

Radboud Universiteit Nijmegen

Bachelorscriptie

**Het verband tussen onzekerheidsvermijding, machtsafstand en
leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer binnen een
multiculturele organisatie**

Cursus: 1516 Theoretisch gestuurd bachelorwerkstuk

Versie: 1

Thema: De invloed van communicatieve leiderschapsstijl op de veiligheid en gezondheid van medewerkers binnen multinationale organisaties (9)

Begeleider: Dr. Marianne Starren

Tweede lezer: Dr. Jantien van Berkel

Door: A. Kloosterboer (4638506)

Vrijdag 3 juni 2016

Communicatie- en Informatiewetenschappen

Samenvatting

In 2011 waren 207.000 werknemers betrokken bij een ongeval op hun werk, met blijvend letsel en ziekteverzuim als gevolg (Venema, den Besten, van der Klauw & Ybeman, 2013).. Een interessante vraag hierbij is wat de invloed van taal is: leidt het niet beheersen of begrijpen van de veiligheidsinstructies tot meer ongelukken? Vooral bij beroepen waarbij een laag opleidingsniveau wordt gevraagd, zijn veel werknemers aanwezig die de Nederlandse taal niet beheersen. Wanneer zij de taal niet beheersen, is het voor hen moeilijk om veiligheidsinstructies tot zich te nemen (Werk en Veiligheid, 2015).

Volgens onder andere Schubert en Dijkstra (2009) is er naast de taalbarrière nog een vermoelijkende factor: de verschillende culturele achtergronden binnen werkteams. Deze achtergrond heeft invloed op de waarden, attitudes en het gedrag van werknemers. Om te kijken naar mogelijkheden om ongelukken te voorkomen (specifiek vanwege interculturele verschillen en taalgebruik) is het van belang dat hier onderzoek naar gedaan wordt. De factoren onzekerheidsvermijding, machtsafstand en communicatieve leiderschapsstijl (zoals beschreven in De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren en Vlug, 2009) zouden allemaal van invloed kunnen zijn op het veiligheidsbewustzijn binnen een interculturele organisatie. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is dan ook:

“Wat is het verband tussen onzekerheidsvermijding, machtsafstand en de communicatieve leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?”

Om deze vraagstelling te onderzoeken is een elektronische vragenlijst afgenomen onder werkenden vanaf 18 jaar oud. In deze vragenlijst zijn verschillende factoren onderzocht, namelijk werkbeleving, onzekerheidsvermijding, machtsafstand, preciseness, supportiveness en humor. Uit de resultaten (waarbij regressie-analyses en moderatie-analyses zijn gebruikt) blijkt dat machtsafstand geen modererende invloed heeft op de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijl (bij zowel preciseness en supportiveness) en veiligheidsbewustzijn. Onzekerheidsvermijding was dit in zekere mate wel: onzekerheidsvermijding was een modererende factor op de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn. Dit betekent dat mensen die laag onzekerheidsvermijding zijn, hun leidinggevende eerder als precies zien. Bij de relatie tussen supportiveness en veiligheidsbewustzijn had onzekerheidsvermijding geen modererende invloed. In dit onderzoek werd geen verschil gemeten tussen de mate van veiligheidsbewustzijn van Nederlanders en niet-Nederlanders.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Inleiding	3
Methode	10
Instrumentatie.....	10
Procedure en respondenten.....	12
Statistische toetsing	13
Resultaten	14
Conclusie	18
Discussie	20
Referenties	23
Bijlagen	26
Bijlage I: Vragenlijst survey	26

Inleiding

Onveiligheid op de werkvloer kan zeer impactvol zijn. In 2011 waren ongeveer 207.000 werknemers betrokken bij een arbeidsongeval in Nederland. Dit had (blijvend) letsel en ziekteverzuim tot gevolg (Venema, den Besten, van der Klauw & Ybeman, 2013). Omdat grote organisaties steeds meer internationale relaties aangaan en er steeds meer verschillende culturen op de werkvloer bestaan, zijn communicatieproblemen op de werkvloer nu actueler dan ooit. Met name in industriële organisaties (slachterijen, fabrieken, schilders, bouwbedrijven) zijn veel werknemers de taal van het land waar ze werken niet machtig. Dit leidt naast problemen op taal- en communicatiegebied ook tot meer ongevallen en vermindering van psychisch welbevinden (Werk en Veiligheid, 2015).

Uit onderzoek van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ook wel Inspectie SZW genoemd) is gebleken dat “onvoldoende begrip van de gebruikte voertaal” spontaan gemeld wordt bij slechts negen procent van de arbeidsongevallen in Nederland onder slachtoffers met een niet-Nederlandse nationaliteit. Bij slachtoffers van een Nederlandse nationaliteit meldt een lager percentage dit, namelijk minder dan 0,5%. Mogelijk ligt het daadwerkelijke aantal slachtoffers die onvoldoende begrip heeft van de gebruikte voertaal hoger, omdat het op dit moment geen vast onderdeel van het ongevalsonderzoek vormt om de aspecten taalbeheersing, laaggeletterdheid en analfabetisme op te nemen in de ongevalsrapporten (Arbeidsongevallenrapport 2014, Inspectie SZW).

Het bewijs dat taalverschillen leiden tot arbeidsongevallen is al enkele decennia beschikbaar. In hun onderzoek hebben wetenschappers Corvalan, Driscoll & Harrison (1994) drie groepen werknemers vergeleken: anderstalige arbeidsmigranten, Engelstalige arbeidsmigranten en Australiërs. Zij vonden dat migranten die geen Engels spraken meer dan twee keer zo vaak een dodelijk arbeidsongeval kregen, vergeleken met de Australische werknemers. In het eerste jaar na aankomst hadden de anderstalige migranten 3,9 keer vaker een ongeval met fatale afloop dan de Australische werknemers (Corvalan et al., 1994). Dit cijfer is volgens hen te verklaren door het feit dat migranten de veiligheids- en gezondheidsmaatregelen binnen een organisatie niet kennen, er weerstand heerst bij anderstalige werknemers om met hun leidinggevende te communiceren over veiligheid en risico's, en ze weinig mogelijkheden hebben tot het volgen van veiligheidstrainingen.

Veiligheid is dus een belangrijk aandachtspunt op de (industriële) werkvloer, vooral bij werkzaamheden waarbij een laag opleidingsniveau gevraagd wordt, en waar veel medewerkers aanwezig zijn met een andere nationaliteit. Deze verschillende nationaliteiten komen samen in multiculturele teams. Uit onderzoek van Starren, Hornikx en Luijters (2013) is gebleken dat de manier van samenwerken en de manier waarop de leden van die teams over veiligheid denken van invloed op werkveiligheid is. Werkveiligheid werd in dit onderzoek gemeten door het veiligheidsklimaat te analyseren. Het veiligheidsklimaat is “de gedeelde perceptie van werknemers wat betreft veiligheid in hun werkomgeving” (Starren et al., 2013). Binnen het veiligheidsklimaat spelen veiligheidsbewustzijn (het bewustzijn van een individu van veiligheidsaspecten) en veiligheidsprestatie (het dragen van beschermende kleding) een rol. Zij bepalen samen dat de organisatie ongelukken en fouten beter kan voorkomen (Starren et al., 2013).

Volgens onder andere Schubert en Dijkstra (2009) heeft ook de nationale cultuur van een werknemer invloed op de gedeelde perceptie van werkveiligheid die zo belangrijk is bij het verbeteren van het veiligheidsklimaat en daarmee ook het veiligheidsbewustzijn. Deze achtergrond heeft invloed op de waarden, attitudes en het gedrag van werknemers. Het zou dus mogelijk kunnen zijn dat de nationale cultuur van een werknemer ook invloed heeft op de kennis over veiligheid en motivatie. Te verwachten valt dan dus ook dat het veiligheidsklimaat binnen een multicultureel team meer onder druk staat dan bij een team waar één nationale cultuur van toepassing is. Dit drukt daarmee ook op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers.

Doordat er steeds meer diversiteit op de werkvloer en in de werkteams bestaat, kunnen er zowel positieve als negatieve gevolgen zijn voor het veiligheidsklimaat en daarmee het veiligheidsbewustzijn binnen een multiculturele organisatie. Diversiteit kan enerzijds zorgen voor meer innovatie als gevolg van verschillende invalshoeken van kennis en ideeën (McLeod en Lobel, 1992), maar kan ook zorgen voor spanningen, misverstanden en conflicten bij werknemers (Milliken en Martins, 1996). Het is daarom essentieel dat de positieve kanten van diversiteit binnen multiculturele werkteams zo optimaal mogelijk worden benut, en er een gedeelde visie van zowel de werknemers als hun leiders op veiligheid ontstaat, met zo min mogelijk ruimte voor conflicten die door interculturele verschillen kunnen ontstaan.

Hofstede (1991) heeft in zijn onderzoek naar nationale culturen vijf culturele dimensies naar voren gebracht; 1) machtsafstand, 2) collectivisme versus individualisme, 3) masculiniteit versus femininiteit, 4) onzekerheidsvermijding en 5) korte termijn oriëntatie versus lange termijn oriëntatie. Volgens Schubert en Dijkstra (2009) zijn machtsafstand en onzekerheidsvermijding het meeste van invloed op het veiligheidsklimaat. Hofstede (1991) definieert machtsafstand als de mate waarin de leden van een instituut of organisatie binnen een land macht verwachten en accepteren dat die ongelijk verdeeld is. Als er sprake is van een hoge machtsafstand, is er respect voor de leidinggevende. Echter, dit respect en aanzien kan ertoe leiden dat werknemers minder feedback (over veiligheid) doorgeven. Dit zou dus negatieve gevolgen op de werkveiligheid kunnen hebben. Onzekerheidsvermijding slaat op de mate van angst van mensen in een bepaalde cultuur, als zij in onbekende of onzekere situaties terechtkomen. Culturen die hoog scoren op onzekerheidsvermijding, kennen op werkgebied vaak veel vastomlijnde procedures en reglementen. Door die duidelijke richtlijnen zou er meer ruimte kunnen zijn voor een veilige werkomgeving (Hofstede, 1991). Het betrekken van de culturele dimensies in het analyseren van het veiligheidsklimaat kan dus zeer zinvol zijn.

Chuks en Uchenna (2013) vonden dat collectivisme, onzekerheidsvermijding en lange termijn oriëntatie veilig gedrag promoten, en dat machtsafstand en masculiniteit juist onveilig gedrag in de hand werken. Chuks en Uchenna (2013) pleiten er daarom voor dat er rekening gehouden moet worden met de culturele waarden van werknemers (in dit geval Nigeriaanse werknemers bij een bouwbedrijf), specifiek bij bedrijven die veiligheid promoten. Veel grote multinationals die in Nigeria aanwezig zijn, dienen hier rekening mee te houden. Hoewel dit onderzoek is gedaan in Nigeria, blijft het nog steeds zeer interessant om te onderzoeken of dezelfde bevindingen ook in een Nederlandse setting gelden.

De invloed van machtsafstand en communicatie op het veiligheidsbewustzijn is onderzocht door Madlock (2012). Hij vond dat machtsafstand, ontwijkende boodschappen, weerstand om te communiceren en tevredenheid bij communicatie allemaal invloed hadden op de werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie onder Mexicaanse werknemers. Dit wil dus zeggen dat de hoge machtsafstand (op deze dimensie van Hofstede (2013) heeft Mexico een score van 81) een negatief effect heeft op de werktevredenheid en betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. Dit kan als voedingsbodem dienen voor vervolgonderzoek naar de invulling van bijvoorbeeld veiligheidstrainingen, met als doel het veiligheidsbewustzijn te verhogen in zo'n cultuur. Vergeleken met Mexico scoort Nederland

namelijk relatief laag op machtsafstand met een score van 38 (Hofstede, 2013). Het is daarom interessant om te onderzoeken of er een verschil is in het leerproces om het veiligheidsbewustzijn te verhogen bij werknemers die uit een nationale cultuur komen met hoge machtsafstand, vergeleken met werknemers die uit een cultuur komen waar sprake is van een lage machtsafstand.

Naast de mate van machtsafstand speelt het omgaan met onzekerheid en angst een grote rol in het wel of niet effectief zijn van communicatie tussen culturen (Gudykunst en Nishida, 2001). Gudykunst heeft hiervoor de AUM-theorie ontwikkeld. 'AUM' staat voor Anxiety/Uncertainty Management en is ontwikkeld om effectieve interpersoonlijke en interculturele communicatie te beschrijven. Gudykunst en Nishida (2001) vonden dat het omgaan met onzekerheid en angst direct van invloed is op de effectiviteit van communicatie tussen verschillende culturen. Als de mate van onzekerheid of angst die een persoon heeft erg hoog is, baseert hij zich op zeer simplistische informatie, en zal niet in staat zijn zo effectief mogelijk te communiceren. Wanneer de onzekerheid hoog is zullen mensen niet het benodigde vertrouwen hebben om het gedrag of gevoelens van anderen goed te beoordelen. Daartegenover, wanneer angst te laag is, zijn mensen vaak niet gemotiveerd genoeg om te communiceren. Wanneer de onzekerheid te laag is, zijn mensen te snel in het beoordelen van elkaars gevoelens en gedrag.

De effectiviteit van communicatie tussen culturen staat dus wel degelijk onder druk door verschillen in mate van onzekerheidsvermijding tussen landen. Deze verschillen kunnen ook doorwerken in het veiligheidsbewustzijn van een multiculturele organisatie. Bij het verhogen van het veiligheidsbewustzijn binnen een organisatie is het dus essentieel dat veiligheidstrainingen bij teams waar verschillende culturen aanwezig zijn, zo effectief mogelijk worden ingericht. Bij een meta-analyse die Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith en Sarpy (2008) van 1971 tot 2003 uitvoerden, vonden zij dat de onzekerheidsvermijding negatief gerelateerd was ten opzichte van het effect van de veiligheidstraining met als doel ongelukken te verminderen. Dit wil zeggen dat veiligheidstrainingen die gegeven worden aan werknemers die afkomstig zijn uit een cultuur waar sprake is van een hoge onzekerheidsvermijding, waarschijnlijk minder effectief zijn. Een ineffectieve veiligheidstraining zal ook een negatief effect hebben op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers.

Nationale cultuur werkt dus wel degelijk door in het veiligheidsklimaat en daarmee ook in het veiligheidsbewustzijn van de medewerker. Burke et al. (2008) verklaarden hierover dat het veiligheidsklimaat positief gerelateerd was aan het overbrengen van de veiligheidstraining, ten opzichte van de veiligheidsprestatie (het gebruik van beschermende kleding en materiaal). Als de veiligheidstraining een meer betrokken karakter heeft, dat wil zeggen dat de noodzaak van de training beter wordt overgebracht, dan is er minder kans op ongelukken binnen een nationale cultuur van een organisatie. Het versterken van een goed veiligheidsklimaat zal dus een positieve impact hebben op het verminderen van ongelukken (Burke et al., 2008).

Om de werkveiligheid te verhogen, alsmede het veiligheidsbewustzijn binnen een organisatie, is het nodig dat veiligheid hoog in het vaandel staat bij de leider. De communicatieve leiderschapsstijl die hier volgens Barling et al. (2002) het beste bij past is het “safety-specific transformational leadership (SSTL)”. Bij deze manier van leidinggeven inspireert en motiveert de leidinggevende de werknemers om actief deel te nemen aan het werkproces. Daarbij richt hij of zij zich vooral op de veilige omgeving. Hierdoor worden de medewerkers actief betrokken bij het verhogen van hun veiligheid, en zal de leidinggevende op de hoogte zijn van de problemen die zij tijdens dit proces tegenkomen. Het is essentieel dat de leidinggevende hierbij de interculturele verschillen niet uit het oog verliest (Barling et al., 2002).

Het effectief overbrengen van een veiligheidstraining, en daarmee dus het bijdragen aan een veilige werkomgeving, ligt in de handen van de leidinggevende op de multiculturele werkvloer. Volgens Barling, Loughlin & Kelloway (2006) is het type leider van invloed op het veiligheidsklimaat en daarmee dus ook het veiligheidsbewustzijn. Ook De Koster, De Stam & Balk (2011) onderstrepen het belang van de leidinggevende als het gaat om het overbrengen van het belang van veiligheid. De leidinggevende zou goed op de hoogte moeten zijn van de interculturele verschillen in zijn of haar team, en hierop zijn uitleg zoveel mogelijk proberen aan te passen. De communicatieve leiderschapsstijl is hierop van grote invloed.

Ook De Vries et al. (2009) hebben gekeken naar de invloed van communicatieve leiderschapsstijl op de prestatie van de werknemer. Zij vonden dat de precisie (preciseness) en mate van ondersteuning (supportiveness) factoren waren die in zekere mate bijdragen aan de verwerking van kennis die de werknemer heeft verkregen van de leidinggevende. In hun onderzoek beschrijven De Vries et al. (2009) zeven dimensies in communicatiestijlen: expressiviteit, nauwkeurigheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid, verbale agressiviteit, uitgedrukte emotionele spanning (ook wel zelfverzekerdheid) en argumentativiteit. De Vries et al. (2009) onderscheiden verder drie leiderschapsstijlen die hiermee in verbinding staan; charismatische leiderschapsstijl, mensgerichte leiderschapsstijl en taakgerichte leiderschapsstijl. Zij vonden dat charismatische leiderschapsstijl geassocieerd werd met de dimensies behulpzaamheid en expressiviteit, de mensgerichte leiderschapsstijl met zelfverzekerdheid, behulpzaamheid, argumentativiteit, nauwkeurigheid en niet-agressieve verbaliteit. De taakgerichte leiderschapsstijl werd tot slot het minst geassocieerd met communicatiestijlen. Deze wordt getypeerd door nauwkeurigheid en zelfverzekerdheid. Uit het totale onderzoek werd door de Vries et al. (2009) geconcludeerd dat nauwkeurigheid (preciseness) en behulpzaamheid (supportiveness) in het taalgebruik van de leidinggevende de belangrijkste voorspellers zijn van de kennis die de werknemer heeft verkregen.

Om te kijken naar mogelijkheden om ongelukken te voorkomen het aantal ongelukken tijdens het werk te verminderen (specifiek vanwege interculturele verschillen en taalgebruik) is het van belang dat hier onderzoek naar gedaan wordt. De factoren onzekerheidsvermijding, machtsafstand en communicatieve leiderschapsstijl zouden allemaal van invloed kunnen zijn op het veiligheidsbewustzijn binnen een interculturele organisatie. In aparte onderzoeken die hierboven vermeld zijn, zijn deze factoren allemaal behandeld, maar er blijft nog veel onduidelijk wat al deze factoren samen voor effect hebben op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers binnen een multiculturele organisatie. Waar het AUM-model (Gudykunst en Nishida, 2001) en het SSTL-model van Barling et al. (2002) zich vooral richtten op het gedrag van de leider, is het juist interessant om te onderzoeken wat de rol van taal van de leidinggevende is op het veiligheidsbewustzijn. De invloed hiervan, met onzekerheidsvermijding en machtsafstand als modererende factoren is nog niet afdoende onderzocht.

De hoofdvraag die hieruit voortkomt is dan ook: *“Wat is het verband tussen onzekerheidsvermijding, machtsafstand en de communicatieve leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?”*

Deze hoofdvraag bestaat uit de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Wat is het verband tussen een precieze leiderschapsstijl (preciseness) en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding en machtsafstand hierop?

Deelvraag 2: Wat is het verband tussen supportiveness in de leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding en machtsafstand hierop?

Deelvraag 3: Wat is de invloed van de verschillende nationaliteiten op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?

Methode

Instrumentatie

Om de mate van veiligheidsbewustzijn onder medewerkers op de interculturele werkvloer te beschrijven, werden de variabelen onzekerheidsvermijding en machtsafstand apart onderzocht. Veiligheidsbewustzijn was dus de afhankelijke variabele, en onzekerheidsvermijding, machtsafstand en communicatieve leiderschapstijl (onderverdeeld in preciseness en supportiveness) waren hierop mogelijk van invloed en waren dus de onafhankelijke variabelen.

De vragenlijst werd ingevuld door werkenden vanaf 18 jaar. Allereerst zijn er vragen gesteld over het geslacht, de leeftijd, de woonplaats, nationaliteit, het hoogst genoten opleidingsniveau, de sector waarin de respondent werkzaam was, het soort arbeidscontract, het aantal werkuren, de grootte van de teams waar de respondent in werkte, de aanwezigheid van flexibele werkplekken, en een vraag over hoe lang de respondent werkzaam was bij zijn huidige werkgever. Daarna zijn de vragen ingedeeld naar werkbeleving, onzekerheidsvermijding, machtsafstand, preciseness, supportiveness en veiligheidsbewustzijn.

Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding staat voor de mate waarin mensen uit een bepaalde cultuur zich bedreigd voelen door onbekende en onzekere situaties (Hofstede, 1991). Als er sprake is van een hoge onzekerheidsvermijding bij werknemers, dan voelen zij zich sneller bedreigd door onbekende situaties. Zij verlangen hierbij een leider die hen expliciet begeleidt in het veiligheidsproces. Wanneer er sprake is van een lage onzekerheidsvermijding, dan zullen zij geneigd zijn eerder risico's te durven nemen. Een beknoptere uitleg van de veiligheidsvoorschriften zal dan waarschijnlijk voldoende zijn.

De individuele mate van onzekerheidsvermijding en de behoefte aan expliciet, ofwel impliciet leiding geven, is gemeten middels een vragenlijst die is opgesteld door Dorfman en Howell (1988) en getest door Culpepper & Watts (1999). Onzekerheidsvermijding werd onderzocht door middel van vijf stellingen over werkinstructies, regels en voorschriften. Een voorbeeld van een stelling, was: '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' en 'Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken heb, helpen mij bij mijn werk' (Dorfman en

Howell, 1988). De stellingen zijn middels een zevenpunts Likertschaal ontworpen, waarbij 1 stond voor ‘helemaal mee oneens’ en 7 voor ‘helemaal mee eens’. De betrouwbaarheid van de schaal voor onzekerheidsvermijding (met vijf items) was goed: Cronbach’s $\alpha = .86$.

Machtsafstand

Hofstede (1991) definieert machtsafstand als de mate waarin de leden van een instituut of organisatie binnen een land macht verwachten en accepteren dat die ongelijk verdeeld is. Als er sprake is van een hoge machtsafstand, is er respect voor de leidinggevende. Echter, dit respect en aanzien kan ertoe leiden dat werknemers minder feedback (over veiligheid) doorgeven.

Om de mate van machtsafstand binnen de te onderzoeken organisatie te meten, werd de vragenlijst die is opgesteld door Dorfman en Howell (1988) gebruikt. Deze vragenlijst bevatte zes items die met een Likertschaal met zeven mogelijkheden (1 = helemaal oneens, 7 = helemaal eens) is beantwoord. Een voorbeeld van een stelling die de machtsafstand heeft gemeten, was: “Leidinggevendens maken de meeste beslissingen zonder de ondergeschikten te raadplegen” (Dorfman en Howell, 1988). De betrouwbaarheid van machtsafstand was laag: $\alpha = .55$. Vanwege de lage Cronbach’s α is besloten niet verder te gaan met machtsafstand als modererende factor op de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer. In de hoofdvraag en deelvragen werd deze factor vanaf het hoofdstuk Resultaten dus uitgesloten.

Communicatieve leiderschapsstijl

Zoals al eerder benoemd, speelt de leidinggevende een essentiële rol bij het verhogen van het veiligheidsbewustzijn binnen een organisatie. De leidinggevende behoort ervoor te zorgen dat het veiligheidsbewustzijn binnen een multiculturele organisatie zo hoog mogelijk is, om zo ongelukken te voorkomen. Hierbij dient de leidinggevende onder andere rekening te houden met de manier waarop veiligheidsvoorschriften overgebracht en uitgelegd moeten worden (impliciet of expliciet), de rol van interpersoonlijke communicatie en de mate van formaliteit tijdens het overbrengen van veiligheidsinstructies. Communicatieve leiderschapsstijl is in dit onderzoek onderverdeeld in ‘preciseness’ (5 stellingen) en ‘supportiveness’ (6 stellingen). Deze factoren zijn getest middels een zevenpunts Likertschaal (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens). Stellingen als “Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat alle werknemers de

veiligheidsprocedures en –regels kennen” en “Mijn leidinggevende betreft mij en mijn teamgenoten bij het uitleggen van de veiligheidsvoorschriften op een interactieve manier” werden gesteld om de communicatieve leiderschapsstijl te meten. Deze stellingen zijn gebruikt zoals in het onderzoek van De Vries et al. (2009). De betrouwbaarheid voor de factor ‘preciseness’ was goed: $\alpha = .79$. De betrouwbaarheid voor de factor ‘supportiveness’ was redelijk: $\alpha = .69$.

Veiligheidsbewustzijn

Het veiligheidsbewustzijn maakt onderdeel uit van het veiligheidsklimaat binnen een organisatie en staat voor het bewustzijn van veiligheidsaspecten (Starren et al. 2013). Het gaat hier om het individuele veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. Het veiligheidsbewustzijn werd gemeten middels een zevenpunts Likertschaal (helemaal mee oneens tot helemaal mee eens) die ontwikkeld is door Barling et al. (2002). Deze schaal is ook gebruikt door De Koster et al. (2011). Bij deze survey werd de medewerker stellingen voorgelegd als bijvoorbeeld “Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie” en “Ik weet welke benodigdheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren” (De Koster et al. 2011). In totaal werd veiligheidsbewustzijn gemeten met zeven stellingen. De betrouwbaarheid van veiligheidsbewustzijn was goed: $\alpha = .87$.

Procedure en respondenten

Dit onderzoek is uitgevoerd middels een schriftelijke vragenlijst die online (middels een link) is ingevuld. Deze is in anderhalve week verspreid en ingevuld binnen verschillende organisaties in het netwerk van de onderzoekers. Bovenaan de vragenlijst stond een korte introductietekst, waarin het doel van het onderzoek en de duur werden vermeld. De vragenlijst is in het Engels en in het Nederlands opgesteld. De reden dat de vragenlijst ook in het Engels zal worden opgesteld, is dat immigranten die in Nederland zijn niet altijd goed genoeg Nederlands spreken om een vragenlijst in te kunnen vullen. Daarnaast is de vragenlijst ook verspreid onder buitenlandse organisaties.

In totaal hebben 803 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 60,8% vrouw en 39,2% man. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 33,5 jaar, met een spreiding van 18 tot 71 jaar. Het meest frequente opleidingsniveau van de respondenten was hoger beroepsonderwijs (41,4%), met een range van basisonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs.

De meest frequente nationaliteit van de respondenten was 64 (63%). De overige respondenten hadden zeer uiteenlopende nationaliteiten. In totaal hebben mensen afkomstig uit vijftien verschillende landen meegedaan (bijvoorbeeld Spanjaarden, Chinezen, Roemenen etc.). De meeste respondenten waren werkzaam in een gezondheids- of zorginstelling (17,5%). Daarnaast waren ook veel respondenten werkzaam in de horeca (11,8%) en onderwijsinstellingen (11,6%). Verreweg de meeste respondenten gaven aan dat zij een “zittend” beroep hadden, zoals administratief medewerker. De meeste respondenten gaven aan in vaste dienst te zijn (48%).

Statistische toetsing

Voorafgaand aan de analyses zijn de onderwerpen waarvan Cronbach's α voldoende waren, samengevoegd. Dit geldt voor alle factoren die bovenstaand zijn vermeld, met uitzondering van machtafstand.

Om de hoofdvraag en deelvragen te toetsen is gebruik gemaakt van enkelvoudige regressieanalyses en moderatieanalyses. Om de invloed van lage of hoge onzekerheidsvermijding op de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn, zijn de respondenten onderverdeeld in twee groepen; mensen met een lage onzekerheidsvermijding, en mensen met een hoge onzekerheidsvermijding. De factor onzekerheidsvermijding werd onderverdeeld naar een lage score (1-5) en een hoge score (6-7). Vervolgens is hun interacterende invloed duidelijk gemaakt middels moderatieanalyses.

Bij de derde deelvraag is daarnaast gebruik gemaakt van verschillende t-toetsen over de variabelen, om het verschil tussen Nederlanders en niet-Nederlanders duidelijk te maken.

Resultaten

Om de hoofdvraag: “*Wat is het verband tussen de communicatieve leiderschapsstijl (onderverdeeld in preciseness en supportiveness) op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?*” te beantwoorden, zijn enkelvoudige regressie-analyses uitgevoerd. Machtafstand bleek geen significante voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .044, p = .343$) en is daarom niet meegenomen als modererende factor op de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn van de medewerker in een multiculturele organisatie. Om te kunnen beoordelen of er significant waarneembare verschillen tussen Nederlanders en niet-Nederlanders zijn te meten op de factoren preciseness, supportiveness, onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn, zijn verschillende t-toetsen uitgevoerd. De aantallen, gemiddelden en standaarddeviaties zijn in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken (*N*, *M* en *SD*) van de variabelen preciseness, supportiveness, onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn van Nederlanders en niet-Nederlanders

	Nederlands			Niet-Nederlands		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Preciseness	272	5.08	1.16	26	5.51	.87
Supportiveness	270	4.66	.88	26	4.96	.92
Onzekerheidsvermijding	280	4.86	1.33	29	5.97	.81
Veiligheidsbewustzijn	280	5.33	1.29	29	5.75	1.13

Om de eerste deelvraag; “*Wat is het verband tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding?*” te beantwoorden, is allereerst gekeken naar de interactie tussen veiligheidsbewustzijn en preciseness. De interactie hiertussen was significant; $p < .001$. Door middel van een enkelvoudige regressie-analyse (zoals te zien in tabel 2) is daarna gebleken dat veiligheidsbewustzijn voor 4% was te verklaren door de ingebrachte variabele preciseness. ($F(1, 448) = 20.17, p < .001$). Preciseness bleek een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn ($\beta = .21, p < .001$).

Tabel 2. Regressie-analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt ($N = 543$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.15	.31	
Preciseness	.26	.06	.21***
R^2	.04		
<i>F</i>	20.17***		

*** $p < .001$

In de moderatieanalyse (tabel 3) die het veiligheidsbewustzijn voorspelt, inclusief de modererende variabele onzekerheidsvermijding is te zien dat onzekerheidsvermijding een significante modererende invloed heeft op de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn ($F(3,446) = 39.18, p < .001$). In dit onderzoek bleek dat de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn voor 20% gemodereerd werd door de factor onzekerheidsvermijding ($\beta = -.15, p < .001$).

Tabel 3. Moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding ($N = 543$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Interactieterm preciseness	-.19	.05	-.15***
Intercept	2.70	.33	
Onzekerheidsvermijding	.37	.04	.38***
Preciseness	.19	.05	.15***
R^2	.20		
<i>F</i>	39.18***		

*** $p < .001$

Nadat de onderzoeksgroep werd onderverdeeld in hoge en lage onzekerheidsvermijding (tabel 4), is na een enkelvoudige regressie-analyse gebleken dat bij de groep met lage onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn voor 5,3% bleek te verklaren door de ingebrachte variabele preciseness ($F(1, 247) = 14.98, p = <.001$). Bij de respondenten waar sprake was van lage onzekerheidsvermijding bleek onzekerheidsvermijding een modererende invloed hebben op de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn ($\beta = .24, p = <.001$). Bij de respondenten waar sprake was van hoge onzekerheidsvermijding bleek onzekerheidsvermijding geen voorspeller te zijn voor de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn ($\beta = .09, p = .216$).

Tabel 4. Regressie-analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding, onderverdeeld naar lage ($N = 248$) en hoge ($N = 204$) onzekerheidsvermijding

Variabele	B	SE B	β
<i>Lage onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	3.53	.43	
Preciseness	.32	.08	.24**
R^2	.05		
F	14.98		
<i>Hoge onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	5.50	.39	
Preciseness	.09	.07	.09
R^2	.003		
F	1.54***		

** $p = <.010$, *** $p = <.001$

Om de tweede deelvraag; “*Wat is het verband tussen supportiveness en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding?*” te kunnen beantwoorden, gekeken naar het verband tussen veiligheidsbewustzijn en supportiveness. Uit een enkelvoudige regressie-analyse (zoals te zien in tabel 5) is gebleken dat het veiligheidsbewustzijn voor 1% te verklaren was door de ingebrachte variabele supportiveness ($F(1, 444) = 4.41, p = <.05$). Supportiveness bleek een significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn ($\beta = .10, p = .036$).

Tabel 5. Regressie-analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt (N=543)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.87	0.32	
Supportiveness	.14	.07	.10*
R^2	.01		
F	4.41*		

* $p < .05$

In de moderatieanalyse die het veiligheidsbewustzijn voorspelt, inclusief de modererende variabele onzekerheidsvermijding (tabel 6) is te zien dat onzekerheidsvermijding geen significante modererende invloed heeft op de relatie tussen supportiveness en het veiligheidsbewustzijn van de medewerker ($\beta = -.05, p = .23$).

Tabel 6. Moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding (N = 543)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Interactieterm supportiveness	-.06	.05	-.05****
Intercept	5.52	.05	
Onzekerheidsvermijding	.40	.04	.41**
Supportiveness	.12	.06	.09***
R^2	.17		
F	30.70**		

** $p < .001$, *** $p < .05$, **** $p > .05$

Om de derde deelvraag; “Wat is de invloed van de verschillende nationaliteiten op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?” te beantwoorden, is een t-toets voor veiligheidsbewustzijn met als factor nationaliteit uitgevoerd. Hieruit bleek geen significant verschil tussen de mate van veiligheidsbewustzijn van Nederlandse en niet-Nederlandse participanten ($t(307) = 1.71, p = .088$).

Conclusie

Om de hoofdvraag goed te kunnen ontleden en te beantwoorden, zijn er drie deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1: Wat is het verband tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding hierop?

De factor onzekerheidsvermijding (Hofstede, 1991) bleek een significante modererende invloed te hebben op de relatie tussen preciseness en veiligheidsbewustzijn van de medewerker op de multiculturele werkvloer, mits er sprake was van lage onzekerheidsvermijding. Bij hoge onzekerheidsvermijding bleek er geen significante modererende invloed te zijn. Dit betekent dat naarmate de leidinggevende de veiligheidsinstructies preciezer geeft, er een hogere mate is van veiligheidsbewustzijn bij medewerkers met een lage onzekerheidsvermijding.

Deelvraag 2: Wat is het verband tussen supportiveness en veiligheidsbewustzijn en wat is de invloed van onzekerheidsvermijding hierop?

De culturele dimensie onzekerheidsvermijding (Hofstede, 1991) blijkt geen modererende factor op de relatie tussen supportiveness en veiligheidsbewustzijn, omdat er geen significante interactie was op deze factoren. Er was, in tegenstelling tot preciseness, geen verschil in hoge of lage onzekerheidsvermijding. De mate van supportiveness van een leider heeft dus geen invloed op het veiligheidsbewustzijn van de medewerker binnen een multiculturele organisatie.

Deelvraag 3: Wat is de invloed van de verschillende nationaliteiten op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?

Zoals eerder in het hoofdstuk Resultaten genoemd, bleek er geen significant verschil tussen de mate van veiligheidsbewustzijn van Nederlandse en niet-Nederlandse participanten ($t(307) = 1.71, p = .088$). Er is dus te weinig bewijs om uitspraken te doen over het verschil in veiligheidsbewustzijn tussen Nederlanders en deelnemers met andere nationaliteiten in dit onderzoek. Voorafgaand aan het onderzoek werd echter wel verwacht dat er een verschil in veiligheidsbewustzijn zou zijn tussen Nederlanders en andere nationaliteiten, vanwege de verschillende scores op de culturele dimensies machtsafstand en onzekerheidsvermijding,

zoals ontwikkeld door Hofstede (1991). Daarnaast was er maar een heel klein gedeelte van de respondenten afkomstig uit een ander land dan Nederland. Het aantal respondenten was te klein om er representatieve uitspraken over te doen.

De hoofdvraag van dit onderzoek was als volgt:

“Wat is het verband tussen de communicatieve leiderschapsstijl (mate van precisie en supportiveness) op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer?”

Voorafgaand aan dit onderzoek werd verwacht dat zowel onzekerheidsvermijding en machtsafstand modererende factoren zouden zijn op de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer op de multiculturele werkvloer. Van een modererende invloed van machtsafstand bleek echter geen sprake te zijn. Bij organisaties met een precieze en ondersteunende leider werd verwacht dat er meer veiligheidsbewustzijn zou zijn onder de werknemers. Uit de resultaten is gebleken dat de precisie van een leidinggevende wel van invloed is op het veiligheidsbewustzijn (als er sprake is van lage onzekerheidsvermijding), maar de supportiveness, dus de mate van steun die de leider uitstraalt, niet van invloed is op het veiligheidsbewustzijn van de medewerker op de werkvloer.

Discussie

Uit verschillende onderzoeken (zoals De Vries et al., 2009) is gebleken dat het voor de prestaties van werknemers zeer belangrijk is dat een leider bepaalde leiderschapsstijlen hanteert om zijn bedoelingen duidelijk te maken. Twee van deze stijlen; preciseness en supportiveness zijn in dit onderzoek belicht. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er een verband is tussen preciseness en het veiligheidsbewustzijn van een medewerker op de multiculturele werkvloer, als er sprake is van lage onzekerheidsvermijding.

Onzekerheidsvermijding is hier een modererende factor. Dit was niet in overeenstemming met de verwachtingen voorafgaand aan het gedane onderzoek. Verwacht werd dat als er sprake was van hoge onzekerheidsvermijding, er ook meer behoefte zou zijn aan een meer precieze leidinggevende. Dit zou leiden tot een hoger veiligheidsbewustzijn en hogere veiligheidsprestatie (Starren, 2013).

Een verklaring voor deze uitkomst zou kunnen zijn dat de meeste respondenten uit dit onderzoek de Nederlandse nationaliteit hadden, en zij een lagere behoefte hebben aan een precieze leidinggevende. Echter, Hofstede (1991) vond in zijn onderzoek dat regels eerder worden opgevolgd in landen waar sprake is van een lage onzekerheidsvermijding. Wanneer de opvolging van regels belangrijker wordt geacht, is het waarschijnlijk dat er ook sprake is van een beter veiligheidsklimaat. Echter, Burke et al. (2008) vonden dat de onzekerheidsvermijding negatief gerelateerd was ten opzichte van het effect van de veiligheidstraining met als doel ongelukken te verminderen. Dit wil zeggen dat veiligheidstrainingen die gegeven worden aan werknemers die afkomstig zijn uit een cultuur waar sprake is van een hoge onzekerheidsvermijding, waarschijnlijk minder effectief zijn.

Bij het andere onderdeel van communicatieve leiderschapsstijl (de Vries et al., 2009), supportiveness, bleek zowel lage en hoge onzekerheidsvermijding geen modererend effect te hebben. Hier was dus geen sprake van significante interactie. Ook deze uitkomst was voorafgaand aan dit onderzoek niet verwacht. De verwachting was namelijk dat hoe groter de mate van onzekerheidsvermijding, hoe groter de behoefte aan een ondersteunende leider. Dit bleek in dit onderzoek niet het geval te zijn.

Daarnaast bleek al vroeg in het onderzoek dat machtsafstand geen samenhangend verband had op de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn. Dit werd voorafgaand aan het onderzoek wel verwacht. Eerdere onderzoeken (onder andere Madlock (2012), Okoye & Uchenna (2013) wezen namelijk uit dat machtsafstand wel degelijk van invloed kon zijn op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers binnen een multiculturele organisatie. Reden hiervoor zou kunnen zijn dat de respondenten in deze onderzoeken uit respectievelijk Mexico en Nigeria kwamen. Daarnaast kon deze discrepantie in verwachtingen worden verklaard door de vragen die gebruikt zijn om machtsafstand te meten. Deze vragenlijst is ontwikkeld door Dorfman en Howell (1988) en is in meerdere onderzoeken gebruikt om machtsafstand te meten. In vervolgonderzoek zouden andere vragen gesteld kunnen worden, om te kijken of dit een verschil maakt in mate van invloed op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers op een multiculturele werkvloer.

Bij het inventariseren van de resultaten is dus gebleken dat er verschillende discrepanties waren in de verwachtingen over onzekerheidsvermijding en machtsafstand als moderator op de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn. In eerste instantie was het de bedoeling om te kijken naar de invloed van verschillende nationaliteiten (en de rol van twee van de culturele dimensies van Hofstede (1991); machtsafstand en onzekerheidsvermijding) van medewerkers op het veiligheidsbewustzijn. De meeste respondenten die de vragenlijst hebben doorlopen, hebben echter de Nederlandse nationaliteit, namelijk 63%. De uitspraken over verschillen in nationaliteiten dienen dus met de nodige voorzichtigheid worden geboden. Daarnaast werd respondenten gevraagd zelf hun nationaliteit in een tekstvak in te vullen. Voor het coderen en interpreteren van de resultaten was het nuttiger geweest om de respondenten te laten kiezen tussen twee opties; Nederlands en een drop down-menu met zoveel mogelijk nationaliteiten die aangeklikt kunnen worden. Het is dus moeilijk te zeggen of de uitkomsten uit dit onderzoek ook gelden voor (grote) organisaties waar veel verschillende culturen met verschillende scores op de culturele dimensies van Hofstede (1991) samenwerken.

Daarnaast is het moeilijk gebleken om uitspraken te doen over directe veiligheidsrisico's bij werknemers op de multiculturele werkvloer. Bij aanvang van het onderzoek was het doel om directe veiligheidsrisico's zoals worden ervaren door mensen die veel met hun handen werken (mensen in de bouw, fabrieksmedewerkers etc.) te meten. De respondenten die de vragenlijst voor dit onderzoek hebben ingevuld, waren echter grotendeels werkzaam in de

administratieve sector of een ander “zittend” beroep. Dit zou een vertekend beeld over het veiligheidsbewustzijn kunnen geven, omdat medewerkers in deze sectoren minder te maken hebben met directe gevaren op de gezondheid. In een vervolgonderzoek zou het waardevol kunnen blijken om bijvoorbeeld specifiek de bouwsector en fabriekssector te bevragen. Voordeel van deze huidige samenstelling van respondenten is dat er wel een beeld geschetst is van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers in onder andere de administratieve sector en andere “zittende” beroepen. Bij het invullen van de functie van de respondent was het, voor het interpreteren van de resultaten, nuttiger geweest om de respondenten te laten kiezen tussen een aantal opties. Hierdoor zouden gemakkelijker generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden.

Er zijn naast bovengenoemde beperkingen in het gedane onderzoek, zoals vraagstellingen en betrouwbaarheid van eerder gebruikte vragenlijsten, nog enkele opvallende zaken te noemen. De omvang van het onderzoek was in principe voldoende om uitspraken te doen over een populatie. Echter, een aantal vragen zijn maar door een beperkt aantal respondenten ingevuld. Dit zou te verklaren kunnen zijn door de privacy-gevoeligheid van de vragen, of eventueel het niet inzien van het nut voor de onderzoekers. Daarnaast zou het afwezig zijn van iemand die hulp kan bieden bij het invullen van de vragenlijst, een probleem kunnen veroorzaken met het begrip van een aantal vragen.

Referenties

- Barling, C., Loughlin, C. & Kelloway, E.K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488–496.
- Burke, M.J., Sarpy, S.A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Islam, G., (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96, 315–324.
- Burke, M.J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., Sarpy, S.A., (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 133–152.
- Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C., Burke, M.J., (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1103–1127.
- Corvalan, C.F., Driscoll, T.R. en Harrison, J.E. (1994). Role of migrant factors in work-related fatalities in Australia. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 20, 364-370.
- 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.
- Deltalinqs. (2014). 'Is onze taal nu echt van invloed op veilig werken?'. Opgehaald van Deltalinqs: <http://www.deltalinqs.nl/is-onze-taal-nu-echt-van-invloed-op-veilig-werken>
- Deltalinqs. (2015). *Rapport Taalverschil en Veiligheid*. Geraadpleegd op 22 februari 2016, van http://www.gevaarlijkkelading.nl/sites/default/files/archief/a37f7e/webltr_p024_ltr_gvld-01-2015.pdf

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Red.), *Advances in international comparative management* (3, pp. 127-149). Greenwich, CT: JAI Press.

EWCO European Working Conditions Observatory (2007). Employment and working conditions of migrant workers. Geraadpleegd van <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0701038s/tn0701038s.html>

Gudykunst, W.B., Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 55-71.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2013). *Cultural dimensions: Mexico*. Geraadpleegd op 23 februari 2016, van <http://geert-hofstede.com/mexico.html>.

Hofstede, G. (2013). *Cultural dimensions: Netherlands*. Geraadpleegd op 23 februari 2016, van <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>.

Inspectie SZW. (2014). *Arbeidsongevallenrapport 2014*. Geraadpleegd op 22 februari 2016, van http://www.inspectieszw.nl/Images/Rapport-Arbeidsongevallen-2014_tcm335363443.pdf

Koster, R.B.M. de, Stam, D. & Balk, B.M. (2011). Accidents happen: The influence of safety specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management*, 29, 753-765.

Madlock, P.E. (2012). The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers. *International Journal of Business Communication*, 49 (2), 169-184.

- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 22 –231.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A. & Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 248–264.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Okoye, O.K., Uchenna, P., (2013). Appraising the Influence of Cultural Determinants of Construction Workers Safety Perception and Behaviour in Nigeria. *International Journal of Engineering and Medical Science Research*, 1, 11-24.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52, 43.
- Venema, A., Besten, H. den, Klauw M. van der, & Ybeman, J.F. (2013). Arbeidsongevallen in Nederland 2011. Geraadpleegd van https://www.tno.nl/downloads/arbeidsongevallen_in_nederland_2011.pdf.
- Vries, R. E. de, Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., Gameren, K. van, & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-207.
- Vries, R.E. de, Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 367-380.

Bijlagen

Bijlage I: Vragenlijst survey

Geachte heer/ mevrouw,

Welkom bij ons onderzoek naar de **invloed van communicatie van leidinggevenden op veiligheid en gezondheid van medewerkers**.

Dit onderzoek voeren wij uit in het kader van onze bachelorscripties, voor de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Met dit onderzoek proberen wij meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers aankijken tegen de rol van de leidinggevende bij veiligheid en gezondheid op het werk. U zou ons kunnen helpen door deze vragenlijst over uw ervaringen hiermee in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. U kunt tussentijds stoppen en later weer verder gaan.

Door te klikken op '>>' 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 onze begeleiders:

Dr Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) of Dr Jantien van berkel (j.vanberkel@let.ru.nl)

Onze dank is groot!

Met vriendelijke groet,

Merel, Thomas, Jette, Aniek, Marloes, Jacqueline, Julienne, Maud, Elvira, Yara, Sharon, Merel, Anne-Wil, Teun, Arianna, Nick, Sanne, Grace, Thijs & Dieuwertje

Om te beginnen volgen er enkele vragen over u en uw werksituatie

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw woonplaats?

Wat is uw nationaliteit?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- Algemeen voortgezet onderwijs
- Middelbaar beroepsonderwijs
- Hoger beroepsonderwijs
- Wetenschappelijk onderwijs
- Anders, namelijk....

In welke sector bent u werkzaam?

- Productiebedrijf/fabriek
- Onderwijsinstelling
- Bouwbedrijf
- Overheidsinstelling
- Transport- of vervoersbedrijf
- Financiële instelling
- (Web)Winkel/Groothandel/Marktkraam
- ICT-bedrijf
- Horecagelegenheid
- Particulier huishouden
- Gezondheids-of zorginstelling
- Anders, namelijk...

Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

- Vast contract
- Tijdelijk contract
- 0-uren contract
- Anders, namelijk...

Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

- 0-8 uur
- 8-16 uur
- 16-32 uur
- 32 uur of meer
- Anders, namelijk...

Hoe groot is het team waarin u werkt?

- 1-10 anderen
- 10-20 anderen
- 20 anderen of meer
- N.v.t.: Ik werk niet in een team

Werkt uw team met flexibele werkplekken? Hiermee wordt bedoeld dat teamleden – gedeeltelijk – vrij worden gelaten in de plek waar zij werken. Voorbeelden zijn thuis, in een ander land, of in een 'flexibel' kantoor werken.

- Nee
- Ja, kies uit 1 van de volgende mogelijkheden:
 - o Iedereen werkt flexibel
 - o Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek
 - o Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel

Welk beroep of welke functie oefent u uit? (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: manager of verpleegkundige, maar liever: manager automatisering, manager zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever?(Geef hierbij de maand en het jaartal aan)

Werkbeleving

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik twijfel aan het nut van mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik vind dat ik mijn werk goed doe

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en weer een werkdag voor me ligt

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

De volgende vragen gaan over veiligheid op uw werk.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik weet waar ik veiligheidsrisico's (zoals losse schroefjes) moet melden

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik weet welke veiligheidskleding en/of uitrusting is vereist om mijn werk uit te mogen voeren

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico's die samengaan met mijn baan

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik weet welke benodigheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

De volgende vragen gaan over uw opvattingen over werkinstructies, regels en voorschriften

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

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
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

De volgende vragen gaan over uw opvattingen over leidinggevend en management in het algemeen

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen.

Mijn leidinggevende zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn leidinggevende zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.

- Helemaal mee oneens
- Grotendeels mee oneens
- Beetje mee oneens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Beetje mee eens
- Grotendeels mee eens
- Helemaal mee eens

De volgende vragen gaan over uw ervaringen met uw leidinggevende.

Als u meerdere leidinggevendens heeft, neemt u dan telkens degene in gedachte waarmee u het meeste contact heeft.

Wat is het geslacht van uw leidinggevende

- Man
- Vrouw

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

Mijn leidinggevende troost medewerkers

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

Door de humor van mijn leidinggevende staat hij/zij vaak in het middelpunt van aandacht binnen een groep mensen.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende vindt het moeilijk om grappig te zijn in een groep.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Mijn leidinggevende slaagt er vaak in mensen in lachen uit te laten barsten.

- Nooit
- Sporadisch (Een keer per jaar of minder)
- Af en toe (Eens per maand of minder)
- Regelmatig (Een paar keer per maand)
- Dikwijls (Eens per week)
- Zeer dikwijls (Een paar keer per week)
- Altijd (Dagelijks)

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek! Met behulp van uw medewerking hopen we meer inzicht te verkrijgen in de rol van de leidinggevende op veiligheid en gezondheid op het werk.