

Samenvatting Dossier Organisatiecultuur en Culturele Diversiteit

Wat is organisatiecultuur en culturele diversiteit?

Cultuur en organisatiecultuur

Onder cultuur verstaan we het geheel van normen en waarden zoals die gedeeld worden door een groep. Een eenvoudiger definitie van cultuur is “de wijze waarop we met elkaar omgaan” binnen deze groep. Het begrip ‘groep’ kan sterk variëren. Zo kunnen we spreken van een organisatiecultuur als de wijze waarop we binnen een organisatie (binnen Shell bijvoorbeeld) omgaan met elkaar. Cultuur is waarneembaar op verschillende manieren:

- Omgangsrutuelen (bijvoorbeeld hoe gaan we om met te laat komen), in symbolen (het Shell logo refereert bijvoorbeeld aan kwaliteit)
- Waarden (energievoorziening is essentieel onderdeel van de samenleving en moet gegarandeerd worden)
- Helden of belangrijke personen binnen een organisatie (oud Shell voorzitter Arie de Geus of Jeroen van der Veer).

Bij nationale culturen bestaat de groep uit alle inwoners van een land. Ieder land heeft zijn eigen unieke cultuur. De Nederlandse cultuur wordt vooral herkenbaar op het moment dat je op vakantie gaat naar een ander land. Dat komt doordat de cultuur van een groep waar je zelf deel van uitmaakt vaak niet bewust aanwezig is.

Cultuur wordt aangeleerd. Kinderen die in Nederland geboren worden leren de Nederlandse cultuur. Als je een baan aanneemt in een organisatie leer je daar geleidelijk aan de cultuur van die organisatie. Het aanleren van een cultuur wordt socialisatie genoemd.

De functie van cultuur is dat het stabiliteit biedt maar ook een zekere voorspelbaarheid. Doordat er zoiets als cultuur bestaat hoeven we niet voortdurend met elkaar af te spreken hoe we met elkaar om zullen gaan. Of we elkaar groeten en hoe, of we een gesprek beginnen met een praatje over het weer of over voetbal.

Culturen kun je in relatie tot het werken onderscheiden op vijf niveaus:

- Professionele cultuur (cultuur van beroepsgroep, bijvoorbeeld ‘ingenieurs’)
- Afdelingscultuur (afdeling ‘marketing’)
- Organisatiecultuur (cultuur van Philips)
- Industrie cultuur (cultuur van de elektrotechnische industrie)
- Nationale cultuur (cultuur van Nederland of België).

Culturele diversiteit

Culturele diversiteit betekent dat er in een groep werknemers verschillende culturele achtergronden voorkomen. Nederland wordt steeds meer een multiculturele samenleving door onder andere migratie. Ook gaan steeds meer organisaties ‘de grens’ over waardoor er contact ontstaat met mensen met een andere culturele achtergrond (binnen of buiten Europa).

Culturele diversiteit binnen organisaties heeft voordelen zoals een betere weerspiegeling van de samenleving in het personeelsbestand (zoals in supermarkt of bank) of het komen tot meer creatieve oplossingen door een cultureel diverse groep werknemers. Nadelen zijn dat er eerder misverstanden kunnen ontstaan.

Wanneer aanpassing aan een nieuwe (nationale) cultuur onvoldoende is kan acculturatiestress ontstaan. Deze acculturatiestress uit zich in o.a. psychische stoornissen, depressie, angsten, vervreemding, marginaliteit, pijn en vermoeidheidsklachten en identiteitsverwarring. Een actief diversiteit- beleid in organisaties werkt gezondheidsbevordering en verzuimvermindering in de hand en kan acculturatiestress verminderen.

Kunnen we organisatiecultuur meten?

Organisatieculturen en nationale culturen kunnen we in kaart brengen door ze te meten. Dit kan met vragenlijsten gebeuren, zowel voor organisatiecultuur (de cultuur in je bedrijf) of een nationale cultuur, bijvoorbeeld de Nederlandse cultuur.

Voor het meten van *organisationsculturen* is de OCAI vragenlijst geschikt.

Hoe is te achterhalen of er sprake is van risicovolle organisatiecultuur?

Waar mensen met elkaar werken ontstaan er voortdurend situaties die risicovol kunnen zijn of die leiden tot aantasting van de gezondheid. Dat is de reden waarom er regels zijn die de overheid of de organisatie zelf opstelt en mensen moeten beschermen tegen onveilig en ongezond werk. Cultuur kan regels versterken of verzwakken. De cultuur van een groep werknemers, een projectgroep of van een organisatie kan invloed uitoefenen op de mate van risico's die men loopt binnen een organisatie maar ook veiligheid van werksituaties ondersteunen binnen die organisatie. We spreken dan ook wel over een *veiligheidscultuur* en een *gezondheidscultuur*.

Veiligheidscultuur bepaalt de houding en gedrag om risico's op het werk te verhogen of verlagen. Een veiligheidscultuur is aan te leren en kan zich ontwikkelen. Als voorbeeld de volgende vijf treden van een veiligheidsladder die bij Prorail wordt ingezet voor het beoordelen van (spoor)bedrijven die werkzaamheden uitvoeren voor Prorail :

- Trede 1 Binnen het bedrijf heerst de houding: 'bij ons gaat niets fout, wij leveren goede kwaliteit, dus waarom je tijd verdoen met preventieve veiligheidsactiviteiten' en 'wat niet weet, wat niet deert'. In het bedrijf wordt weinig tot niets geïnvesteerd in verbeteringen van het veiligheidsgedrag. Dit is niet het gewenste gedrag en wordt derhalve ook niet beloond.
- Trede 2. Het bedrijf heeft de gewoonte om te veranderen nadat er dingen mis zijn gegaan. De veranderingen zijn echter ad hoc en van korte duur. Dit gedrag is het minimale vereiste gedrag en wordt matig gewaardeerd.
- Trede 3. Het gedrag van een bedrijf op deze trede van de ladder kenmerkt zich door de aanwezigheid van een veiligheidsmanagementsysteem en veel 'papieren' verslaglegging. Het bedrijf probeert veiligheidsincidenten te voorkomen. Er worden veel voorschriften en regels gemaakt.
- Trede 4. Op deze trede van de ladder is sprake van een hoge prioriteit voor veiligheid. Er wordt continu geïnvesteerd in het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en elkaar aanspreken op bewust veilig gedrag. Daarnaast wordt informatie over knelpunten en *best practices* uitgewisseld en besproken door management en medewerkers. Bewust veilig werken wordt ervaren als een eigen verantwoordelijkheid.
- Trede 5. In het laatste stadium van de ontwikkeling van veiligheidsgedrag is sprake van een volledige integratie in de keten. Veiligheid is volledig geïntegreerd in het handelen tijdens elk deel van het proces. Veiligheid zit impliciet in het denken en doen van mensen. Dit wordt zeer hoog gewaardeerd

Als *voorbeeld* kan bedrijf Chemie Pack in Moerdijk waar in 2012 brand uitbrak worden getypeerd als een niveau 2 bedrijf (*reactief bedrijf*). Een reactief bedrijf is een bedrijf dat alleen reageert op een incident of een aanwijzing van een toezichthouder en dan pas maatregelen neemt.

Gezondheidscultuur bepaalt *houding en gedrag* die werknemers hebben ten aanzien van het stimuleren van een gezonde werksituatie. Voor een goed presteren van organisaties zijn gezonde en vitale werknemers van belang. Mensen die zich lichamelijk en mentaal fit voelen maar ook een goede relatie met hun omgeving onderhouden zijn effectiever in hun werk. Zeker ook het (in de nabije toekomst) langer doorwerken voor mensen tot hun 67^e jaar geeft het gezondheidsvraagstuk een directe plaats in de huidige organisatie.

Metten van veiligheidscultuur en gezondheidscultuur

Het meten van een *veiligheidscultuur* kan onder andere met de Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ). Met de term Veiligheidscultuur wordt de gedeelde waarde (true value) 'veiligheid' bedoeld vanuit de beleving van medewerkers in een organisatie. De vragenlijst bestaat uit 50 vragen over zeven deelgebieden. Het resultaat wordt weergegeven in een spindigram.

In tegenstelling tot veiligheidscultuur is er minder onderzoek gedaan naar *gezondheidscultuur*. Dit heeft ook gevolgen voor onderzoek naar meetinstrumenten voor het meten van de

gezondheidscultuur. Het zogenaamde Culture-Work-Health-model I biedt de mogelijkheid werkstress aan te pakken vanuit een positief managementperspectief.

Het toenemend belang van zoiets als 'human capital' en 'social capital' zullen leiden tot toenemende ontwikkeling van instrumenten die een gezonde organisatiecultuur kunnen meten en helpen ontwikkelen.

Meten culturele diversiteit

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar om acculturatiestress – de gevolgen van onvoldoende aanpassing aan de nationale cultuur - te meten

Wat zegt de wet erover?

Cultuur sec komt in de Arbo-wet niet voor, dit wil echter niet zeggen dat cultuur door de wetgever niet van belang wordt geacht. In artikel 3 geeft de wetgever aan dat de werkgever moet zorgen voor veiligheid en gezondheid van werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten. Impliciet benoemt de wetgever hier het aspect cultuur. Zonder aandacht te hebben voor culturele aspecten is het niet mogelijk te komen tot beleid dat de wetgever voor ogen staat.

Belangrijke verplichtingen (artikel 11) vanuit het perspectief van cultuur zijn:

- Arbeidsmiddelen en gevaarlijke stoffen op juiste wijze gebruiken;
- Persoonlijke beschermingsmiddelen op een juiste wijze gebruiken;
- Op arbeidsmiddelen aangebrachte beveiligingen niet te verwijderen of te veranderen en deze op de juiste wijze gebruiken.

Het (kunnen) nakomen van deze verplichtingen hangt sterk samen met wat gebruikelijk is in een organisatie. Als het niet "normaal" is (niet past binnen cultuur), of sterker nog wordt afgekeurd, om een spouw-mes te gebruiken of een helm te dragen dan is het nakomen van verplichtingen niet gemakkelijk.

Wat is er aan te doen? Interventies

De gedragsinterventie „Ben jij de Sjaak” (www.werkveilig.nu) richt zich op het beïnvloeden van gedrag van werkgevers (ondernemers, managers) en hun medewerkers door op een praktische manier veiligheid makkelijker bespreekbaar en zichtbaar te maken. De Sjaak zorgt in simpele bewoordingen en op een wat plagerige toon dat je elkaar aanspreekt op onveilig gedrag, voordat het te laat is.

Doelen voor directie en leidinggevenden zijn dat zij inzicht hebben in hun cruciale rol bij het veiligheidsbeleid en het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer, maar ook dat zij veilig werken bespreekbaar maken op de werkvloer. Doelen voor werknemers zijn dat zij zich bewust zijn van hun eigen gedrag als risicofactor voor een arbeidsongeval en van het belang van communicatie over veilig werken (elkaar aanspreken).

Een *gezonde bedrijfscultuur* kan zowel bedrijfsdoelstellingen als gezondheid bevorderen. Door de vergrijzing van de bevolking zal de arbeidsmarkt de komende jaren krappere worden. Het wordt dus steeds belangrijker om werknemers zo lang mogelijk in goede gezondheid aan het werk te houden. Ongunstig gedrag, zoals roken, overmatig alcoholgebruik en weinig bewegen, veroorzaakt een grote ziektelast, zowel op de korte als op de langere termijn. Deze leefstijlfactoren bepalen direct en indirect ook de prestaties van werknemers en hun kansen op de arbeidsmarkt. (Ten aanzien van het gezond houden van werknemers spreekt men ook wel van “duurzame inzetbaarheid” De leefstijl van allochtone groepen lijkt op sommige punten ongezonder, maar op andere juist gezonder..

Interventies ten aanzien van culturele diversiteit zijn bijvoorbeeld trainingen in intercultureel management en bewustwording-workshops over cultuurverschillen.

Communicatie is de kern van veiligheids- en gezondheidsbeleid. In cultureel diverse groepen geldt dit nog sterker.

De Checklist 'efficiënte interne interculturele communicatie' helpt in het bepalen of aan voorwaarden is voldaan om goede interne interculturele communicatie binnen teams te bereiken.

- Er zijn één of meer teamleden met ervaring in interculturele teams (in de brede zin van het woord)
- Teamleden hebben een duidelijk beeld van hun collega teamleden wat betreft interculturele achtergrond
- De rollen en verantwoordelijkheden binnen het team zijn goed verdeeld en duidelijk voor alle teamleden

- Indien er sprake is van verschillende talen hebben de teamleden een afspraak over welke taal (talen) gesproken wordt en wanneer hiervan afgeweken kan worden
- De organisatiedoelen waarbinnen het team opereert zijn voor iedereen duidelijk
- De daaraan gekoppelde teamdoelen zijn voor alle teamleden duidelijk
- Alle teamleden zijn bekend met de bedrijfscultuur waarbinnen geopereerd wordt (op welke manier met elkaar omgegaan wordt, hoe je elkaar benadert etc.)
- Werkwijze (vergaderstructuur, rapportagevorm etc.) is voor iedereen duidelijk en realiseerbaar (men heeft de capaciteit en gelegenheid om dit zo te doen)
- Indien van bepaalde processen gebruik wordt gemaakt is dit voor iedereen duidelijk
- De communicatieve vaardigheden (helder kunnen formuleren, kunnen luisteren, feedback in ontvangst kunnen nemen) van alle teamleden zijn voldoende voor deze samenstelling
- Teamleden hebben consensus over de manier waarop besluiten worden genomen
- Er heerst overeenstemming over hoe lang een meeting duurt en de frequentie van de meetings.

Wie gaan slim met dit probleem om?

Jarenlang was de heersende cultuur bij (mannelijke) bouwvakkers dat het stoer was om zoveel mogelijk materiaal naar de verdieping van een bouwwerk te tillen. Destijds woog een zak cement dikwijls 50 kg. Omdat bekend was dat het tillen van gewichten van meer dan 25 kg kon leiden tot ernstige rugklachten, besloten de cementleveranciers om de 50 kg zakken te vervangen door exemplaren van 25 kg. Wat echter gebeurde was dat de stoere bouwvakkers gewoon twee zakken tegelijk naar boven sjouwden. Niemand wilde voor elkaar onder doen. Ondanks voorlichting-campagnes als 'Een bouwvakker is niet van steen', heeft het lang geduurd voordat de cultuur van de stoere bouwvakker aan het verdwijnen is. Vermoedelijk komt dit door de instroom van jongeren die op school geleerd hebben om veilig en gezond te werken. Daarnaast kan de instroom van vrouwen en buitenlanders van invloed zijn geweest op deze geleidelijke cultuurverandering. Tot slot kan het verschijnen van de ZZP'er op de bouw worden genoemd. Omdat deze vaak zonder arbeidsongeschiktheidsverzekering werkt zal hij daardoor zorgvuldig met zijn lijf moeten omgaan.