

6 Juli 2017

Het effect van leiderschapsstijl op veiligheidsbewustzijn bij werknemers

Onderzoek naar het effect van een veiligheidsspecifieke leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers, waarbij een vergelijking gemaakt wordt tussen nationale cultuurverschillen en individuele cultuurverschillen aan de hand van de Hofstededimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand.



Figuur 1: Stereotypering Europa (Visser, 2015).

Masterscriptie

Thomas Berendsen
4577590
t.berendsen@student.ru.nl

Communicatie- en Informatiewetenschappen

Eerste lezer: Dr. M.B.P. Starren
Tweede lezer: Dr. H.W.M. Giesbers

Radboud Universiteit Nijmegen

Aantal woorden: 11781

Voorwoord

Met de start van de pre-master begon voor mij een nieuw leven in Nijmegen. Ik ben vanuit Almelo verhuisd om Communicatie- en Informatiewetenschappen te gaan studeren aan de Letterenfaculteit. Dat heeft altijd gevoeld als een hele goede beslissing na de voltooiing van de opleiding Integrale Veiligheidskunde in Enschede. Met het afstuderen komt er een eind aan een leuke, interessante en leerzame periode. Ik heb veel mogen leren binnen het communicatiedomein en heb daarnaast nieuwe mensen mogen leren kennen. Als afronding van deze periode ligt voor u de masterscriptie, waarin onderzoek gedaan is naar het effect van leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn, waarbij ook het effect van cultuur is onderzocht.

De totstandkoming van deze masterscriptie was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal mensen. In de eerste plaats wil ik Mariana Overgaauw-Poppa bedanken voor haar Roemeense vertaling van de vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt. Voor de Poolse vertaling wil ik graag Wiesia Heijdens bedanken. Met betrekking tot de Duitse vertaling bedank ik Daniel Müller. Ook ben ik dankbaar dat mijn oma, Maureen van der Heide (Engelse van origine), onderdeel is van deze masterscriptie. Zij heeft voor de Engelse vertaling gezorgd van de vragenlijst.

Daarnaast wil ik alle mensen en bedrijven bedanken die mij hebben geholpen met het werven van respondenten, zonder hen was het onmogelijk geweest om het onderzoek uit te voeren.

Bovendien bedank ik Mevrouw Starren voor de fijne begeleiding tijdens het mastertraject en voor de reflecties en discussies die het onderzoek de juiste koers hebben doen varen. Meneer Giesbers wil ik bedanken voor zijn feedback en de tijd en moeite die hij genomen heeft om de masterscriptie te lezen en te beoordelen.

En tot slot bedank ik mijn moeder en broertjes, familie, schoonfamilie, vrienden, vriendinnen en mijn vriendin Lianne die mij tijdens mijn studie hebben gesteund en al die tijd achter mij stonden. Ik hoop dat het een interessante leeservaring zal zijn!

Thomas Berendsen

6 Juli 2017

Samenvatting

Door de internationalisering zijn cultuurverschillen steeds belangrijker geworden voor leidinggevendenden (Paul, 2013). Er is een sterke toename ontstaan van werknemers uit Midden- en Oost-Europa, ook wel MOE-landen. In dit onderzoek is de relatie tussen een veiligheidsspecifieke leiderschapsstijl (SSTL) en het veiligheidsbewustzijn van werknemers getoetst, met daarbij nationale- en individuele cultuur als veronderstelde moderatoren. De onderzoeksvraag die hiervoor is opgesteld, luidt als volgt: *In hoeverre zijn nationale cultuurverschillen een sterkere verklaring voor de effecten van SSTL op veiligheidsbewustzijn dan de individuele cultuurverschillen als gekeken wordt naar de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand?* Dit is een interessante vraag, omdat er weinig onderzoek is gedaan naar werkgerelateerde veiligheid en de rol die cultuur hierbij speelt. Er is onderzocht of de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand (Hofstede, 1983) nog relevant zijn voor huidig wetenschappelijk onderzoek. De verwachting was dat culturen met een hoge onzekerheidsvermijding meer behoefte hebben aan een precieze leiderschapsstijl dan culturen met een lage onzekerheidsvermijding. En culturen met een lage- of hoge machtafstand hebben respectievelijk meer of minder behoefte aan een ondersteunende leidinggevende. Deze verwachtingen komen voort uit eerder onderzoek. Respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, kwamen uit Nederland en Midden- en Oost-Europa (Polen, Roemenië, Moldavië, Bulgarije en Oekraïne). De resultaten lieten zien dat een precieze- en ondersteunende leiderschapsstijl een significante invloed hadden op het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Nationale cultuur was de belangrijkste voorspeller van veiligheidsbewustzijn, maar het modererende effect van nationaliteit, onzekerheidsvermijding en machtafstand bleef uit. Bedrijfscultuur zorgt er waarschijnlijk voor dat de nationale cultuur ondergeschikt raakt. Toekomstig onderzoek kan zich richten op het effect van onzekerheidsvermijding op een precieze leiderschapsstijl en ook kan hierbij aandacht geschonken worden aan de invloed van bedrijfscultuur op de relatie tussen een precieze- en ondersteunende leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn. Tot slot kan vervolgonderzoek leidinggevendenden betrekken en resultaten tussen werknemers en leidinggevendenden vergelijken.

Keywords: *Safety Specific Transformational Leadership, veiligheidsbewustzijn, cultuurverschillen, leiderschap, onzekerheidsvermijding, machtafstand, bedrijfscultuur*

1. Inleiding

In de afbeelding op de voorkant (figuur 1) worden landen gestereotypeerd. Het komt vaak voor dat landen op nationaal niveau beoordeeld worden aan de hand van één of een aantal aspecten die eruit springen. Zo drinken Ieren veel whiskey, Oostenrijkers eten schnitzel en IJsland staat bekend om de geisers. Maar cultuur is veel meer dan een aantal stereotyperingen, het ligt genuanceerder.

Culturele waarden kunnen onder andere uitgedrukt worden aan de hand van de dimensies machtafstand en onzekerheidsvermijding (Hofstede, 1983). Machtafstand gaat over de mate waarin mensen in een land accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is (Hofstede, 2001). Onzekerheidsvermijding gaat over de mate waarin mensen van een bepaalde cultuur zich bedreigd voelen door onbekende en onzekere situaties (Hofstede, 2001). Leidinggevers kunnen verschillend omgaan met cultuurverschillen en de veiligheid binnen organisaties. Bij de meest voorkomende typologie van leiderschapsstijl wordt onderscheid gemaakt tussen transactioneel (taakgericht, directief, autoritair) en transformationeel leiderschap (relatiegericht, ondersteunend en democratisch) (Keegan & Den Hartog, 2004). De transformationele leiderschapsstijl is het fundament voor de veiligheidsspecifieke transformationele leiderschapsstijl. Deze laatste manier van leidinggeven heeft een positief effect op de veiligheid in organisaties en op het veiligheidsbewustzijn van werknemers (Clarke, 2013).

Door de internationalisering binnen de Europese Unie zijn cultuurverschillen steeds belangrijker geworden voor leidinggevers (Paul, 2013), gezien de komst van werknemers uit Midden- en Oost-Europa (MOE-landen) naar Nederland. Deze is toegenomen met 143% tussen 2007 en 2012 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013, 2017). Guldenmund, Cleal en Mearns (2013) geven hiervoor als verklaring de uitbreiding van de Europese Unie in 2004 en 2007. Toekomstige uitbreiding van vrij verkeer van goederen en diensten binnen Europa zal zorgen voor een verdere toename van (tijdelijke) werknemers uit de MOE-landen, zo verwacht het CBS (2013). Sinds 2014 kunnen Roemenen en Bulgaren vrij reizen naar Nederland en is er sprake van een toename van 200% van werknemers uit deze landen (CBS, 2013). Polen vormen de grootste groep werknemers die naar Nederland komen (CBS, 2017). Naast veranderende wetgeving zorgt de vergrijzing ervoor dat bedrijven moeilijker Nederlandse werknemers kunnen vinden. Zij zoeken oplossingen voor het personeelstekort door goedkopere buitenlandse werknemers aan te nemen (Paul, 2013).

De huidige ontwikkelingen kunnen grote gevolgen hebben voor de bedrijfsveiligheid. Uit recent onderzoek blijkt dat jaarlijks ongeveer 220.000 mensen zich moeten laten behandelen als gevolg van letsel door een bedrijfsongeval (Inspectie SZW, 2014; Stichting Arbeidsongevallen, 2017). 10% van de bedrijfsongevallen wordt veroorzaakt door taalproblemen en miscommunicatie (Lindhout, 2009; Smit, Uijtendaal & Hoeben 2014). Bovendien is er vaker sprake van ploegversplintering in teams waar meerdere talen gesproken worden (Alsamadani, Hallowell, & Javernick-Will, 2013).

Gezien de huidige ontwikkelingen en het gebrek aan onderzoek naar werkgerelateerde veiligheid (Barling, Loughlin & Kelloway, 2002; Das, Pagell, Behm & Veltri, 2008; Starren, Hornickx & Luijten, 2013), is het van cruciaal belang om onderzoek te doen naar de mate waarin leiderschapstijl invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden. Het belang van onderzoek wordt benadrukt door het feit dat de Europese Unie het verbeteren van werkomstandigheden heeft opgenomen in het beleid (Eurostat, 2016). Naar verwachting neemt het aantal buitenlandse werknemers toe in de komende jaren (Global Work Talk, 2016; CBS, 2013, 2017; Paul, 2013). Bedrijven moeten zich daarom voorbereiden op een cultureel diverse werkvloer en daarbij is wetenschappelijk inzicht onmisbaar.

Bij onderzoek naar cultuurverschillen in een werkgerelateerde setting is het de vraag of de Hofstededimensies nog steeds gebruikt kunnen worden en of deze eeuwigheidswaarde bezitten. Hofstede heeft namelijk zowel lof als kritiek ontvangen sinds hij zijn onderzoek startte eind jaren zestig. In het huidige onderzoek wordt daarom gekeken naar het effect van cultuur op de relatie tussen leiderschapstijl en veiligheidsbewustzijn aan de hand van de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand.

2. Theoretisch kader

2.1 Leiderschapstijl en veiligheidsbewustzijn

Cultuur kan een belangrijke rol spelen bij de veiligheid in organisaties, omdat elke cultuur anders omgaat met bepaalde instructies en daar een andere waarde aan hecht. De voorkeur voor werknemers uit Nederland voor een bepaalde leiderschapstijl kan verschillen met de voorkeur van werknemers uit andere delen van Europa (Pennebaker, Rimé & Blankenship, 1996). Die culturele diversiteit op de werkvloer kan zowel voor- als nadelen hebben. Voordelen zijn: meer en betere ideeën, betere oplossingen en minder groepsdenken (Adler,

2002). Nadelen zijn: minder persoonlijk contact, miscommunicatie, vertaalproblemen (door taalverschillen) en onduidelijke formulering van zaken (Adler, 2002). De drie laatstgenoemde punten zijn een grote bron van onveiligheid binnen organisaties, zo bleek ook uit onderzoek van Lindhout (2009) en Smit et al. (2014). Bij werksituaties met werknemers uit verschillende culturen is de kans op conflicten groter, want elke werknemer bekijkt situaties vanuit de eigen culturele normen, waarden en communicatiestijl (Claes & Gerritsen, 2011). Daar valt ook de manier van leidinggeven onder. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde systemen en protocollen van groot belang zijn met betrekking tot veiligheid (De Koster, Stam & Balk, 2011). Echter, het blijkt dat leiderschap van cruciaal belang is, zelfs belangrijker dan regels en protocollen (De Koster et al., 2011). Het is daarom cruciaal om dieper in te gaan op leiderschap en te kijken naar het effect dat leiderschap kan hebben op de veiligheid binnen organisaties. Het belang van leiderschap en de invloed op veiligheid wordt door veel onderzoekers benadrukt. Zo blijkt dat het aantal werkgerelateerde ongelukken en het melden van onveilige situaties sterk afhankelijk zijn van de manier waarop leidinggeven wordt (Barling Loughlin & Kelloway, 2002; Kelloway, Mullen & Francis, 2006).

In de theorie wordt er met betrekking tot leiderschap een onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Keegan & Den Hartog, 2004). Transactioneel leiderschap heeft kenmerken als taakgerichtheid, directief, autoritair, een straf- en beloningssysteem en de leidinggevende geeft duidelijk aan wat er verwacht wordt van de werknemer (Burns, 1978; Hater & Bass, 1988). Transformationeel leiderschap heeft kenmerken als relatiegerichtheid, ondersteunend, democratisch, vrijheid en organisatiedoelen behalen door hogere idealen na te streven (Burns, 1978; Claes & Gerritsen, 2011). Daarnaast inspireert een transformationele leiderschapsstijl werknemers en moedigt deze stijl werknemers aan om meer te doen dan dat er van ze verwacht wordt volgens hun functieomschrijving (De Koster, Stam & Balk, 2011; Hater & Bass, 1988). Clarke (2013) stelt dat transformationeel leiderschap werknemers aanmoedigt om betrokken te worden bij veiligheid. Uit de meta-analyse van Clarke (2013) komt naar voren dat transactioneel leiderschap belangrijk is als het gaat om de veiligheid binnen organisaties. Echter, het effect van transactioneel leiderschap op de betrokkenheid van werknemers bij veiligheid wordt gemedieerd door het veiligheidsklimaat. Clarke (2013) stelt dan ook dat het effectiever is om een transformationele leiderschapsstijl te hanteren om werknemers meer betrokken te maken bij veiligheid in organisaties. Hoewel beide leiderschapsstijlen ten goede kunnen

komen aan de veiligheid in organisaties, kan transactioneel leiderschap ingezet worden voor het naleven van regels. Transformationeel leiderschap is veel effectiever als het gaat om het verhogen van de betrokkenheid van werknemers bij veiligheid (Clarke, 2013). En dat sluit aan op het verhogen van het veiligheidsbewustzijn bij werknemers.

Onderzoekers geven aan dat een transformationele leiderschapsstijl, waarbij het belang van veiligheid wordt benadrukt, zorgt voor een hoger veiligheidsbewustzijn, een veiliger werkklimaat en minder ongelukken in bedrijven (De Koster, Stam & Balk, 2011; Mullen, Kelloway & Teed, 2017; De Koster, Balk, Davelaar & Martens, z.d.). Deze methode van leidinggeven wordt in de literatuur *safety specific transformational leadership* (SSTL) genoemd (Barling et al., 2002; De Koster et al., 2011) en bouwt voort op de transformationele leiderschapsstijl. Bij SSTL is er extra aandacht voor veiligheid en de leidinggevende fungeert als rolmodel voor werknemers, waarbij de leidinggevende de nadruk legt op het belang van veiligheid in de communicatie naar werknemers (inspirerende motivatie) (De Koster et al., 2011). Daarnaast stimuleert een SSTL-leidinggevende werknemers om na te denken over de veiligheid binnen de organisatie en hoe deze verbeterd kan worden (intellectuele stimulering). Ook schenkt dit type leider aandacht aan de individuele veiligheid van werknemers, zo stellen De Koster et al. (2011). De effectiviteit van SSTL is hoog als het gaat om het verhogen van het veiligheidsbewustzijn en transactioneel leiderschap is hiervoor dus minder geschikt (De Koster et al., 2011; Clarke, 2013; Mullen et al., 2017).

Het blijkt dat *preciseness* (precisie) en *supportiveness* (ondersteuning) twee componenten zijn van SSTL en in sterke mate verantwoordelijk zijn voor de kennis die een werknemer tot zich neemt (De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren & Vlug, 2009). Precisie wordt onder meer geassocieerd met professionaliteit, deskundigheid, weldoordachtheid, zorgvuldigheid en duidelijkheid (De Vries et al., 2009). Ondersteuning wordt volgens De Vries et al. (2009) vooral gerelateerd aan het aanmoedigen van iemand, het uitdelen van complimenten, het troosten van mensen, anderen in het zonnetje zetten en het in vertrouwen nemen van mensen. Dus ondersteunende en precieze leidinggevers hebben invloed op het veiligheidsbewustzijn bij werknemers (De Vries et al., 2009).

Om vervolgens iets te kunnen zeggen over veiligheidsbewustzijn, zal dit begrip eerst verhelderd moeten worden. Veiligheidsbewustzijn kan omschreven worden als “Het individuele bewustzijn van veiligheidszaken” (Barling et al., 2002, p. 489). De Koster et al.

(2011) vullen deze definitie aan met twee niveaus van veiligheidsbewustzijn, namelijk het cognitieve en het gedragsniveau. Het eerste niveau gaat in op het mentale gedeelte waarbij werknemers zich bewust zijn van veiligheid en welk gedrag de veiligheid vergroot. Het gedragsniveau bepaalt de gedragingen met betrekking tot veiligheid die voortkomen uit het cognitieve niveau.

Omdat het huidige onderzoek zich concentreert op het effect van leiderschap op veiligheidsbewustzijn bij mensen met verschillende culturele waarden, wordt gekeken naar het individuele veiligheidsbewustzijn. Zo is het beter mogelijk om culturele verschillen te kunnen vinden. Ook het feit dat het individuele werknemers zijn die vaak een ongeval veroorzaken en hieronder lijden (De Koster et al., 2011), legt extra gewicht in de schaal om in te zoomen op het individuele niveau. De resultaten uit de behandelde onderzoeken leveren de volgende hypothesen op:

H₁: Een precieze leiderschapsstijl hangt positief samen met het veiligheidsbewustzijn bij werknemers.

H₂: Een ondersteunende leiderschapsstijl hangt positief samen met het veiligheidsbewustzijn bij werknemers.

Echter, naast leiderschapsstijl, speelt cultuur een belangrijke rol bij de veiligheid in organisaties (Paul, 2013; Venema et al., 2013). Gezien de toename van buitenlandse werknemers (CBS, 2013), is het van belang het cultuuraspect tevens te onderzoeken.

2.2 Cultuur en culturele dimensies

Hoewel er veel verschillende definities zijn van cultuur, kan dit waarschijnlijk het beste als volgt inzichtelijk worden gemaakt. Volgens Hofstede en Hofstede (2005) kan cultuur worden gezien als een ui, waarbij de buitenste schil de symbolen voorstellen, zoals het dragen van bepaalde kleding en het eten van bepaald voedsel. Iets dieper in de ui liggen vervolgens de helden, een Nederlands voorbeeld hiervan is admiraal Michiel de Ruyter. Ook topsporters of popsterren worden uitgeroepen tot (inter)nationale helden. Nog dieper in het ui diagram zijn rituelen te vinden (Hofstede & Hofstede, 2005), zoals het vieren van Sinterklaas en Koningsdag. De diepste laag van cultuur wordt belichaamd door de waarden, zoals wat in

een cultuur goed- of afgekeurd wordt en het omvat tevens de wereldvisie die mensen van een bepaalde cultuur hebben (Hofstede & Hofstede, 2005). Deze waarden zijn het minst zichtbaar en het is het verschil in waarden dat kan zorgen voor miscommunicatie tussen mensen uit verschillende culturen (Claes & Gerritsen, 2011). Een definitie van cultuur die Hofstede (z.d.) geeft op zijn persoonlijke website is: *“De collectieve mentale programmering die de leden van de ene groep of categorie mensen onderscheidt van anderen”*. Deze definitie komt voort uit alle onderzoeken die hij deed naar cultuur.

Geert Hofstede is in de jaren zestig van de vorige eeuw bekend geworden door zijn cross-cultureel onderzoek dat hij uitvoerde bij IBM, een internationaal bedrijf in de computer industrie. Zo heeft Hofstede destijds data verzameld van IBM vestigingen uit 60 landen door 116.000 vragenlijsten af te nemen bij werknemers van IBM (Hofstede, 1983), inmiddels is het aantal landen aangevuld tot 76 (Hofstede, z.d.). Tijdens zijn onderzoek heeft Hofstede een aantal dimensies onderscheiden die gebruikt kunnen worden om culturen mee te kunnen duiden. Deze dimensies zijn machtafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme versus collectivisme en masculiniteit versus femininiteit (Hofstede, 2011). Inmiddels zijn deze dimensies aangevuld met lange- versus kortetermijndenken en toegeeflijk versus terughoudendheid (Hofstede, 2011). De dimensies machtafstand en onzekerheidsvermijding worden als belangrijke dimensies gezien als het gaat om onderzoek naar bedrijfsveiligheid en cultuur (Mearns & Yule, 2009; Schubert & Dijkstra, 2009; Starren et al., 2013). Daarom worden deze twee dimensies ook in het huidige onderzoek onder de loep genomen. Om de twee dimensies – onzekerheidsvermijding en machtafstand – te kunnen onderzoeken, is het van belang om deze twee begrippen te duiden.

Onzekerheidsvermijding wordt in verband gebracht met werkgerelateerde veiligheid en culturele verschillen (Mearns & Yule, 2009; Schubert & Dijkstra, 2009; Starren et al., 2013). Hierbij gaat het om de manier waarop een (nationale) cultuur met onzekere situaties omgaat en hoe die naar de toekomst kijkt (Hofstede, 1983). Bij een lage onzekerheidsvermijding worden innovatieve ideeën aangemoedigd, spelen precisie en punctualiteit geen grote rol en zijn er niet meer regels dan strikt noodzakelijk (Hofstede, 2001). Een hoge onzekerheidsvermijding kent een sterke drang naar precisie en punctualiteit, afwijkende ideeën en innovatie worden onderdrukt en is er een grote behoefte aan (geschreven) regels. Nederland scoort op de Hofstede index van onzekerheidsvermijding – die van 0 tot 100 loopt – gemiddeld, namelijk 53. Voor Bulgarije is dat 85, voor Roemenië 90

en Polen scoort 93. Deze verschillen kunnen het type leiderschapsstijl en het effect op veiligheidsbewustzijn beïnvloeden, werknemers kunnen immers anders reageren op instructies en hebben verschillende werkgerelateerde behoeftes.

De andere dimensie, machtafstand, gaat over de mate waarin de macht in een land of cultuur ongelijk verdeeld is (Hofstede, 1983). Bij een lage machtafstand wordt de voorkeur gegeven aan betrokkenheid van werknemers bij beslissingen van leidinggevenden en bestaat er een matige behoefte aan hiërarchie (Hofstede, 2001, 2011). Mensen streven naar gelijkheid binnen hun sociale omgeving of werkomgeving, waarbij leidinggevenden en werknemers gelijk zijn in hiërarchie. Een hoge machtafstand wordt gekenmerkt door sterke, zichtbare hiërarchie en ongelijke verdeling van de macht wordt geaccepteerd en zelfs verwacht (Hofstede, 1983). Er is volgens Hofstede (1983) bij werknemers met een hoge machtafstand een sterke behoefte om instructies te krijgen van hun leidinggevenden. Nederland is met een score van 38 een land met een lage machtafstand (Hofstede, 2001). De MOE-landen scoren aanzienlijk hoger op deze dimensie, namelijk: Polen 68, Bulgarije 70 en Roemenië 90. De verschillende scores op de dimensie machtafstand kunnen ook gevolgen hebben voor het type leiderschap en het effect op veiligheidsbewustzijn bij werknemers uit verschillende culturen. Het is dus van wezenlijk belang om meer onderzoek te doen naar de invloed van cultuur op de bedrijfs- en werkgerelateerde veiligheid, omdat verschillende culturen anders omgaan met zaken die ogenschijnlijk helder lijken, zoals werkinstructies of de mate van hiërarchie die verwacht wordt.

2.3 Dimensies van Hofstede bekritiseerd

Ondanks zijn invloed in het baanbrekende onderzoek in de jaren zestig van de vorige eeuw, is er op de onderzoeken van Hofstede ook kritiek geuit (Spector, Cooper & Sparks, 2001; McSweeney, 2002; Myers & Tan, 2002; Baskerville, 2003; Jones, 2007). Volgens Baskerville (2003) zou de benadering van Hofstede universalistisch of essentialistisch zijn. Hofstede doet bijvoorbeeld uitspraken over de nationale cultuur van landen en stelt dat deze overeenkomt met de cultuur van de individuen (Myers & Tan, 2002; McSweeney, 2002; Baskerville, 2003; Visser, 2015). Zo spreekt Hofstede bijvoorbeeld over Groot-Brittannië als geheel, terwijl hier eigenlijk verschillende geografische gebieden onder vallen, zoals Noord-Ierland, Wales, Schotland en Engeland. Echter, culturen hoeven niet gebonden te zijn aan landsgrenzen. Zo heeft het Midden-Oosten volgens O'Leary en Levinson (1991) 35 verschillende culturen in 14

landen en Noord-Amerika kent 147 inheemse Amerikaanse en 9 Noord-Amerikaanse culturen. In West-Europa zijn 81 culturen in 32 landen te vinden (O'Leary & Levinson 1991). Hofstede heeft op deze constatering gereageerd door te stellen dat nationale cultuur vaak de enige beschikbare onderzoekseenheid is en het zou beter zijn dan niets (Hofstede, 2002). Bovendien legt Hofstede op zijn eigen website uit dat er sprake is van individuele variatie binnen de nationale cultuur en dat de dimensiescores per land betrekkelijk zijn (Hofstede, z.d.).

Daarnaast wordt kritiek geuit op de verkregen inzichten bij IBM, welke niet representatief zouden zijn voor de nationale cultuur (McSweeney, 2002; Baskerville, 2003). De steekproef bij IBM bestond vooral uit mannen die allemaal in de computerindustrie werkten. Hofstede (2002) noemt de steekproef representatief, omdat telkens dezelfde vragenlijst is afgenomen in verschillende landen. De homogene groep mensen die Hofstede (2002) ondervraagd heeft, kunnen volgens hem juist de culturele verschillen verklaren die in zijn onderzoek naar voren komen.

Het is interessant om te kijken naar de validiteit van de dimensies die Hofstede heeft ontwikkeld. Om te kunnen onderzoeken of de culturele dimensies en scores van landen op die dimensies van Hofstede eeuwigheidswaarde bezitten, wordt een vergelijking gemaakt tussen nationale- en individuele cultuur als het gaat om de effecten van SSSL op veiligheidsbewustzijn. Hiervoor moeten de culturele dimensies aan SSSL gekoppeld worden.

2.4 Onzekerheidsvermijding en precisie

De culturele dimensie onzekerheidsvermijding kan gekoppeld worden aan de precieze leiderschapsstijl, want mensen met een hoge onzekerheidsvermijding zijn gesteld op (geschreven) regels en wetten (Hofstede, 1983, 2001, 2011) en hebben naar verwachting meer behoefte aan deskundigheid en zorgvuldigheid (De Vries et al., 2009). Pacleb en Bocarnea (2015) stellen zelfs dat precisie voortkomt uit hoge onzekerheidsvermijding. De verwachting is dan ook dat een precieze leiderschapsstijl meer invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn bij culturen met een hoge onzekerheidsvermijding, zoals mensen uit de MOE-landen, dan bij culturen met een lagere onzekerheidsvermijding (Nederland). Om dit te onderzoeken, is voor de componenten *precisie* en *onzekerheidsvermijding* de volgende hypothese opgesteld:

H₃: De relatie tussen een precieze leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn bij werknemers is sterker voor culturen met een hoge onzekerheidsvermijding (MOE-landen) dan voor culturen met een lagere onzekerheidsvermijding (Nederland).

De verwachting is dat, ondanks de kritiek op Hofstede, de nationale cultuur een groter effect heeft op de relatie tussen de precieze leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn, dan de individuele cultuur. Ook omdat Hofstede Nederlands meest geciteerde onderzoeker is en omdat zijn dimensies door veel onderzoekers gebruikt zijn, wordt er vanuit gegaan dat zijn dimensies culturele verschillen kunnen verklaren. Om dat te controleren, wordt voor *precisie* en *onzekerheidsvermijding* ook de volgende hypothese getoetst:

H₄: De invloed van een precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers is kleiner als gekeken wordt naar individuele cultuurverschillen in onzekerheidsvermijding, dan wanneer wordt gekeken naar nationale cultuurverschillen in onzekerheidsvermijding.

2.5 Machtafstand en ondersteuning

De ondersteunende leiderschapsstijl wordt, met inachtneming van de theorie, gekoppeld aan de dimensie machtafstand. Leung en Wang (2015) spreken ook over ondersteuning in relatie tot machtafstand. Culturen met een lage machtafstand voelen zich minder bedreigd en vertrouwen eerder andere mensen en zien leidinggevenden meer als gelijken (Hofstede, 1983). Deze culturen staan daarom naar verwachting meer open voor aanmoediging, complimenteren, troosten, anderen in het zonnetje zetten en vertrouwen (De Vries et al., 2009). Bij een hoge machtafstand is de afstand tussen werknemers en leidinggevenden groot en is hiërarchie aanwezig en zelfs gewenst (Hofstede, 1983, 2001, 2011). De verwachting is dat deze culturen minder gesteld zijn op een ondersteunende leiderschapsstijl. De relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn zal dan ook positiever zijn voor culturen met een lage machtafstand (Nederland) dan voor culturen met een hoge machtafstand (MOE-landen). De volgende hypothese met betrekking tot *ondersteuning* en *machtafstand* wordt daarom getoetst:

H₅: De relatie tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn bij werknemers is sterker voor culturen met een lage machtafstand (Nederland) dan voor culturen met een hoge machtafstand (MOE-landen).

En ook voor de ondersteunende leiderschapsstijl, de dimensie machtafstand en het effect op veiligheidsbewustzijn wordt verwacht dat de nationale cultuur een grotere rol speelt dan de individuele cultuur. Om dit te toetsen wordt de laatste hypothese opgesteld:

H₆: De invloed van een ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van mensen is kleiner als gekeken wordt naar individuele cultuurverschillen in machtafstand dan wanneer wordt gekeken naar nationale cultuurverschillen in machtafstand.

De overkoepelende vraag die naar aanleiding van de hypothesen uit de theorie voortvloeit en die centraal staat in het huidige onderzoek, is de volgende:

In hoeverre zijn nationale cultuurverschillen een sterkere verklaring voor de effecten van SSTL op veiligheidsbewustzijn dan de individuele cultuurverschillen als gekeken wordt naar de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand?

3. Methode

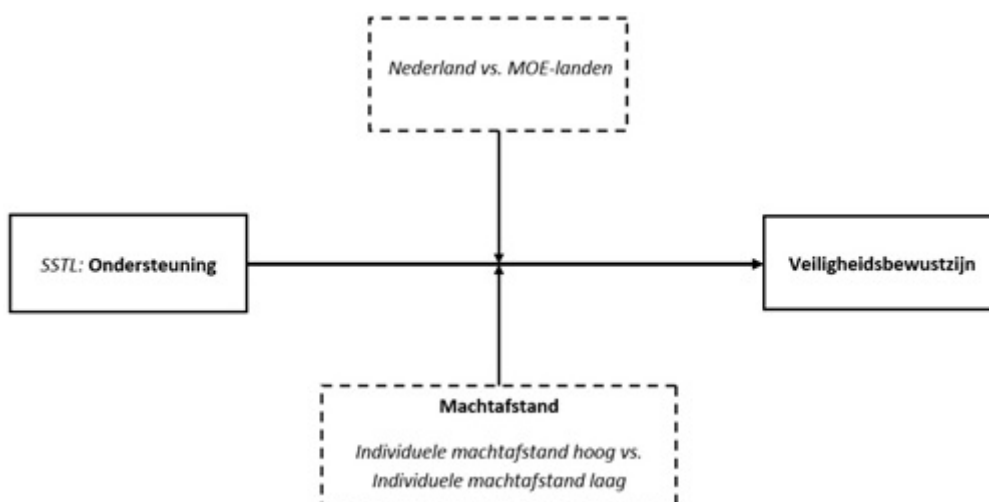
In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methode besproken. Hierin komen achtereenvolgens aan bod: de onderzoeksstrategie, instrumentatie, de operationalisering van de variabelen, de procedure en respondenten en statistische toetsing.

3.1 Onderzoeksstrategie

Er is bij dit onderzoek gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Deze methode is geschikter om resultaten te kunnen generaliseren dan de kwalitatieve methode. Bovendien is kwalitatief onderzoek interpretatief van aard en wordt het gebruikt voor de beantwoording van 'waarom'- en 'hoe'-vragen (Swaen, 2016). De modellen die getoetst worden, staan hieronder weergegeven (figuur 2 en 3).



Figuur 2: Analysemodel precisie en onzekerheidsvermijding



Figuur 3: Analysemodel ondersteuning en machtafstand

3.2 Instrumentatie

De variabelen worden gemeten aan de hand van een vragenlijst, waarbij de volgende variabelen gemeten worden: precisie, ondersteuning, onzekerheidsvermijding, machtafstand en veiligheidsbewustzijn. Tevens worden algemene vragen gesteld als nationaliteit, geslacht, leeftijd en opleiding. De vragenlijsten zijn opgesteld in het Nederlands, Engels, Duits, Pools en Roemeens. Vragenlijsten zijn ontleend aan eerder onderzoek en aan de bachelorscriptie, die geschreven is in 2016. Deze vragenlijsten zijn allemaal gecheckt door twee mensen met de betreffende nationaliteit en zijn bovendien gecheckt met de vertaalfunctie van Google Translate om te zorgen voor uniformiteit tussen vragenlijsten. De respondenten zijn geworven in de sectoren die belangrijk zijn als het gaat om veiligheid en verschillende culturen, zoals in de logistiek, bouw en land- en tuinbouw (Venema et al., 2013; Stichting van de Arbeid, 2014). De vragenlijsten zijn afgenomen bij zowel mensen uit Nederland als mensen uit de MOE-landen.

3.3 Operationalisering van variabelen

Het is van belang om te beoordelen of de vragen voldoen aan de vereisten van Cronbach's alfa alvorens begonnen kan worden met de analyse van de resultaten. De beoordeling vindt in dit hoofdstuk plaats, waarbij een Cronbach's alfa gehanteerd wordt die stelt dat deze vanaf .70 betrouwbaar is (SPSS Handboek, 2017). Hieronder wordt per variabele besproken hoe die gemeten is in de vragenlijst. Er is gebruik gemaakt van bestaande items. De vragenlijst is opgenomen in bijlage II.

3.3.1 Onafhankelijke variabelen

3.3.1.1 Veiligheidsspecifieke leiderschapsstijl (SSTL)

Deze onafhankelijke variabele bestaat uit twee componenten, namelijk precisie en ondersteuning. Precisie wordt gemeten aan de hand van 6 items van de vragenlijst van De Vries et al. (2009), waarbij de 7-punts Likert schaal loopt van "Nooit" tot "Altijd". Voorbeeldvragen zijn: "Mijn leidinggevende uit zich op een precieze manier" en "Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier". Deze variabele was in eerste instantie niet betrouwbaar ($\alpha = .66$). Na verwijdering van het item: "Mijn leidinggevende ouwehoert in contact met zijn medewerkers." was de variabele wel betrouwbaar ($\alpha = .76$).

Ondersteuning wordt gemeten aan de hand van 7 items, waarbij de Likert schaal loopt van “Nooit” tot “Altijd”. De vragen zijn ontleend aan de onderzoeken van De Vries et al. (2009) en Czech en Forward (2013). Voorbeeldvragen zijn: *“Mijn leidinggevende troost medewerkers”* en *“Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers”*. Deze variabele bleek betrouwbaar ($\alpha = .77$). De relatie tussen onzekerheidsvermijding en precisie staat onder controle, want dit wordt op individueel niveau gemeten bij elke respondent. Uit de resultaten kan duidelijk worden of de vermeende relatie tussen onzekerheidsvermijding en precisie bevestigd kan worden. Voorlopig is er nog geen andere manier om dit te meten.

3.3.2 Afhankelijke variabele

3.3.2.1 Veiligheidsbewustzijn

Deze variabele is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Barling et al. (2002), die ook is toegepast in De Koster et al. (2011). Deze variabele bestond uit 7 items, gemeten op een 7-punts Likertschaal van *“Helemaal mee oneens”* tot *“Helemaal mee eens”*. Voorbeeldvragen zijn: *“Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie.”* en *“Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico’s die samengaan gaan met mijn baan.”* Deze variabele bleek betrouwbaar ($\alpha = .81$).

3.3.3 Moderatoren

3.3.3.1 Onzekerheidsvermijding

Deze modererende variabele is gemeten met de vragenlijst van Dorfman en Howell (1988) die getest is door Culpepper and Watts (1999). De schalen van Dorfman en Howell (1988) blijken betrouwbaarder te zijn dan Hofstede’s schalen uit 1984 (Wu, 2006). Bovendien wordt met de vragenlijst van Hofstede onzekerheidsvermijding gemeten op maatschappijniveau. Echter, dit onderzoek richt zich ook op individuele onzekerheidsvermijding en daarom is gekozen voor de vragenlijst van Dorfman en Howell (1988). De vragenlijst bestaat uit 5 items met een 7-punts Likertschaal van *“Helemaal mee oneens”* tot *“Helemaal mee eens”*. Voorbeeldvragen zijn: *“Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.”* en *“Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.”* Deze variabele bleek betrouwbaar ($\alpha = .85$). Het kan zijn dat werkinstructies van verschillend belang zijn voor verschillende sectoren. Echter, in dit onderzoek zijn respondenten uit de sectoren geworven waarbij werkinstructies belangrijk en soms zelfs cruciaal zijn.

3.3.3.2 Machtafstand

Deze modererende variabele is gemeten aan de hand van 6 items met een 7-punts Likertschaal, ontleend aan de vragenlijst van Dorfman en Howell (1988). De antwoordmogelijkheden lopen van *“Helemaal mee oneens”* tot *“Helemaal mee eens”*. Ook bij machtafstand is het noodzakelijk om ook op individueel niveau te kunnen meten, daarom is ook hier voor Dorfman en Howell (1988) gekozen in plaats van Hofstede (1984). Voorbeeldvragen zijn: *“Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen.”* en *“Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.”* Deze variabele bleek betrouwbaar ($\alpha = .71$).

3.4 Procedure en respondenten

het bleek moeilijk om respondenten te werven in de betreffende sectoren. In totaal zijn ruim 250 bedrijven benaderd en er hebben ongeveer 30 bedrijven meegewerkt. Voor het werven van de werknemers is eerst contact gelegd met het bedrijf en vaak was het de leidinggevende van respondenten die goedkeuring heeft gegeven voor het invullen van de vragenlijst. Bij elk bedrijf en elke respondent is benadrukt dat de afname en de verwerking van de vragenlijsten anoniem zou geschieden. Ook kregen alle respondenten een korte introductie te lezen zoals die te vinden is in bijlage II.

Elke respondent heeft de vragenlijst in hardcopy of digitaal ingevuld via e-mail. De meeste respondenten hebben de papieren versie ingevuld. Bijna alle respondenten hebben de vragen individueel beantwoord, maar een klein aantal heeft sporadisch overlegd over een vraag, omdat deze onduidelijk zou zijn voor de betreffende persoon. Door het taalverschil was het soms nodig om via andere werknemers die bijvoorbeeld Pools of Roemeens spraken, het een en ander te vertalen, ondanks dat de vragenlijsten in het Pools en Roemeens beschikbaar waren.

Omdat in de sectoren logistiek, bouw, land- en tuinbouw veel werknemers uit verschillende culturen werkzaam zijn en omdat veiligheid in deze sectoren belangrijk is (Venema et al., 2013; Stichting van de Arbeid, 2014), zijn respondenten in deze werkomgevingen geworven. In totaal zijn er 137 vragenlijsten geretourneerd. Daarvan waren er 20 onbruikbaar, omdat ze onvolledig ingevuld waren of onduidelijk waren in wat er precies bedoeld werd bij één of meer vragen. Uiteindelijk zijn er 117 vragenlijsten overgebleven die meegenomen zijn in de analyse. Van deze 117 respondenten zijn 7

vragenlijsten met extreme waarden verwijderd, omdat de betreffende respondenten sterk afweken van andere mensen (meer dan drie standaarddeviaties bij de variabelen ondersteuning en veiligheidsbewustzijn). Een regressieanalyse is gevoelig voor extreme waarden en de uitkomsten kunnen hierdoor worden beïnvloed (Te Grotenhuis & Van der Weegen, 2008). Uiteindelijk bleven er 110 respondenten over, 54 Nederlanders (49,09%) en 56 MOE-landers (50,91%). Van het totaal aantal respondenten, kwamen er 73 uit de tuin- en landbouwsector (66,36%), 32 uit de logistiek- en transportsector (29,09%), 3 uit de bouwsector (2,73%) en 2 respondenten (1,82%) kwamen uit een andere sector (facilitair en advies- en dienstverlening). Van de 110 respondenten waren 87 mannelijk (79,09%) en 23 vrouwelijk (20,91%).

Van de MOE-landers hadden 32 mensen de Poolse nationaliteit (57,14%), 18 respondenten waren Roemeens (32,14%), 3 respondenten waren Moldavisch (5,36%), 2 respondenten hadden de Bulgaarse nationaliteit (3,57%) en 1 persoon had de Oekraïense nationaliteit (1,79%).

De leeftijd van alle respondenten lag tussen de 17 en 63 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 36,87 jaar.

Het hoogst afgeronde opleidingsniveau bij de respondenten lag tussen basisonderwijs en universiteit. 5 respondenten hadden het basisonderwijs als hoogst genoten opleiding (4,54%), voor 22 respondenten was dat het middelbaar onderwijs (20,00%), 45 respondenten hadden het MBO afgerond (40,91%), 20 respondenten het HBO (18,18%) en 15 respondenten hadden de universiteit afgerond (13,64%). 3 respondenten (2,73%) hadden een andere opleiding gevolgd, zoals de LTS of technische school.

48 respondenten hadden een tijdelijk contract (43,64%), 53 hadden een vast contract (48,18%) en 4 hadden een 0-urencontract (3,64%). 5 respondenten hadden een ander soort contract (4,54%), zoals werken op vrijwillige basis of stage.

3 respondenten werkten 0 tot 8 uur per week (2,73%), 5 respondenten werkten 8 tot 16 uur per week (4,54%), 2 respondenten werkten 16 tot 24 uur per week (1,82%), voor 3 respondenten was dat 24 tot 32 uur per week (2,73%), 68 respondenten werkten 32 tot 40 uur per week (61,82%), voor 29 respondenten is dat meer dan 40 uur per week (26,36%). Voor een beschrijving van de kenmerken van de respondenten per groep (Nederlanders en MOE-landers), wordt verwezen naar bijlage I.

3.5 Statistische toetsing

Om het effect van leiderschapsstijl (precisie en ondersteuning) op het veiligheidsbewustzijn te kunnen meten, is gebruikt gemaakt van enkelvoudige regressieanalyses. Vervolgens is er gebruik gemaakt van multiple regressieanalyses om de effecten inzichtelijk te maken van leiderschapsstijl op veiligheidsbewustzijn, maar dan met onzekerheidsvermijding en machtafstand als modererende variabelen. Tot slot is er een vergelijking gemaakt in de modellen door nationale cultuur te vergelijken met individuele cultuur bij beide dimensies (onzekerheidsvermijding en machtafstand). Nationale cultuur is geanalyseerd door gebruikmaking van de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand per nationaliteit (Nederland en MOE-landen). Individuele cultuur is geanalyseerd door mensen in te delen in groepen met een hoge- en lage onzekerheidsvermijding en hoge- en lage machtafstand. Bij deze laatste analyse wordt niet gekeken naar nationale cultuur, maar worden groepen gemaakt door een median split toe te passen. Hierdoor ontstaan twee groepen mensen per dimensie die hoog, dan wel laag scoren op deze dimensies. Bij een aantal variabelen (precisie en onzekerheidsvermijding) was er sprake van hinderlijke multicollineariteit. Dit is geprobeerd te verminderen door de variabelen te centreren. Daarnaast zijn er *t*-toetsen uitgevoerd om de scores tussen verschillende groepen (zoals Nederland vs. MOE-landers en Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding) inzichtelijk te kunnen maken. Tot slot zijn de gestandaardiseerde bèta's van de regressieanalyses met elkaar vergeleken om te kijken welke variabelen voor het grootste effect zorgen. De gegevens zijn ingevoerd en geanalyseerd met behulp van IBM SPSS Statistics.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten per hypothese beschreven. Allereerst wordt gekeken naar de relaties tussen een precieze- en ondersteunende leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Vervolgens zal gekeken worden naar de effecten van de moderatoren ‘onzekerheidsvermijding’ en ‘machtafstand’ op de relatie tussen respectievelijk een precieze- en een ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Tabel 1 geeft alle gemiddelden en standaarddeviaties waarnaar regelmatig verwezen wordt bij de toetsing van de hypothesen.

Tabel 1: Gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen totaal ($N = 110$) en per groep, Nederland ($N = 54$) en Midden- en Oost-Europa ($N = 56$). Verschillen tussen de variabelen met letters (bijvoorbeeld ^a en ^b) zijn per koppel allemaal significant, waarbij $p < .003$.

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Precisie totaal	5.74	1.02
<i>Nederland</i>	5.41 ^a	0.98
<i>Midden- en Oost-Europa</i>	6.05 ^b	0.98
Onzekerheidsvermijding totaal	5.64	1.22
<i>Nederland</i>	5.11 ^c	1.18
<i>Midden- en Oost-Europa</i>	6.16 ^d	1.03
<i>Median split Laag (N = 48)</i>	4.45 ^e	0.81
<i>Median split Hoog (N = 62)</i>	6.57 ^f	0.41
Ondersteuning totaal	5.32	1.06
<i>Nederland</i>	4.89 ^g	1.02
<i>Midden- en Oost-Europa</i>	5.74 ^h	0.93
Machtafstand totaal	3.85	1.22
<i>Nederland</i>	3.25 ⁱ	0.92
<i>Midden- en Oost-Europa</i>	4.42 ^j	1.21
<i>Median split Laag (N = 52)</i>	2.82 ^k	0.65
<i>Median split Hoog (N = 58)</i>	4.76 ^l	0.82
Veiligheidsbewustzijn totaal	6.19	0.80
<i>Nederland</i>	5.96 ^m	0.82
<i>Midden- en Oost-Europa</i>	6.42 ⁿ	0.72

H₁: Een precieze leiderschapsstijl hangt positief samen met het veiligheidsbewustzijn bij werknemers.

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 5% te verklaren was door de ingebrachte variabele 'precisie' ($F(1, 108) = 6.50, p = .012$). Een precieze leiderschapsstijl bleek een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($\beta = .24, p = .012$). Descriptieve statistieken zijn te vinden in tabel 2. Des te preciezer een leidinggevende gepercipieerd wordt door werknemers, des te bewuster zij van veiligheid zijn. De gemiddelde score op precisie was 5.74 ($SD = 1.02$) en op veiligheidsbewustzijn 6.19 ($SD = 0.80$). Met deze resultaten kan hypothese 1 bevestigd worden.

Tabel 2: Regressieanalyse voor precisie als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.12	.43	
Precisie	.19	.07	.24*
R^2	.05		
F	6.50*		

* $p = .012$

H₂: Een ondersteunende leiderschapsstijl hangt positief samen met het veiligheidsbewustzijn bij werknemers.

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 7% te verklaren was door de ingebrachte variabele 'ondersteuning' ($F(1, 108) = 9.51, p = .003$). Een ondersteunende leiderschapsstijl bleek een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($\beta = .28, p = .003$), zie ook tabel 3. Hoe preciezer een leidinggevende wordt waargenomen, hoe bewuster werknemers zijn van veiligheid. De gemiddelde score voor 'ondersteuning' was 5.32 ($SD = 1.06$) en voor veiligheidsbewustzijn 6.19 ($SD = 0.80$). Hiermee wordt ook hypothese 2 bevestigd.

Tabel 3: Regressieanalyse voor ondersteuning als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	5.06	.38	
Ondersteuning	.21	.07	.28*
R^2	.07		
F	9.51*		

* $p = .003$

H₃: De relatie tussen een precieze leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn bij werknemers is sterker voor culturen met een hoge onzekerheidsvermijding (MOE-landen) dan voor culturen met een lagere onzekerheidsvermijding (Nederland).

Uit een multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 9% te verklaren was door het model met als ingebrachte variabelen 'precisie', 'nationaliteit' en de interactie van deze twee variabelen ($F(3, 106) = 4.53, p = .005$). Echter, een precieze leiderschapsstijl bleek geen significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .09, p = .529$). Nationaliteit bleek wel een significant voorspellende factor te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .24, p = .014$). De interactie tussen precisie en nationaliteit was niet significant ($\beta = .11, p = .430$), zie tabel 4 hieronder.

Tabel 4: Regressieanalyse van precisie, nationaliteit en de interactie als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.98	.11	
Precisie	.07	.11	.09
Nationaliteit	.38	.15	.24**
Interactie precisie x nationaliteit	.12	.15	.11
R^2	.09		
F	4.53*		

* $p = .005$ ** $p = .014$

Een precieze leidinggevende zorgde in dit model niet voor een significant hoger veiligheidsbewustzijn. Wel hadden MOE-landers ($M = 6.42, SD = 0.72$) een significant hoger veiligheidsbewustzijn dan Nederlandse werknemers ($M = 5.96, SD = 0.82$), zo bleek uit een aanvullende t -toets van nationaliteit op het veiligheidsbewustzijn ($t(108) = 3.15, p = .002$).

Uit een tweede t -toets van nationaliteit op onzekerheidsvermijding bleek het verschil tussen Nederlandse- en Midden- en Oost-Europese werknemers significant ($t(108) = 4.99, p < .001$). MOE-landers ($M = 6.16, SD = 1.03$) bleken een hogere onzekerheidsvermijding te hebben dan Nederlandse werknemers ($M = 5.11, SD = 1.18$), zie ook tabel 1. Echter, de interactie tussen precisie en nationaliteit zorgde niet voor significantie. Hiermee kan hypothese 3 slechts deels aangenomen worden.

H₄: De invloed van een precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers is kleiner als gekeken wordt naar individuele cultuurverschillen in onzekerheidsvermijding, dan wanneer wordt gekeken naar nationale cultuurverschillen in onzekerheidsvermijding.

Voor de tweede regressieanalyse zijn twee groepen gemaakt middels een median split, waarbij de mediaan 6.00 was. De groep met een lage onzekerheidsvermijding bestond uit 34 Nederlanders, 12 Polen, 1 Roemeen en 1 Oekraïner. De groep met een hoge onzekerheidsvermijding bestond uit 20 Nederlanders, 20 Polen, 17 Roemenen, 2 Bulgaren en 3 Moldaviërs. Uit deze multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 5% te verklaren was door het model met als ingebrachte variabelen ‘precisie’, ‘Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding’ en de interactie van deze twee variabelen ($F(3, 106) = 2.83, p = .042$). Echter, een precieze leiderschapsstijl bleek geen significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .15, p = .314$). ‘Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding’ bleek ook geen significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .15, p = .160$). De interactie tussen precisie en Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding was niet significant ($\beta = .02, p = .910$), zie tabel 5 hieronder.

Tabel 5: Regressieanalyse van precisie, Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding en de interactie als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.17	.08	
Precisie	.12	.12	.15
Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding	.24	.17	.15
Interactie precisie x Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding	.02	.17	.02
R^2	.05		
F	2.83*		

* $p = .042$

Een precieze leidinggevende zorgde in dit model niet voor een significant hoger veiligheidsbewustzijn. Het maakt voor het veiligheidsbewustzijn ook niet uit of een werknemer een lage- of hoge onzekerheidsvermijding had. Het veronderstelde modererende effect van onzekerheidsvermijding op de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn kon niet bewezen worden in dit model. Een *t*-toets van Hoge vs Lage

onzekerheidsvermijding (median split) op onzekerheidsvermijding liet wel een significant verschil zien ($t(65.47) = 11.58, p < .001$), waarbij de groep met een lage onzekerheidsvermijding 4.45 ($SD = 0.81$) scoorde en de groep met een hoge onzekerheidsvermijding 6.57 ($SD = .041$).

De bèta voor de interactie van nationale cultuur ($\beta = .11$) is sterker dan die van de groepen 'hoge-' en 'lage onzekerheidsvermijding' ($\beta = .02$), ondanks dat deze niet significant zijn.

Uit een derde multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 9% te verklaren was door de ingebrachte variabelen 'precisie' en 'nationaliteit' ($F(2, 107) = 6.51, p = .002$). Precisie was geen significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .16, p = .090$), nationaliteit was dat wel ($\beta = .24, p = .014$), zo is ook te zien in tabel 6 hieronder.

Tabel 6: Regressieanalyse voor precisie en nationaliteit als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.00	.11	
Precisie	.13	.08	.16
Nationaliteit	.38	.15	.24*
R^2	.09		
F	6.51**		

* $p = .014$ ** $p = .002$

Een derde t -toets van nationaliteit op precisie liet een significant verschil zien tussen Nederlandse- en Midden- en Oost-Europese werknemers ($t(108) = 3.73, p = .001$). MOE-landers ($M = 6.07, SD = 0.98$) bleken een hogere precisie te ervaren bij hun leidinggevende dan Nederlandse werknemers ($M = 5.42, SD = 0.98$), zie ook tabel 1.

Deze analyses zorgen ervoor dat hypothese 4 deels aangenomen kan worden. Het effect op de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn is voor de groep met een hogere onzekerheidsvermijding niet groter dan voor de groep met een lage onzekerheidsvermijding. Echter, als gekeken wordt naar nationaliteit, blijkt het veiligheidsbewustzijn hoger te zijn voor MOE-landers, als ook de ervaren precisie en de onzekerheidsvermijding, zo lieten aanvullende t -toetsen zien.

H₅: De relatie tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn bij werknemers is sterker voor culturen met een lage machtafstand (Nederland) dan voor culturen met een hoge machtafstand (MOE-landen).

Uit een multiple regressieanalyse (zie ook tabel 7) bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 10% te verklaren was door het model met als ingebrachte variabelen ‘ondersteuning’, ‘nationaliteit’ en de interactie van de twee variabelen ($F(3, 106) = 5.00, p = .003$). Een ondersteunende leiderschapsstijl bleek in dit model geen significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .12, p = .399$). Nationaliteit was wel een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .21, p = .039$). De interactie tussen ondersteuning en nationaliteit was geen significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .12, p = .364$). Hoe ondersteunend een leidinggevende is in de ogen van werknemers, zorgde niet voor significante verschillen in veiligheidsbewustzijn bij werknemers met verschillende nationaliteiten. MOE-landers hadden een hoger veiligheidsbewustzijn dan Nederlandse werknemers, zo bleek ook uit de t -toets bij hypothese 3.

Tabel 7: Regressieanalyse van ondersteuning, nationaliteit en de interactie als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.99	.11	
Ondersteuning	.09	.10	.12
Nationaliteit	.33	.16	.21*
Interactie ondersteuning x nationaliteit	.14	.15	.12
R^2	.10		
F	5.00**		

* $p = .039$ ** $p = .003$

Met deze gegevens kan hypothese 5 deels aangenomen worden. Hoewel ondersteuning in dit model geen significante voorspeller is van veiligheidsbewustzijn, geldt dat wel voor nationaliteit. Bij MOE-landers ligt het veiligheidsbewustzijn hoger dan bij Nederlandse werknemers. Nationaliteit is de grootste voorspeller van veiligheidsbewustzijn en dit is bij Midden- en Oost-Europese werknemers hoger dan bij Nederlandse werknemers. De interactie tussen ondersteuning en nationaliteit was niet significant.

H6: De invloed van een ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van mensen is kleiner als gekeken wordt naar individuele cultuurverschillen in machtafstand dan wanneer wordt gekeken naar nationale cultuurverschillen in machtafstand.

Voor deze regressieanalyse zijn twee groepen gemaakt middels een median split, waarbij de mediaan 3.83 was. De groep met een lage machtafstand bestond uit 37 Nederlanders, 8 Polen, 6 Roemenen en 1 Moldaviër. De groep met een hoge machtafstand bestond uit 17 Nederlanders, 24 Polen, 12 Roemenen, 2 Bulgaren, 1 Oekraïner en 2 Moldaviërs. Deze groepen scoorden respectievelijk 2.82 ($SD = 0.65$) en 4.76 ($SD = 0.82$) op machtafstand, zo bleek uit een significante t -toets van 'Hoge vs. Lage machtafstand' op de variabele machtafstand ($t(108) = 13.66, p < .001$).

Uit een multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 7% te verklaren was door de ingebrachte variabelen 'ondersteuning', 'Hoge vs. Lage machtafstand' en de interactie ($F(3, 106) = 3.86, p = .012$). Ondersteuning was in dit model geen significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .18, p = .186$) en dat gold ook voor Hoge vs. Lage machtafstand ($\beta = .10, p = .302$). Ook de interactie tussen deze variabelen was niet significant. Tabel 8 laat dit zien. Het maakt in dit model voor het veiligheidsbewustzijn niet uit of een leidinggevende als ondersteunend overkomt of niet op werknemers met verschillende niveaus van machtafstand.

Tabel 8: Regressieanalyse van ondersteuning, Hoge vs. Lage machtafstand en de interactie als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	6.10	.11	
Ondersteuning	.13	.10	.18
Hoge vs. Lage machtafstand	.15	.15	.10
Interactie ondersteuning x Hoge vs Lage machtafstand	.14	.14	.13
R^2	.07		
F	3.86*		

* $p = .012$

Uit een volgende multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 10% te verklaren was door de ingebrachte variabelen 'ondersteuning' en 'nationaliteit' ($F(2, 107) = 7.10, p = .001$). Ondersteuning was een significante voorspeller

van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .20, p = .048$). Dat betekent dat werknemers een hoger veiligheidsbewustzijn zullen hebben wanneer zij hun leidinggevende ondersteunender ervaren. Ook nationaliteit was significant ($\beta = .21, p = .037$). En voor Midden- en Oost-Europese werknemers gold dat zij een hoger veiligheidsbewustzijn hadden dan Nederlandse werknemers, zie ook de *t*-toets uit hypothese 3. In tabel 9 staan de descriptieve statistieken.

Tabel 9: Regressieanalyse voor ondersteuning en nationaliteit als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.00	.11	
Ondersteuning	.13	.08	.16*
Nationaliteit	.38	.15	.24**
R^2	.10		
<i>F</i>	7.10***		

* $p = .048$ ** $p = .037$ *** $p = .001$

Uit een *t*-toets van 'nationaliteit' op 'ondersteuning' bleek het verschil tussen Nederlandse- en Midden- en Oost-Europese werknemers significant ($t(108) = 4.58, p < .001$). MOE-landers ($M = 5.74, SD = 0.93$) bleken een hogere ondersteuning te ervaren bij hun leidinggevende dan Nederlandse werknemers ($M = 4.89, SD = 1.02$), zie ook tabel 1. En een *t*-toets van 'nationaliteit' op 'machtafstand' liet ook een significant verschil zien tussen Nederlanders en MOE-landers ($t(108) = 5.66, p < .001$). Uit tabel 1 blijkt dat Midden- en Oost-Europese werknemers ($M = 4.42, SD = 1.21$) een hogere machtafstand kenden dan Nederlandse werknemers ($M = 3.25, SD = 0.92$).

Hypothese 6 kan gedeeltelijk aangenomen worden. De mate van ondersteuning was niet significant voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers en ook een hoge- of lage machtafstand maakte geen verschil. In het model waarin ondersteuning en nationaliteit als voorspellende factoren werden opgenomen, was het effect significant. Nationaliteit had in het model met ondersteuning significante invloed op het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Dit effect viel weg zodra de individuele machtafstand werd ingevoegd in het model. Nationale cultuur was de grootste voorspeller van veiligheidsbewustzijn en ook ondersteuning was een voorspeller van het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Aanvullende analyses laten interessante significante resultaten zien (bijlage II) en kunnen aanknopingspunten bieden voor toekomstig onderzoek.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag beantwoord worden die in dit onderzoek centraal staat: *In hoeverre zijn nationale cultuurverschillen een sterkere verklaring voor de effecten van SSTL op veiligheidsbewustzijn dan de individuele cultuurverschillen als gekeken wordt naar de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand?* Na de conclusie in dit hoofdstuk zullen verklaringen gegeven worden voor de gevonden resultaten. Vervolgens worden beperkingen van het onderzoek toegelicht en tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

5.1.1 Conclusie analysemodel 1

Het eerste doel van dit onderzoek was om te kijken naar de directe relatie van een precieze leiderschapsstijl (een factor van SSTL) op het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Deze relatie bleek significant te zijn en er kan gesteld worden dat hoe preciezer een leidinggevende is, des te hoger het veiligheidsbewustzijn is bij werknemers, ongeacht de nationaliteit van de werknemers. Vervolgens was het doel om te controleren of de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn sterker was voor werknemers uit Midden- en Oost-Europa dan voor werknemers uit Nederland. De reden voor dit vermoeden was dat MOE-landers een hogere onzekerheidsvermijding kennen dan Nederlanders, dit werd bevestigd in een *t*-toets. Mensen uit Midden- en Oost-Europa zouden hoger scoren op de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn. Echter, in dit onderzoek kon dat niet bevestigd worden. De modellen waren steeds significant, maar de analyse van individuele predictoren had geen significant resultaat als gevolg. De nationaliteit bleek wel een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn. MOE-landers scoorden hoger op veiligheidsbewustzijn in het model waarbij ook precisie werd opgenomen. De interactie was niet significant, waaruit geconcludeerd kan worden dat nationaliteit in dit onderzoek geen rol speelt op de relatie tussen een precieze leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn. Het is merkwaardig dat MOE-landers op alle variabelen hoger scoorden dan Nederlanders, zo bleek uit de *t*-toetsen. Deze variabelen waren precisie, onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn. Als de groepen ingedeeld werden op individuele onzekerheidsvermijding, bleken er geen significante effecten op te treden op de relatie tussen een precieze leidinggevende en veiligheidsbewustzijn. Het maakt in dat model niet uit of een werknemer een hoge- of lage

onzekerheidsvermijding heeft. De nationale cultuur bleek doorslaggevend te zijn. In de discussie zullen hier verklaringen voor gegeven worden.

5.1.2 Conclusie analysemodel 2

Een ander doel van dit onderzoek was om de sterkte van de relatie tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn te onderzoeken. Deze relatie bleek significant te zijn en er kan gesteld worden dat hoe ondersteunender een leidinggevende is, des te hoger het veiligheidsbewustzijn is bij werknemers, ongeacht de nationaliteit van de werknemers. Daarnaast was het doel om te kijken naar het effect van nationaliteit op deze relatie. Het vermoeden was dat Nederlandse werknemers meer behoefte hadden aan een ondersteunende leiderschapsstijl, omdat zij over het algemeen een lagere machtafstand kennen. Uit een *t*-toets bleek dat Nederlanders lager scoorden op machtafstand dan MOE-landers. Echter, het bleek dat nationaliteit op de relatie tussen ondersteuning en veiligheidsbewustzijn geen significante invloed had, hoewel alle regressiemodellen significant waren. Aanvullende *t*-toetsen lieten zien dat Midden- en Oost-Europeanen, tegen de verwachting in, hoger scoorden op ondersteuning. Ook bleek uit deze analyses dat het veiligheidsbewustzijn bij Midden- en Oost-Europeanen hoger was. Nationaliteit bleek wel een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn, waarbij ondersteuning in het model was opgenomen. De interactie was niet significant, waaruit geconcludeerd kan worden dat nationaliteit geen rol speelt op de relatie tussen een ondersteunende leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn. Als de groepen ingedeeld werden op individuele machtafstand, bleken er geen significante effecten op te treden op de relatie tussen een ondersteunende leidinggevende en veiligheidsbewustzijn. Het maakt in dat model niet uit of een werknemer een hoge- of lage machtafstand kent. De nationale cultuur bleek wel doorslaggevend te zijn bij het veiligheidsbewustzijn bij de werknemers. In de discussie zal geprobeerd worden ook hier verklaringen voor te geven.

5.2 Discussie

Uit de literatuur kwam reeds naar voren dat een veiligheidsspecifieke transformationele leiderschapsstijl effectiever is dan een transactionele leiderschapsstijl als het gaat om het verhogen van het veiligheidsbewustzijn van werknemers (Clarke, 2013). De twee factoren van SSTL die in dit onderzoek zijn meegenomen, precisie en ondersteuning, bleken een belangrijke factor te zijn als verklaring voor het veiligheidsbewustzijn bij werknemers. De

Vries et al. (2009), Kelloway en Teed (2017), De Koster et al. (z.d.) lieten ook al zien dat een SSTL in sterke mate verantwoordelijk zijn voor de kennis die werknemers tot zich nemen en hun bevindingen worden ook in dit onderzoek bevestigd. Het kan zijn dat werknemers veiligheidsregels en -voorschriften eerder tot zich nemen als een leidinggevende deze op een 'menselijke' manier uitdraagt, waarbij professionaliteit, deskundigheid, duidelijkheid, betrokkenheid en aanmoediging een centrale plaats innemen. Echter, de modellen met daarin precisie en ondersteuning als voorspellers van veiligheidsbewustzijn, verklaren respectievelijk 5 en 7% van het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Er is dus nog een groot percentage dat met deze modellen niet verklaard wordt. In het huidige onderzoek is bijvoorbeeld de bedrijfscultuur niet meegenomen en deze factor zou een aanvullende verklaring kunnen geven voor het veiligheidsbewustzijn. Maar ook het verschil tussen het invullen van vragenlijsten op het werk of in de privésfeer kan invloed hebben op de resultaten. En indien werknemers op slechte voet staan met hun leidinggevende, kan het zijn dat zij de vragenlijsten bewust negatief hebben ingevuld ten aanzien van hun leidinggevende. Het kan zijn dat werknemers dit als een uitgelezen kans zien om stoom af te blazen en bewust negatieve beoordelingen geven. Maar dit kan ook tegenovergesteld werken. Mensen die de vragenlijsten op hun werk hebben ingevuld, kunnen een bepaalde druk voelen om de vragen positiever in te vullen dan dat ze thuis zouden doen. De resultaten die in eerder onderzoek naar voren kwamen, zoals bij De Vries et al. (2009), worden hoe dan ook bevestigd. Ander onderzoek benadrukte ook het belang van leiderschap bij veiligheid en stelde dat de manier van leidinggeven belangrijker is dan systemen en protocollen (De Koster et al., 2011). Het belang van leiderschap is ook in het huidige onderzoek aangetoond. Het lijkt erop dat het inzetten op een precieze en ondersteunende manier van leidinggeven het veiligheidsbewustzijn ten goede komt, hoewel er ook andere factoren kunnen zijn die verantwoordelijk zijn voor het veiligheidsbewustzijn, zoals bedrijfscultuur, culturele achtergrond van de leidinggevende en de aard van de betreffende sector.

De voorkeur voor werknemers uit Nederland voor een bepaalde leiderschapsstijl kan volgens Pennebaker et al. (1996) verschillen met de voorkeur van werknemers uit andere delen van Europa. Dat kwam echter in de analyses van het huidige onderzoek niet naar voren, aangezien nationaliteit geen modererend effect had op leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn. Ook hieruit kan blijken dat de bedrijfscultuur een dominantere factor is bij veiligheidsbewustzijn dan de manier waarop leidinggegeven wordt. Hoewel het verschil

tussen Nederlanders en MOE-landers aangetoond was op het gebied van veiligheidsbewustzijn, onzekerheidsvermijding en machtafstand (waarbij Midden- en Oost-Europeanen hoger scoorden), speelde dit geen rol in de relatie tussen het type leiderschapsstijl en het effect op veiligheidsbewustzijn. Het lijkt erop dat cultuurverschillen vervagen binnen organisaties, omdat daar een andere, dominantere, dagelijkse bedrijfscultuur heerst. Het belang van de dimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand werd in eerder onderzoek benadrukt (Mearns & Yule, 2009; Schubert & Dijkstra, 2009; Starren et al., 2013). Deze dimensies worden in de onderzoeken in verband gebracht met werkgerelateerde veiligheid en cultuurverschillen. Echter, in het huidige onderzoek komt naar voren dat de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn niet gemodereerd wordt door nationale cultuur, onzekerheidsvermijding en machtafstand en dat is geheel tegen verwachting. Een andere verklaring voor dit resultaat kan zijn dat mensen al hoog scoren op veiligheidsbewustzijn (namelijk 6.19 in totaal gemiddeld, 5.96 voor Nederlanders en 6.42 voor MOE-landers op een 7-punts Likertschaal). Er kan sprake zijn van een plafondeffect, aangezien het veiligheidsbewustzijn niet veel hoger ingevuld kan worden. Mensen lijken zich al bezig te houden met veiligheid en zijn zich bewust van veiligheid op het werk. Reden hiervoor kan zijn dat de onderzochte sectoren veel nadruk leggen op veiligheid. Zo werd verteld door respondenten dat dat het geval was in de logistieke- en transportsector. Chauffeurs zijn verantwoordelijk voor bepaalde processen (laden, lossen, aan- en afkoppelen van materieel) en zijn voor deze werkzaamheden opgeleid. Ook in de tomatenkwekerij lag veel nadruk op veiligheid, aangezien met heftrucks en liften gewerkt werd door de werknemers. Zij worden opgeleid om deze taken te mogen en kunnen uitvoeren en dit kan een verklaring zijn voor de hoge scores op veiligheidsbewustzijn bij de respondenten. Kortom, de sector kan bepalend zijn voor de verkregen resultaten. In de onderzochte sectoren staat veiligheid reeds hoog in het vaandel. Veiligheid en werkinstructies zullen voor organisaties waarbij mensen veelal op kantoor zitten waarschijnlijk minder relevant zijn dan voor organisaties waar mensen werken met gereedschap, bewegende onderdelen en hulpmiddelen. En daardoor kan het zijn dat de mate van onzekerheidsvermijding bij werknemers geen verschil maakt in het veiligheidsbewustzijn, hoewel het verschil tussen Nederlanders en MOE-landers in onzekerheidsvermijding wel significant was, zo bleek uit een *t*-toets.

De bedrijfscultuur of leiderschapsstijl kan echter doorslaggevender zijn voor de

resultaten dan het verschil in onzekerheidsvermijding of machtafstand. Bovendien is het mogelijk dat de MOE-landers die naar Nederland komen, een lagere onzekerheidsvermijding kennen dan de MOE-landers die in hun land blijven werken, met als gevolg een nivellering van onzekerheidsvermijding tussen Nederlanders en MOE-landers. De Midden- en Oost-Europeanen die naar Nederland komen, nemen immers een risico door hier te komen. Wel was nationaliteit een voorspellende factor in het veiligheidsbewustzijn als alleen precisie en nationaliteit werden ingebracht als predictoren. MOE-landers hadden dan een hoger veiligheidsbewustzijn dan Nederlanders. Maar moderatie van onzekerheidsvermijding was niet aan de orde. Het maakte niet uit of iemand een hoge of lange onzekerheidsvermijding had als het gaat om de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn. Er zullen in de toekomst dus andere factoren onderzocht moeten worden die het verschil in nationaliteit kunnen verklaren.

Nationaliteit speelde een significante rol in het model waarbij ondersteuning en de interactie tussen ondersteuning en nationaliteit werden opgenomen. De MOE-landers scoorden hoger op veiligheidsbewustzijn dan Nederlanders. Maar er was geen interactie tussen nationaliteit en ondersteuning. Nationaliteit speelde wel een significante rol in de mate van veiligheidsbewustzijn, waarbij alleen ondersteuning als predictor was toegevoegd. MOE-landers hadden in dit model een hoger veiligheidsbewustzijn dan Nederlanders. Het kan zijn dat MOE-landers nog serieuzer met veiligheid omgaan, omdat er in deze landen meer hiërarchie is en omdat zij eerder voorschriften en regels aannemen dan Nederlanders. Volgens Hofstede (1983) is de machtafstand in die landen hoger en ook in het huidige onderzoek was de machtafstand significant hoger dan Nederlanders, zo bleek uit een *t*-toets. Midden- en Oost-Europeanen kunnen gevoeliger zijn voor autoriteit en zijn zich daarom wellicht iets bewuster van veiligheid, regels en voorschriften worden van bovenaf opgelegd en daar heeft men meer gezag voor. Een andere verklaring kan zijn dat veel MOE-landers een tijdelijk contract hebben, waardoor ze het gevoel hebben zich te moeten bewijzen om in aanmerking te komen voor een vast contract. Uit het onderzoek bleek namelijk dat vooral Midden- en Oost-Europeanen een tijdelijk contract hadden, maar liefst 45 tegenover 7 Nederlandse werknemers. Enerzijds wordt beweerd dat mensen die een vast contract hebben, meer betrokken zijn bij een organisatie en dus ook bij veiligheid. Anderzijds kan het zijn dat wanneer men langer werkt bij een organisatie, de interesse en aandacht voor veiligheid verzwakt of dat men deze uit het oog verliest. Terwijl de MOE-landers tijdelijke

contracten hebben en alle veiligheidsvoorschriften waarschijnlijk vers in het geheugen hebben liggen. Ondersteuning en nationaliteit waren wel significante voorspellers van veiligheidsbewustzijn op het moment dat deze factoren samen in een regressiemodel opgenomen werden. Nationaliteit was de sterkste voorspeller van deze factoren.

Ondanks de kritiek op Hofstede (Spector, Cooper & Sparks, 2001; McSweeney, 2002; Myers & Tan, 2002; Baskerville, 2003; Jones, 2007), wordt in dit onderzoek niet bevestigd dat de individuele cultuurverschillen een grotere verklaring bieden dan nationale cultuurverschillen voor veiligheidsbewustzijn. Het blijkt dat de dimensies van Hofstede nog steeds relevant zijn, ondanks dat de dimensies een gesimplificeerde en universalistische kijk op culturen biedt (Myers & Tan, 2002; McSweeney, 2002; Baskerville, 2003; Visser, 2015). Deze simplistische kijk op culturen wordt bevestigd door het feit dat cultuur niet per se gebonden is aan landsgrenzen (O'Leary & Levinson, 1991). Desondanks had de nationale cultuur de grootste verklaringskracht bij de analyses waarin leiderschap, cultuur en veiligheidsbewustzijn werden opgenomen. De dimensies van Hofstede (1983) kunnen een uitkomst bieden bij cultureel onderzoek, maar men moet rekening houden met het feit dat de dimensies slechts oppervlakkige afspiegelingen zijn van een bepaalde cultuur.

De bevindingen van Leung en Wang (2015), dat ondersteuning en machtafstand samenhangen, worden in het huidige onderzoek niet gevonden. Uit de aanvullende analyses (bijlage II) komt wel naar voren dat onzekerheidsvermijding en een Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding voorspellers zijn van precisie, deze factoren verklaren respectievelijk 19 en 24% van de mate waarin een werknemer de leidinggevende als precies beschouwt. Hoewel deze resultaten buiten het bereik van het huidige onderzoek liggen, wordt het zeer aanbevolen om te kijken naar de effecten van onzekerheidsvermijding als voorspeller van precisie. Dit strookt met de conclusies van Pacleb en Bocarnea (2015), die stellen dat precisie voortkomt uit onzekerheidsvermijding. Voor de factor machtafstand op een ondersteunende leiderschapsstijl werden in het huidige onderzoek geen aanwijzingen gevonden.

Er zal in de toekomst rekening gehouden moeten worden met een toename van werknemers uit Midden- en Oost-Europa. Volgens Paul (2013) spelen cultuurverschillen een belangrijke rol met betrekking tot leidinggeven. Deze bevinding klopt, maar uit het huidige onderzoek is ook gebleken dat nationaliteit geen doorslaggevende rol speelt in de relatie tussen leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn. De bedrijfscultuur of manier van leidinggeven blijken erg belangrijk te zijn en zorgen waarschijnlijk voor een vervaging van

ationale cultuurverschillen. De veronderstelling dat precisie en ondersteuning belangrijke factoren zijn van SSTL en in sterke mate verantwoordelijk zijn voor de kennis die een werknemer tot zich neemt (De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren & Vlug, 2009), wordt in het huidige onderzoek bevestigd. Gezien de huidige ontwikkelingen en het gebrek aan onderzoek naar werkgerelateerde veiligheid (Barling, Loughlin & Kelloway, 2002; Das, Pagell, Behm & Veltri, 2008; Starren, Hornickx & Luijten, 2013), is het van cruciaal belang om onderzoek te blijven doen naar de mate waarin leiderschapsstijl invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden.

5.3 Beperkingen huidige onderzoek

Een punt van aandacht in het huidige onderzoek is de manier waarop vragenlijsten ingevuld zijn. Voor sommige respondenten geldt dat zij dit zelfstandig thuis hebben gedaan, voor andere respondenten was dat tijdens het werk in de pauze. Mensen voelden zich waarschijnlijk eerder gedwongen een vragenlijst in te vullen wanneer deze op het werk werd aangeboden. Sommige vrachtwagenchauffeurs zijn bijvoorbeeld ondervraagd op hun werk, in af- of aanwezigheid van hun baas en andere vrachtwagenchauffeurs werden ondervraagd op een parkeerplaats bij een tankstation ergens in Nederland. Ook bij verschillende kwekerijen verschilde de manier van invullen van de vragenlijst. Sommige respondenten vulden de vragenlijst in aanwezigheid van de leidinggevende in, anderen deden dat zonder tussenkomst van een leidinggevende. Dat kan invloed hebben op de resultaten. Echter, zoals ook te zien is in bijlage III, kregen alle respondenten een korte introductie te lezen. Hierin werd benadrukt dat de verzameling en verwerking van de resultaten anoniem gebeurde. Het is moeilijk om te controleren welke invloed dit heeft gehad, maar het is een punt om rekening mee te houden bij de interpretatie van dit onderzoek.

Een andere kanttekening is het feit dat de Midden- en Oost-Europese groep een samenstelling is van verschillende culturen. Het is lastig om de resultaten per nationaliteit te interpreteren. Het is bijna onmogelijk om te kijken welke cultuur de grootste invloed had op de resultaten. Een aantal redenen voor het samenvoegen van de verschillende culturen tot één Midden- en Oost-Europese cultuur is tijdgebrek, statistische eisen en de aanname dat MOE-landers allemaal een hoge onzekerheidsvermijding en machtafstand kennen, zo bleek uit vooronderzoek. Het is omwille van de tijd niet mogelijk geweest om van elke cultuur 50 mensen te vinden die de vragenlijst wilden invullen. Daarom is er bij aanvang van het

onderzoek voor gekozen om de culturen samen te voegen tot één groep.

Een andere tekortkoming in het huidige onderzoek is het aantal respondenten. Het is mogelijk om met het huidige aantal respondenten generaliserende uitspraken te doen, maar het zou nog beter zijn om een paar honderd respondenten per groep te hebben om de kracht van het onderzoek te vergroten.

Hoewel de vragenlijsten per taal (Nederlands, Engels, Duits, Pools en Roemeens) allemaal gecontroleerd en gevalideerd zijn door twee mensen per taal (native speakers), kan het zijn dat de vragen niet helemaal dezelfde lading dekken in de vragenlijsten. De Cronbach's alfa liet echter consistentie zien en dat duidt op eenzelfde lading per vragenlijst.

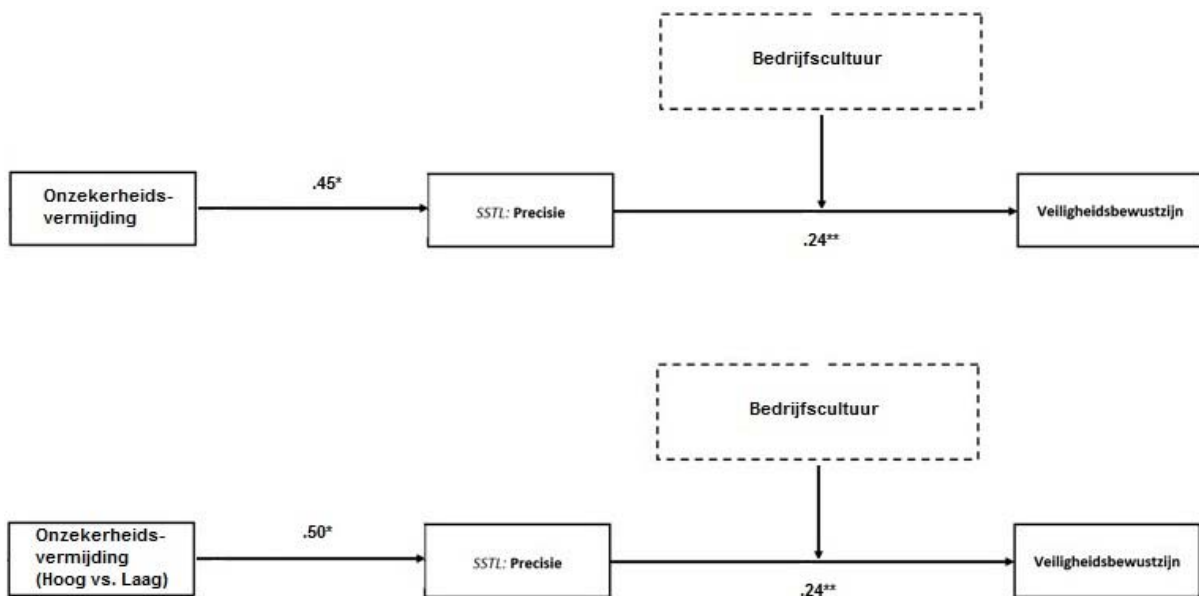
Het is ook van belang om rekening te houden met het aantal MOE-landers die een tijdelijk contract hadden. Deze waren in vergelijking met Nederlandse werknemers oververtegenwoordigd, 45 tegenover 7 tijdelijke contracten. En ook het aantal uren dat iemand per week werkt, kan invloed hebben op de resultaten. Wellicht zijn vaste werknemers of werknemers die meer uren per week werken, meer betrokken bij een organisatie en hebben zij meer oog voor veiligheid. Maar het kan ook zijn dat tijdelijke werknemers zich bewuster zijn van veiligheid binnen een organisatie, omdat zij de trainingen en inwerkperiode nog vers in het geheugen hebben liggen. Of misschien maakt het geen verschil, omdat de sector of bedrijfscultuur bepalend is. In ieder geval is het een aanknopingspunt voor vervolgonderzoek.

De sectoren waarin onderzoek gedaan is, kunnen ook van elkaar verschillen als het gaat om veiligheid. Het grootste deel van de respondenten kwam uit de tuin- en landbouw en het kan zijn dat er in die sector veel nadruk ligt op veiligheid. Datzelfde geldt voor de logistiek, door respondenten werd verteld dat er veel aandacht uitgaat naar de veiligheid tijdens de werkzaamheden. Hoewel relevante sectoren zijn onderzocht waar veel Midden- en Oost-Europeanen werken, is het ook van belang rekening te houden met de sectoren waarover uitspraken gedaan zijn bij de interpretatie van de resultaten.

Tot slot heeft selecteren en verwijderen van extreme waarden invloed op de resultaten. Het is een interpretatief proces om deze extreme scores uit de dataset te verwijderen. Echter, regressieanalyses zijn gevoelig voor extreme waarden en daarom is gekozen voor het verwijderen van een respondent wanneer deze meer dan drie standaarddeviaties afweek van de andere respondenten. Daarmee wordt ook een gedeelte echte data verwijderd uit de dataset en dat kan invloed hebben gehad op de resultaten.

5.4 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het huidige onderzoek resulteert in een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Zo kan men zich bij toekomstig onderzoek concentreren op de invloed die onzekerheidsvermijding heeft op de mate waarin een leidinggevende als precies wordt beschouwd. In het huidige onderzoek kwamen in aanvullende analyses al significante resultaten naar boven van de invloed van onzekerheidsvermijding op precisie. Verder onderzoek naar deze relatie zal hopelijk meer duidelijkheid kunnen verschaffen over de vermeende effecten. Toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld de volgende modellen kunnen toetsen, waarbij in het huidige onderzoek al aangetoond is dat de effecten van onzekerheidsvermijding op precisie en precisie op veiligheidsbewustzijn significant zijn:



Figuur 4: Model voor toekomstig onderzoek, met 'onzekerheidsvermijding' en 'onzekerheidsvermijding Hoog vs. Laag' als voorspellers van precisie van de leidinggevende bij werknemers. * $p < .001$, ** $P = .012$

Toekomstig onderzoek kan hierbij ook kijken naar het effect van bedrijfscultuur op de relatie tussen een precieze leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn.

Een ander belangrijk punt voor toekomstig onderzoek heeft betrekking op de leidinggevende. Deze is buiten beschouwing gelaten in het huidige onderzoek. De mate van precisie en ondersteuning waren percepties van werknemers. In de toekomst zouden interviews een welkome aanvulling kunnen zijn op vragenlijsten die werknemers invullen. Sommige gesprekken met werknemers leverden interessante en relevante

achtergrondinformatie op. Daarom zouden ook eventueel interviews met werknemers gehouden kunnen worden als kwalitatieve aanvulling op de vragenlijsten. De resultaten tussen leidinggevend en werknemers kunnen dan vervolgens met elkaar vergeleken worden.

Als de leidinggevende betrokken wordt in toekomstig onderzoek, kan het ook relevant zijn om de culturele achtergrond van deze persoon te betrekken bij het onderzoek. Wellicht hebben leidinggevend die zelf een andere culturele achtergrond hebben dan de Nederlandse, een andere invloed op werknemers. Het kan ook zijn dat MOE-landers een ander soort leiderschap gewend zijn, misschien is de leidinggevende in deze landen preciezer/ondersteunender of juist minder precies/ondersteunend. Op het moment dat werknemers naar Nederland komen, ervaren zij misschien een verschil in leiderschap en dat kan invloed hebben op de manier waarop zij tegen leiderschap aankijken.

Nationaliteit bleek een voorspeller te zijn in het huidige onderzoek, maar de factoren onzekerheidsvermijding en machtafstand hadden geen modererend effect. Het kan daarom interessant zijn om te kijken naar andere factoren die tot effect resulteren, zoals bedrijfscultuur of de mate waarin veiligheid van belang is voor een bepaalde sector of werkomgeving. Wellicht kunnen de andere dimensies van Hofstede (1983) verder onderzocht worden op het gebied van werkgerelateerde veiligheid. Masculiniteit vs. femininiteit en individualisme vs. collectivisme zouden misschien verklaringen kunnen geven.

Een andere aanbeveling is tijdsintensiever en zal afhankelijk zijn van een bepaald budget, maar het kan interessant zijn om een vergelijking te maken tussen de MOE-landers die naar Nederland komen om te werken en de MOE-landers die in de landen daar werkzaam zijn. Een analyse van de resultaten kan dan antwoord geven op de vraag of er verschil zit tussen de betreffende werknemers (bijvoorbeeld op het gebied van onzekerheidsvermijding en machtafstand). Er kan dan tevens gekeken worden of de Hofstede dimensies nog steeds relevant zijn of dat de verschillen tussen mensen binnen een cultuur groter zijn.

Ander onderzoek kan proberen om een zo uitgebalanceerd mogelijke groep respondenten te vinden. Het is een aanbeveling om bijvoorbeeld het percentage tijdelijke contracten even groot te hebben per groep. Het kan ook belangrijk zijn om ongeveer evenveel respondenten per sector te werven, zodat de groepen op elkaar lijken en verschillen voortkomen uit andere factoren dan sector of type contract.

Als men soortgelijk vervolgonderzoek gaat uitvoeren, wordt het sterk aanbevolen om voor veel respondenten te zorgen. Voor regressieanalyses geldt een minimum van ongeveer 50, maar hoe groter de groep, hoe beter gegeneraliseerd kan worden. Het is tijdsintensief om mensen uit andere culturen te vinden en bedrijven zien de vragenlijst soms met argusogen tegemoet. Werknemers zijn bij gelegenheid ook argwanend om een vragenlijst in te vullen, ze zijn bang dat de resultaten teruggekoppeld worden of dat het invloed heeft op het behoud van hun baan. Het is belangrijk om bij iedere stap in het proces de anonimiteit te blijven garanderen.

Tot slot een procesmatige aanbeveling met betrekking tot de vragenlijst. Item 12 uit de survey *“Mijn leidinggevende ouwehoert in contact met zijn werknemers.”* resulteerde in een onbetrouwbare Cronbach’s alfa. In de toekomst wordt aanbevolen om dit item te verwijderen uit de vragenlijst, omdat het niet precies meet wat het zou moeten meten. Dit bleek consistent te zijn over alle vragenlijsten (Nederlands, Duits, Engels, Pools en Roemeens).

Tot nu toe is er weinig onderzoek gedaan naar cultuur en werkgerelateerde veiligheid. Aangezien er een toename wordt verwacht van werknemers uit Midden- en Oost-Europa, blijft onderzoek van wezenlijk belang. Hoewel gebleken is dat de nationale cultuur belangrijk is bij veiligheid binnen bedrijven, is het ook zaak om geen tunnelvisie te ontwikkelen. Naast nationale cultuur kunnen andere factoren, zoals bedrijfscultuur, belangrijk zijn om mee te nemen bij vervolgonderzoek. Hopelijk kunnen de resultaten van deze masterscriptie bijdragen aan een veiliger werkomgeving waarin verschillende culturen met elkaar samenwerken en zet deze scriptie aan tot vervolgonderzoek.

Referenties

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati Ohio: South-Western.
- Alsamadani, R., Hallowell, M., & Javernick-Will, A. N. (2013). Measuring and modelling safety communication in small work crews in the US using social network analysis. *Construction Management and Economics*, 31(6), 568-579. doi: 10.1080/01446193.2012.685486
- Barling, J., 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(3), 488-496. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.488
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society*, 28(1), 1-14. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00048-4
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013, december). *Bevolkingstrends 2013. Immigranten en werknemers uit de Europese Unie in Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2013/51/2013-12-02-b12-art.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2017, 3 februari). Meer personen uit Oost-Europa aan het werk in Nederland. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/05/meer-personen-uit-oost-europa-aan-het-werk-in-nederland>
- Claes, M. T., & Gerritsen, M. (2011). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief* (3e druk). Bussum: Coutinho.
- Culpepper, R. A., & Watts, L. (1999). Measuring cultural dimensions at the individual level: An examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), 22-34.
- Czech, K., & Forward, G. L. (2013). Communication, leadership, and job satisfaction: Perspectives on supervisor-subordinate relationships. *Studies in Media and Communication*, 1(2), 11-24. doi: 10.11114/smc.v1i2.122
- Das, A., Pagell, M., Behm, M., & Veltri, A. (2008). Toward a theory of the linkages between safety and quality. *Journal of Operations Management*, 26(4), 521-535. doi: 10.1016/j.jom.2007.06.005

- De Koster, R. B. M., Balk, B. M., Davelaar, I., & Martens, M. (z.d.). *Accidents will happen. Do safety systems improve warehouse safety performance?* Rotterdam School of Management, Erasmus University. Geraadpleegd van [https://www.evo.nl/site/bewustveilig-onderzoeken-publicaties/\\$FILE/Koster%20-%20Do%20safety%20systems%20improve%20warehouse%20safety%20performance.pdf](https://www.evo.nl/site/bewustveilig-onderzoeken-publicaties/$FILE/Koster%20-%20Do%20safety%20systems%20improve%20warehouse%20safety%20performance.pdf)
- De Koster, R. B., 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(7), 753-765. doi: 10.1016/j.jom.2011.06.005
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research* 36(2), 178-206. doi: 10.1177/0093650208330250
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Eurostat (2016). *Accidents at work & work related health problems*. Geraadpleegd op van <http://ec.europa.eu/eurostat/web/health/health-safety-work>
- Global Work Talk (2016). *Veilig werken op een meertalige werkvloer*. Geraadpleegd van <http://www.global-work-talk.eu/>.
- Guldenmund, F., Cleal, B., & Mearns, K. (2013). An exploratory study of migrant workers and safety in three European countries. *Safety Science*, 52, 92–99. doi: 10.1016/j.ssci.2012.05.004
- Inspectie SZW (2014). *Arbeidsongevallenrapport 2014*. Utrecht: Smit, M. C., Uijtendaal, L., & Hoeben, J.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hofstede, G. (1983). National Cultures In Four Dimensions. *International Studies of Management & Organization*, 8(1-2), 46-74. doi: 10.1080/00208825.1983.11656358
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2e druk). Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage. doi: 10.1016/S0005-7967(02)00184-5
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. doi: 10.1177/00187267025511004
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G. (z.d.). *National Culture*. Geraadpleegd van <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. M. (2004). Transformational leadership in a projectbased environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-617. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.05.005
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.76
- Leung, K., & Wang, J. (2015). A cross-cultural analysis of creativity. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, 261-278. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0017
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations* 55(1), 89–118. doi: 10.1177/00187267025511004
- 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(6), 777-785. doi: 10.1016/j.ssci.2008.01.009
- Myers, M. D., & Tan, F. B. (2002). Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. *Journal of Global Information Management*, 10(2), 24-32. doi: 10.4018/jgim.2002010103
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2017). Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. *Safety*

- Science*, 91, 405-412. doi: 10.1016/j.ssci.2016.09.007
- O'Leary, T. J., & Levinson, D. (1991). *Encyclopedia of world cultures* (eerste editie). Boston, MA: G. K. Hall & Company.
- Pacleb, T. G., & Bocarnea, M. C. (2015). The Relationship between Leadership Styles, Leader Communication Style, and Impact on Leader–Member Exchange Relationship within the Banking Sector in the United States. *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, 275-287. doi: 10.1142/9789814656023_0030
- Paul, J. A. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72. doi: 10.1016/j.ssci.2012.02.007
- Pennebaker, J. W., Rimé, B., & Blankenship, V. E. (1996). Stereotypes of emotional expressiveness of northerners and southerners: A cross-cultural test of Montesquieu's hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 372–380. doi: 10.1037/0022-3514.70.2.372
- Schubert, U., & Dijkstra, J. J. (2009). Working safely with foreign contractors and personnel. *Safety Science*, 47(6), 786-793. doi: 10.1016/j.ssci.2008.02.001
- Swaen, B. (2016, 8 februari). *Kwalitatief vs. kwantitatief onderzoek*. Geraadpleegd van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- Spector, P. E., Cooper, C. L., & Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology*, 50(2), 269-281. doi: 10.1111/1464-0597.00058
- SPSS Handboek (2017, z.d.). *De Cronbach's alpha, hoe het werkt*. Geraadpleegd van http://spsshandboek.nl/cronbachs_alpha/
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52(2), 43-49. Doi: 10.1016/j.ssci.2012.03.013
- Stichting Arbeidsongevallen (2017). Over de stichting. Geraadpleegd van <http://www.stichtingarbeidsongevallen.nl/>
- Stichting van de Arbeid (2014). *Taal en veiligheidsrisico's. Een praktische handreiking*. Geraadpleegd van http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Brochures/2010_2019/2014/20140418-handreiking-taal-en-veiligheidsrisicos.ashx

- Te Grotenhuis, M., & Van der Weegen, T. (2008). *Statistiek als hulpmiddel*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Venema, A., Den Besten, H., Van der Klauw, & M., Ybema, J. (2013). *Arbeidsongevallen in Nederland 2011*. Hoofddorp: TNO.
- Visser, F. (2015). Dimensies van culturen. *Maatschappij en Politiek*, 46(5), 24-25.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42.

Bijlage I: Kenmerken respondenten per groep (Nederlanders en Midden- en Oost-Europeanen)

Bij de Nederlandse groep kwamen de respondenten uit de tuin- en landbouw (36 respondenten, 66,67%), de logistiek- en transportsector (15 respondenten, 27,78%), bouw (1 respondent, 1,85%) en 2 respondenten uit andere sectoren (facilitair en advies- en dienstverlening, 3,70%).

Bij de MOE-landers kwamen 37 respondenten uit de tuin- en landbouw (66,07%), 17 uit de logistiek- en transportsector (30,36%) en 2 uit de bouwsector (3,57%).

Van de groep Nederlandse respondenten, waren er 45 man (83,33%) en 9 vrouw (16,67%). Voor de MOE-landers was dit als volgt: 42 respondenten waren man (75,00%) en 14 waren vrouw (25,00%).

Voor de groep Nederlanders was de gemiddelde leeftijd 39,85 jaar en voor de MOE-landers was dit 34,00 jaar. Bij de Nederlandse respondenten liep de leeftijd van 17 tot 63 jaar en bij de MOE-landers 18 tot 61 jaar.

De hoogst afgeronde opleiding voor Nederlanders was als volgt verdeeld: 1 basisschool (1,85%), 9 middelbaar onderwijs (16,67%), 31 MBO (57,41%), 10 HBO (18,52%), 2 universiteit (3,70%) en 1 LTS (1,85%). Voor MOE-landers was dit: 4 basisschool (7,14%), 13 middelbaar onderwijs (23,22%), 14 MBO (25,00%), 10 HBO (17,86%), 13 universiteit (23,21%), 2 andere opleiding (3,57%).

Van de Nederlandse respondenten hadden er 7 een tijdelijk contract (12,96%), 38 een vast contract (70,37%), 4 hadden een 0-uren contract (7,41%) en 5 respondenten (9,26%) hadden een ander contract (stagiair, consultant, eigen ondernemer en vrijwillig). Bij de MOE-landers was het als volgt verdeeld: 41 mensen hadden een tijdelijk contract (73,21%) en 15 mensen hadden een vast contract (26,79%).

Het aantal Nederlandse respondenten dat 0-8 uur per week werkt is 1 (1,85%), 2 respondenten werken 8-16 uur per week (3,70%), 2 respondenten 16-24 uur per week (3,70%), voor 3 respondenten is dat 24-32 uur per week (5,56%), voor 38 respondenten is dat 32-40 uur per week (70,37%) en 8 respondenten werken meer dan 40 uur per week (14,82%). Voor de MOE-landers was dat als volgt: 2 respondenten werken 0-8 uur per week (3,57%), 3 respondenten werken 8-16 uur per week (5,36%), 30 respondenten werken 32-40 uur per week (53,57%) en 21 respondenten werken meer dan 40 uur per week (37,50%).

BIJLAGE II: Aanvullende analyses

Precisie en ondersteuning op veiligheidsbewustzijn

Uit een multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 7% te verklaren was door de ingebrachte variabelen 'precisie' en 'ondersteuning' ($F(2, 107) = 4.88, p = .009$). Een precieze leiderschapsstijl bleek in dit model geen significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .08, p = .538$). Ook een ondersteunende leiderschapsstijl bleek geen significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .23, p = .079$). Dit is ook te zien in tabel 10 hieronder. De twee leiderschapsstijlen in hetzelfde model zorgden dus niet voor significantie.

Tabel 10: Regressieanalyse van precisie en ondersteuning als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.19	.07	
Precisie	.06	.10	.08
Ondersteuning	.17	.10	.23
R^2	.07		
F	4.88*		

* $p = .009$

Onzekerheidsvermijding en precisie

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat de perceptie van een precieze leider door werknemers voor 19% te verklaren was door de ingebrachte variabele onzekerheidsvermijding ($F(1, 108) = 22.70, p < .001$). Onzekerheidsvermijding was een significante voorspeller voor precisie ($\beta = .29, p = .002$). Hoe hoger een werknemer scoort op onzekerheidsvermijding, hoe preciezer een leidinggevende overkomt, zie ook tabel 11 hieronder.

Tabel 11: Regressieanalyse voor onzekerheidsvermijding als voorspeller van precisie ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	-3.18	.09	
Onzekerheidsvermijding	.37	.07	.45*
R^2	.19		
F	22.70*		

* $p < .001$

Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding en precisie

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat de perceptie van een precieze leider door werknemers 24% te verklaren was door de ingebrachte variabele Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding ($F(1, 108) = 28.22, p < .001$). Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding was een significante voorspeller voor precisie ($\beta = .50, p < .001$). De groep met een hogere onzekerheidsvermijding beoordeelt een leidinggevende als significant preciezer, zie ook tabel 12 hieronder.

Tabel 12: Regressieanalyse voor Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding als voorspeller van precisie ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	-.58	.13	
Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding	1.02	.17	.50*
R^2	.24		
F	28.22*		

* $p < .001$

Nationaliteit en veiligheidsbewustzijn

Uit een enkelvoudige regressieanalyse (zie tabel 13) bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 8% te verklaren was door de ingebrachte variabele 'nationaliteit' ($F(1, 108) = 9.91, p = .002$). Nationaliteit was een significante voorspeller voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .29, p = .002$).

Tabel 13: Regressieanalyse voor nationaliteit als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	5.96	.10	
Nationaliteit	.46	.15	.29*
R^2	.08		
F	9.91*		

* $p = .002$

Een MOE-lander heeft een significant hoger veiligheidsbewustzijn dan een werknemer uit Nederland.

Onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 6% te verklaren was door de ingebrachte variabele onzekerheidsvermijding ($F(1, 108) = 7.99, p = .006$). Onzekerheidsvermijding was een significante voorspeller voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .26, p = .006$), zie ook tabel 14 hieronder.

Tabel 14: Regressieanalyse voor onzekerheidsvermijding als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	6.19	.07	
Onzekerheidsvermijding	.17	.06	.26*
R^2	.08		
F	7.99*		

* $p = .006$

Hoge vs. Lage onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 5% te verklaren was door de ingebrachte variabele 'Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding' ($F(1, 108) = 6.20, p = 0.14$). 'Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding' waarbij een median split is toegepast, was een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .23, p = .014$), zie ook tabel 15 hieronder.

Tabel 15: Regressieanalyse voor Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	5.98	.11	
Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding	.37	.15	.23*
R^2	.05		
F	6.20*		

* $p = .014$

Werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding hadden een hoger veiligheidsbewustzijn dan werknemers met een lage onzekerheidsvermijding. Een t -toets van 'Hoge vs Lage onzekerheidsvermijding' (median split) op 'onzekerheidsvermijding' liet ook een significant verschil zien ($t(65.47) = 11.58, p < .001$).

Machtafstand en veiligheidsbewustzijn

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 4% te verklaren was door de ingebrachte variabele machtafstand ($F(1, 108) = 5.16, p = 0.025$). Machtafstand was een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ($\beta = .21, p = .025$), zie ook tabel 16 hieronder.

Tabel 16: Regressieanalyse voor machtafstand als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	6.19	.08	
Machtafstand	.14	.06	.21*
R^2	.05		
F	5.16*		

* $p = .025$

Ondersteuning en machtafstand

Uit een multiple regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn bij werknemers voor 10% te verklaren was door de ingebrachte variabelen 'ondersteuning' en 'machtafstand' ($F(2, 107) = 6.92, p = .001$). Een ondersteunende leiderschapsstijl bleek een significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .26, p = .005$) en datzelfde geldt voor de variabele machtafstand ($\beta = .19, p = .045$). Dit is ook te zien in tabel 17 hieronder.

Tabel 17: Regressieanalyse van ondersteuning en machtafstand als voorspellers van veiligheidsbewustzijn bij werknemers ($N = 110$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.19	.07	
Ondersteuning	.20	.07	.26*
Machtafstand	.12	.06	.19**
R^2	.10		
F	6.92***		

* $p = .005$ ** $p = .045$ *** $p = .001$

Bijlage III: Vragenlijst

Geachte heer/ mevrouw,

Welkom bij mijn onderzoek naar de invloed van leiderschap op de veiligheid van medewerkers.

Dit onderzoek voer ik uit in het kader van mijn masterscriptie voor de opleiding Communicatie- & Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Met dit onderzoek probeer ik meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers aankijken tegen de rol van de leidinggevende bij veiligheid op het werk. U zou mij heel erg kunnen helpen met het invullen van de vragenlijst, wat ongeveer 5-7 minuten duurt.

Door deel te nemen, gaat u akkoord met het gebruik van uw gegevens voor wetenschappelijk onderzoek. Alle verkregen informatie wordt anoniem verwerkt en vertrouwelijk behandeld. (Er zal nooit terugkoppeling plaatsvinden aan uw leidinggevende).

Voor vragen kunt u contact opnemen met mij of mijn begeleider:

Thomas Berendsen (t.berendsen@student.ru.nl)

Dr. Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl)

Met vriendelijke groet,

Thomas Berendsen
Student Communicatie- en Informatiewetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Als eerst een aantal algemene vragen.

1. Wat is uw geslacht? Man / Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?jaar

3. Wat is uw nationaliteit?

Nederlands / Pools / Roemeens / Bulgaars / Tsjechisch / Oekraïens / Anders, namelijk: ...

4. Wat is uw opleidingsniveau?

Basisonderwijs / Voortgezet onderwijs / MBO / HBO / Universiteit / Anders, namelijk: ...

5. In welke sector bent u werkzaam?

Logistiek en Transport / Tuinbouw / Landbouw / Bouwbedrijf / Overheid / Productiebedrijf of Fabriek / Horeca / Anders, namelijk: ...

6. Wat voor arbeidscontract heeft u?

Tijdelijk / Vast / 0-uren / Anders, namelijk: ...

7. Hoeveel uur werkt u?

0-8 / 8-16 / 16-24 / 24-32 / 32-40 / Meer dan 40.

8. Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever? (Graag maand en jaar invullen).

De volgende vragen gaan over uw werk.

Geef telkens aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen (van 1 tot 7).

9. Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
10. Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
11. Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
12. Mijn leidinggevende ouwehoert in contact met zijn medewerkers.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
13. Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
14. Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd

15. Mijn leidinggevende troost medewerkers.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
16. Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
17. Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
18. Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
19. Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
20. Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd
21. Mijn leidinggevende vraagt naar input van werknemers bij problemen en vraagstukken.	Nooit	1	2	3	4	5	6	7	Altijd

De volgende vragen gaan over uw werk.

Geef telkens aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen (van 1 tot 7).

22. Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben, zodat ik te allen tijde weet wat er van mij verwacht wordt.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
23. Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
24. Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
25. Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken heb, helpen mij in mijn werk.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
26. Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS

27. Mijn leidinggevende zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
28. Het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
29. Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
30. Mijn leidinggevende zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of één van mijn teamleden, moeten vermijden.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
31. Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
32. Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS

De volgende vragen gaan over uw werk.

Geef telkens aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen (van 1 tot 7).

33. Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
34. Ik weet waar ik veiligheidsrisico's (zoals losse schroefjes) moet melden.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
35. Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
36. Ik weet welke veiligheidskleding en/of uitrusting is vereist om mijn werk uit te mogen voeren.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
37. Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico's die samengaan gaan met mijn baan.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
38. Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS
39. Ik weet welke benodigdheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren.	Helemaal mee ONEENS 1 2 3 4 5 6 7 Helemaal mee EENS

Hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek! Met behulp van uw medewerking hoop ik meer inzicht te krijgen in de rol van cultuur bij leiderschap en veiligheidsbewustzijn!

Thomas Berendsen

Bijlage IV Verklaring Geen Fraude en Plagiaat

Aan het einde van het traject inleveren bij de studentenadministratie tegelijk met de digitale versie van de scriptie.

Ondergetekende, Thomas Berendsen s4577590, masterstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, Communicatie en Beïnvloeding, verklaart dat deze scriptie volledig oorspronkelijk is en uitsluitend door hem/haarzelf geschreven is. Bij alle informatie en ideeën ontleend aan andere bronnen, heeft ondergetekende expliciet en in detail verwezen naar de vindplaatsen. De erin gepresenteerde onderzoeksgegevens zijn door ondergetekende zelf verzameld op de in de scriptie beschreven wijze.

Nijmegen, 6 juli 2017, T.J. Berendsen