety performance. Dit werd verwacht omdat een hoge score op interculturele competenties ervoor zou zorgen dat er een gedeelde visie onder de werknemers is op veilig gedrag. Uit de resultaten blijkt dat de interculturele competenties geen significante voorspeller zijn voor het veiligheidsklimaat. De safety performance kan niet significant verklaard worden door de verschillen in interculturele competenties.

Deelvraag 2: Wat is het verband tussen de interculturele competenties van de werknemer en de safety awareness?

Uit de resultaten blijkt dat de interculturele competenties een onafhankelijke voorspeller zijn voor safety awareness. Het blijkt dat de variatie in safety awareness voor 17,3% verklaard kan worden door de Interculturele Competenties. Naarmate er een hogere score is op de interculturele competenties, zal er een betere bewustzijn zijn van de veiligheid.

Uit de eenweg variantie-analyse blijkt dat de interculturele competenties een significant effect hebben op de safety awareness. Een hoge score op interculturele competenties zorgt ervoor dat de safety awareness beter wordt.

DISCUSSIE

De resultaten laten zien dat er een verband is tussen het veiligheidsklimaat op de multiculturele werkvloer en de interculturele competenties, de machtsafstand en de onzekerheidsvermijding van de werknemer en de mate waarin een leider als transformationeel wordt ervaren.

Voorafgaand aan het onderzoek was het onduidelijk hoe machtsafstand het veiligheidsklimaat zou beïnvloeden. Een hoge machtsafstand zorgt ervoor dat er beter geluisterd wordt naar een leidinggevende, maar tegelijkertijd zorgt een lage machtsafstand ervoor dat een leidinggevende makkelijker te benaderen is voor vragen of problemen. Uit de resultaten bleek dat er geen significante relatie is tussen machtsafstand en veiligheidsklimaat.

Verwacht werd dat een lage onzekerheidsvermijding zou zorgen voor een veiligere manier van werken, omdat Hofstede (1991) heeft aangetoond dat in landen met een lage onzekerheidsvermijding de regels sneller worden opgevolgd. Uit het onderzoek bleek echter dat deze hypothese niet klopt: juist hoe hoger de onzekerheidsvermijding, hoe beter het veiligheidsklimaat. Dit is in overeenstemming met het onderzoek van Mohamed, Ali en Tam (2009), volgens hem zorgt een hogere onzekerheidsvermijding ervoor dat er een groter bewustzijn is van veiligheid en is het daardoor waarschijnlijker dat er veilig gewerkt wordt.

Een leider die als transformationeel wordt ervaren zou een positieve invloed hebben op het veiligheidsklimaat, doordat werknemers serieus genomen worden door hun leidinggevende en samen met de leidinggevende oplossingen kunnen zoeken voor problemen. Dit komt overeen met de resultaten uit het onderzoek: er is een verband tussen een transformationeel leider en het veiligheidsklimaat.

De verwachting wat betreft de relatie tussen de interculturele competenties van de werknemer en het veiligheidsklimaat komt overeen met de resultaten van het onderzoek. Op basis van de literatuur werd verwacht dat naarmate een werknemer beter scoort op interculturele competenties, het veiligheidsklimaat ook beter zal zijn. Doordat de werknemers beter kunnen samenwerken met mensen uit verschillende culturen zal er ook meer rekening gehouden worden met de aanwezigheid van meerdere culturen. Hierdoor zal bijvoorbeeld de communicatie tussen medewerkers verbeteren en zullen de verschillen wat betreft culturele dimensies een minder grote invloed hebben, wat het veilige werken ten goede komt.

Veiligheidsklimaat bestaat uit safety awareness en safety performance. Omdat de safety performance gaat over een veilige manier van werken, werd verwacht dat de interculturele competenties van de medewerkers vooral daarmee verband houden. Uit de resultaten blijkt echter dat de interculturele competenties de safety performance niet beïnvloeden. Wel blijken de interculturele competenties een effect te hebben op de safety awareness, wat voorafgaand aan het onderzoek niet verwacht werd. Dit kan verklaard worden door het feit dat goede interculturele competenties er ook voor kunnen zorgen dat alle medewerkers zich bewust zijn van de risico's op de werkvloer. Als de interculturele competenties van de werknemer verbeteren, zal dit ervoor zorgen dat er beter gecommuniceerd wordt en medewerkers ook beter op de hoogte zijn van de gevaren op de werkvloer en hoe dit voorkomen kan worden.

Doordat de interculturele competenties maar met één vraag per construct zijn bevraagd, is er een mogelijkheid dat de betrouwbaarheid van die resultaten niet voldoende is. Dit kan ook de relatief hoge scores op de interculturele competenties verklaren. Door meerdere vragen per construct zal er een betrouwbaarder beeld gegeven worden van de interculturele competenties van de medewerker. Daarnaast werden de interculturele competenties als laatste bevraagd, wat ervoor kan zorgen dat de vragen niet meer serieus beantwoord zijn en dat er daardoor erg hoge scores op zijn.

De resultaten laten zien dat de bedrijven waarbinnen het onderzoek is afgenomen al een relatief hoog veiligheidsklimaat kennen ($M = 4.31$). Het is mogelijk dat bedrijven met een lager veiligheidsklimaat andere resultaten zullen geven. Blijkbaar is binnen deze bedrijven de veiligheid al goed geregeld en zullen goede interculturele dimensies en een transformationele leider minder invloed hebben. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om te kijken waardoor deze bedrijven al een relatief hoog veiligheidsklimaat hebben. Daarnaast is nog onduidelijk wat het verband zou zijn tussen de onderzochte factoren en het veiligheidsklimaat in bedrijven met een relatief laag veiligheidsklimaat. Dit zou ook in een vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden.

Verdere beperkingen van dit onderzoek zijn dat bij een aantal bedrijven de leidinggevende aanwezig was bij het afnemen van het onderzoek. Dit kan ervoor zorgen dat de vragenlijsten sociaal wenselijk zijn ingevuld en dus geen betrouwbaar beeld van de werkelijkheid laten zien. Er is een kans dat als de leidinggevende afwezig is bij het afnemen van de vragenlijsten, of als dit op een 'neutraal' terrein gebeurt, medewerkers

eerlijker durven te zeggen hoe ze hun leidinggevende en de veiligheid binnen het bedrijf ervaren.

Het doel van dit onderzoek was om de multiculturele werkvloer te onderzoeken. De respondenten uit dit onderzoek zijn echter voor het grootste gedeelte Nederlands. Een klein deel is buitenlands, waaronder veel Polen. Het is daarom onduidelijk of de resultaten uit dit onderzoek ook van toepassing zijn op bedrijven waarbij een groter gedeelte afkomstig is uit een andere cultuur of bij bedrijven waar ook werknemers uit andere landen dan Polen of Nederland werkzaam zijn.

De resultaten laten zien dat een transformationeel leider belangrijk is binnen multiculturele teams. Ook de interculturele competenties van de werknemers spelen een belangrijke rol wat betreft het veiligheidsklimaat. Voor een bedrijf is het dan ook belangrijk hun leidinggevendenden te trainen op transformationeel leiderschap en hun werknemers en leidinggevendenden op interculturele competenties.

Daarnaast is het belangrijk dat een organisatie rekening houdt met de culturele dimensies van de werknemers. Zoals uit de resultaten blijkt zorgt een hoge onzekerheidsvermijding ervoor dat er een beter veiligheidsklimaat is. Dit komt niet overeen met de resultaten van Hofstede (1991). Volgens Hofstede worden regels eerder opgevolgd in landen met een lage onzekerheidsvermijding. Doordat de regels beter opgevolgd worden zou er ook een veiliger werkklimaat moeten zijn. De resultaten uit dit onderzoek laten juist zien dat het voor een organisatie van belang om de aandacht te richten op werknemers met een lage onzekerheidsvermijding en hoe ervoor gezorgd kan worden dat zij op een veilige manier werken.

REFERENTIES

- Barling, C., Loughlin, C. & Kelloway, E.K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology* 87, 488–496.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Red.), *Advances in international comparative management* (3, pp. 127-149). Greenwich, CT: JAI Press.
- EWCO (European Working Conditions Observatory) (2007). Employment and working conditions of migrant workers. Geraadpleegd van <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0701038s/tn0701038s.htm>
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organisations; Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Klauw, M. van der, Bakhuys Roozeboom, M., Stam, C., Ybema, J.F., Nijman, S. & Venema, A. (2012). Monitor Arbeidsongevallen in Nederland 2010. Geraadpleegd van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics//modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100_058&att_Id=4911.
- Koster, R.B.M. de, Stam, D. & Balk, B.M. (2011). Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management* 29, 753-765.
- McKay, S., Craw, M. & Chopra, D. (2006). *Migrant workers in England and Wales. An assessment of migrant worker health and safety risks*. Suffolk, UK: Health and Safety Executive.

- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 22 –231.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A. & Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research* 27, 248–264.
- 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.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review* 21, 402–433.
- Mohamed, S., Ali, T.H. & Tam, W.Y.V. (2009). National culture and safe work behaviour of construction workers in Pakistan. *Safety Science* 47, 29–35.
- Schubert, U. & Dijkstra, J.J. (2009). Working safely with foreign contractors and personnel. *Safety Science* 47, 786–793.
- Starren, A., Hornikx, J., Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science* 52, 42-49.
- Veiligheidsuitkomsten (2009). *Occupational Safety and Health Impact Assessment (OSHIA)*. TNO, Rijswijk
- Venema, A., Besten, H. den, Klauw M. van der, & Ybeman, J.F. (2013). Arbeidsongevallen in Nederland 2011. Geraadpleegd van https://www.tno.nl/downloads/arbeidsongevallen_in_nederland_2011.pdf.

- Watson W.E., Kumar K. & Michaelsen L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.
- Zee, K.I. van der, & Oudenhoven, J.P. van, (2000). The multicultural personality questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality* 14, 291–309.
- Zee, K.I. van der, & Oudenhoven, J.P. van, (2001). The multicultural personality questionnaire: reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality* 35, 278–288.