

# De invloed van de multiculturele competentie van de manager op de safety performance van multiculturele teams

Theoretisch gestuurd Bachelorwerkstuk

Roeland Ens

s3048268

r.ens@student.ru.nl

6 juli 2015

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Dr. Marianne Starren

Thema: Veiligheid en communicatie in multinationale organisaties

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Inleiding .....   | 3  |
| Methode.....  | 7  |
| Kwantitatief onderzoek.....                                   | 7  |
| Instrumentatie .....  | 7  |
| Procedure en respondenten .....                               | 9  |
| Statistische toetsing.....                                    | 10 |
| Kwalitatief onderzoek.....                                    | 10 |
| Instrumentatie .....  | 10 |
| Participanten .....   | 11 |
| Procedure .....   | 12 |
| Resultaten .....  | 13 |
| Kwantitatief onderzoek.....                                   | 13 |
| Kwalitatief onderzoek.....                                    | 14 |
| Multiculturele competentie van de respondent .....            | 14 |
| Rol van overige coaches/trainers .....                        | 15 |
| Safety performance van spelers .....                          | 15 |
| Conclusie .....   | 15 |
| Discussie.....  | 16 |
| Literatuur .....  | 19 |
| Bijlage 1: Vragenlijst medewerkers multiculturele teams ..... | 21 |
| Bijlage 2: interview met coach PSV .....                      | 27 |

## Inleiding

In het huidige tijdperk van globalisering krijgen steeds meer mensen te maken met communicatie in meerdere talen. Online wordt bijvoorbeeld vaak in een lingua franca als het Engels gecommuniceerd, maar ook in multinationale organisaties is het gebruik van meerdere talen steeds gangbaarder (Mulken & Hendriks, 2014). In Nederlandse multinationale organisaties, ofwel bedrijven waar werknemers van verschillende afkomsten werkzaam zijn, wordt steeds vaker een andere voertaal dan het Nederlands gebruikt. Multinationale organisaties nopen hun werknemers tot het beheersen van vreemde talen: “Het bedrijfsleven ondervindt meer dan ooit het belang van een goede kennis van talen als Engels, Duits, Frans en Spaans.” (Mol, 2002, p. 17). Daarnaast hebben de recentelijk opengestelde grenzen binnen de Europese Unie tot de ontwikkeling geleid dat een groeiend aantal werknemers uit Oost-Europa zijn heil zoekt in landen als Nederland. Deze mensen beheersen het Nederlands vaak nauwelijks en dit kan leiden tot een communicatieprobleem: werkgevers moeten manieren vinden om effectief te communiceren met hun werknemers.

Gudykunst en Nishida (2001) suggereren dat de effectiviteit van communicatie afhangt van de mate van het managen van onzekerheid (uncertainty) en nervositeit (anxiety). Zij beschrijven in hun artikel de “Anxiety/Uncertainty Management theory”. Deze AUM theorie houdt in dat factoren als een positief of negatief zelfbeeld, intrinsieke motivatie, en omgevingsfactoren allen invloed hebben op de onzekerheid en nervositeit van individuen. Het zijn volgens Gudykunst en Nishida (2001) de mate van onzekerheid en de mate van nervositeit die bepalen of communicatie tussen zender en ontvanger effectief kan verlopen. “Bij een hoge mate van nervositeit maken individuen gebruik van simplistische informatieverwerking en kunnen hierdoor niet effectief communiceren. Bij een hoge mate van onzekerheid bezitten individuen niet het zelfvertrouwen om andermans houdingen, gevoelens, of gedragingen accuraat te voorspellen.” (Gudykunst & Nishida, 2001, p. 56, eigen vertaling). Afgaande op deze theorie zou communicatie gericht op veiligheid zich dus moeten richten op het verminderen van onzekerheid en nervositeit bij de werknemers. Starren, Hornikx en Luijters (2013) merken op dat er nog verrassend weinig onderzoek is verricht naar het verband tussen nationale cultuur en veiligheid op de werkvloer. Zij suggereren dat toekomstig onderzoek zich kan richten op het begrip van wat ervaren wordt als een (on)veilige situatie evenals de motivatie die werknemers uit verschillende landen ervaren om veilig te werken. Ook geven zij als suggestie dat onderzoek zich kan richten op manieren om teamgeest te bevorderen onder werknemers van verschillende nationaliteiten, omdat dit volgens de onderzoekers de veiligheid kan

bevorderen. “Een gedeeld veiligheidsbewustzijn is een belangrijke determinant van veiligheidskennis en motivatie, maar dit is moeilijk te bewerkstelligen in multiculturele teams.” (Starren et al., 2013, p. 47, eigen vertaling). Het artikel zet de deur open voor onderzoek naar manieren om een gedeeld bewustzijn wat betreft veiligheid te creëren in multiculturele en meertalige teams. Uit onderzoek van Koster, Stam en Balk (2011) onder magazijnmedewerkers blijkt echter dat niet alleen veiligheidsbewustzijn onder werknemers maar ook werkende systemen om ongelukken te voorkomen en vooral veiligheidsgericht transformationeel leiderschap van de leidinggevende belangrijke factoren zijn in het voorkomen van bedrijfsongevallen. Transformationeel leiderschap poogt de werknemers verder te laten zien dan enkel hun eigen belangen en probeert hen te doen handelen naar de normen en waarden van de organisatie (Koster et al., 2011). Volgens Koster et al. (2011) is veiligheidsgericht transformationeel leiderschap belangrijker in het voorkomen van ongelukken dan de aanwezigheid van systemen om ongelukken te voorkomen, hiermee overigens niet het belang van de aanwezigheid van deze systemen wegnemend.

Paul (2013) geeft aan dat buitenlandse werknemers een hoger risico lopen op een bedrijfsongeval. Dit wordt volgens haar veroorzaakt doordat zij vaak lange werkdagen maken en weinig vragen durven te stellen over veiligheid uit angst hun baan kwijt te raken, zelfs als ze zich in onveilige situaties denken te bevinden. Dit risico begint steeds meer aandacht te krijgen en er worden in een aantal bedrijven manieren toegepast die toegespitst zijn op de buitenlandse werknemer. Zo wordt er als het gaat om veiligheidsvoorschriften vaak gecommuniceerd door middel van pictogrammen of andere afbeeldingen. Paul (2013) geeft een aantal adviezen aan multinationale organisaties om de veiligheid op de werkvloer te verbeteren en de kans op ongevallen te verminderen. Zo heeft ze een brochure ontwikkeld met adviezen voor werkgevers en een online woordenboek met vaktermen op het gebied van veiligheid op de werkvloer gelanceerd.

Niet alleen in het bedrijfsleven heeft men steeds vaker te maken met multiculturele teams en de bijbehorende communicatie-uitdagingen. Ook in de topsport en met name het profvoetbal bestaan teams steeds vaker uit individuen met uiteenlopende culturele en nationale achtergronden. Spelers die in de nationale top van bijvoorbeeld Nederland voetballen kunnen ook beschouwd worden als werknemers van een bedrijf. Ze hebben immers een contract, arbeidsvoorwaarden, een salaris en een manager in de vorm van een trainer, coach, of directeur. Het komt steeds vaker voor dat profvoetballers in hun carrière voor meerdere clubs na elkaar spelen (Maguire & Stead, 1998; Maguire & Pearton, 2000). In de afgelopen

decennia is de aanwezigheid van buitenlandse voetballers op de hoogste Europese niveaus steeds normaler geworden. Ook is de huidige ontwikkeling dat spelers vaak al op minderjarige leeftijd, nog vóór een debuut in het eerste team van een club, worden gescout door een grotere club en aldaar een contract aangeboden krijgen. Dit brengt vaak met zich mee dat een speler inclusief zijn gezin verhuist naar een ander land. Buitenlandse voetballers die in een ander land gaan spelen kunnen deels te maken krijgen met dezelfde problemen als de eerder beschreven werknemers in het bedrijfsleven. Er kunnen communicatieproblemen zijn, maar ook problemen met werkvergunningen en aanpassingsproblemen als gevolg van culturele verschillen (Maguire & Stead, 1998).

Ook in het profvoetbal is er sprake van het streven naar het creëren van een veilige werkomgeving voor alle werknemers. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan instructies over het zorgvuldig omgaan met trainingsmateriaal. Ook blessurepreventie is een belangrijke factor in het profvoetbal. Andersen en Williams (1988) zetten in hun artikel de verschillende oorzaken van sportblessures uiteen. Zo noemen zij sportverleden, persoonlijkheid en stressbestendigheid als factoren en ook sommen zij mogelijke interventies op om een sporter een geschikte reactie aan te leren op een situatie waaruit een blessure zou kunnen ontstaan. Onder deze interventies vallen het aanleren van zelfvertrouwen, het bevorderen van teamspirit, het beheersen van verwachtingen, het behouden van de aandacht van de speler en wat zij omschrijven als “cognitieve herstructurering”: het afleren van foute reacties en het aanleren van reacties die in bepaalde situaties blessures kunnen voorkomen (Andersen & Williams, 1988).

Blessures zijn voor zowel de individuele speler als het team een probleem. De speler kan door een blessure minder goed presteren en zo hemzelf en zijn team benadelen. Er is met name in de medische wereld al veel onderzoek verricht naar specifieke blessures (zie bijvoorbeeld Caraffa, Cerulli, Projetti, Aisa & Rizzo, 1996). Het verband tussen blessurepreventie en het daadwerkelijk minder voorkomen van blessures is in de sportwereld en de medische wereld inmiddels geaccepteerd (Cupal, 1998; Ekstrand, Gillquist & Liljedahl, 1983). Men zou daarom verwachten dat potentiële profvoetballers al vanaf jonge leeftijd aangeleerd krijgen hoe ze blessures kunnen voorkomen. Of dit ook daadwerkelijk bij bijvoorbeeld Nederlandse topclubs gebeurt en hoe deze instructies gegeven worden, daar is tot op heden weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Tevens is er geen wetenschappelijke literatuur beschikbaar over hoe communicatie over blessurepreventie het beste kan geschieden richting

sporters met verschillende culturen en nationaliteiten. Het is mogelijk dat clubs deze kennis liever voor zichzelf houden dan deze te delen met mogelijke concurrenten.

Zowel in het bedrijfsleven als in topsportorganisaties doen zich dus onvermijdelijk communicatieproblemen voor wat betreft het voorkomen van bedrijfsongevallen of blessures. De rol van de manager is hier in beide situaties van groot belang. Brett, Behfar en Kern (2006) noemen vier barrières die tot conflicten kunnen leiden in multiculturele teams: een verschillende communicatiestijl (direct versus indirect), problemen met taalbeheersing, verschillende attitudes wat betreft machtsafstand en conflicterende gewoontes wat betreft het nemen van beslissingen. “Teams waarvan de leden verschillende nationaliteiten en achtergronden hebben vergen extra kwaliteiten van de manager [...]” (Brett et al., 2006, p. 84, eigen vertaling). In het artikel van Brett et al. (2006), gebaseerd op interviews met managers en werknemers van multiculturele teams in verschillende landen, geven de auteurs aan dat “cultural challenges” te managen zijn mits de manager zich niet beperkt tot “single-culture-based approaches”, ofwel dat de manager onder andere bekend moet zijn met de verschillende normen en waarden van andere culturen binnen zijn team. Om deze multiculturele competentie van een manager te kunnen toetsen is door Zee en Oudenhoven (2000) de *Multicultural Personality Questionnaire* ontwikkeld en op geschiktheid getoetst, een vragenlijst die gericht is op verschillende variabelen die betrekking hebben op de multiculturele competentie van een persoon. Hieronder vallen culturele empathie, openmindedness, emotionele stabiliteit, sociaal initiatief en flexibiliteit (Zee & Oudenhoven, 2001).

Tot op heden is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar een mogelijk verband tussen de multiculturele competentie van managers van multiculturele teams en de daadwerkelijke *safety performance* van die teams, ofwel hoe vaak het team te maken krijgt met bedrijfsongevallen die leiden tot verzuim (Griffin & Neal, 2000). Tevens is hier in de topsportwereld nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar verricht. Het voorgaande in overweging nemend leidt dit tot de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre is de multiculturele competentie van managers een voorspeller voor de *safety performance* van werknemers in multiculturele teams?
2. Hoe wordt door coaches in de topsport het belang ervaren van de multiculturele competentie van coaches als voorspeller van de *safety performance* van spelers in multiculturele teams?

## Methode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden. Er is een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hieronder worden deze beide onderzoeksmethoden beschreven.

### Kwantitatief onderzoek

#### Instrumentatie

In het eerste onderzoek is gebruik gemaakt van een survey. Hier is voor gekozen omdat op deze manier een groot aantal werknemers van verschillende bedrijven op meerdere variabelen bevraagd kon worden. Ook werd op deze manier verzekerd dat alle respondenten op dezelfde manier bevraagd werden. Tevens was er de mogelijkheid om de survey waar nodig in een andere taal dan het Nederlands af te nemen.

De afhankelijke variabele *safety performance* werd geoperationaliseerd door middel van drie zevenpunts semantische differentialen met betrekking tot betrokkenheid bij (bijna-)ongevallen op de werkvloer. De drie vragen waren gebaseerd op de *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden* (CBS, 2014). Een voorbeeld van deze vragen was “Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeluk of voorval waardoor u ten minste één dag niet kon werken?” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “nooit” (1) tot “heel vaak” (7). De vragen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (vragen 8 t/m 10). De betrouwbaarheid van de variabele *safety performance* bestaande uit drie items was goed:  $\alpha = .97$ .

De onafhankelijke variabele *waargenomen multiculturele competentie van de manager* is een samenvoeging van vijf variabelen, te weten de waargenomen *flexibiliteit*, *openmindedness*, *sociaal initiatief*, *culturele empathie* en *emotionele stabiliteit* van de manager. Hieronder worden deze vijf variabelen geoperationaliseerd. Vervolgens wordt de samengevoegde variabele *waargenomen multiculturele competentie van de manager* geoperationaliseerd.

De onafhankelijke variabele *waargenomen flexibiliteit van de manager* werd geoperationaliseerd door middel van drie zevenpunts Likert-schalen aan de hand van de stellingen van de *Multicultural Personality Questionnaire* (Zee & Oudenhoven, 2000; Zee & Oudenhoven, 2001). Een voorbeeld van deze stellingen was “Mijn manager staat open voor veranderingen.” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “helemaal mee oneens” (1) tot “helemaal mee eens” (7). De stellingen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (stellingen 32 t/m 34). De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen flexibiliteit van de*

*manager* bestaande uit drie items was onvoldoende. Daarom is gekozen om deze variabele niet mee te nemen in verdere statistische toetsing.

De onafhankelijke variabele *waargenomen openmindedness van de manager* werd geoperationaliseerd door middel van vier zevenpunts Likert-schalen aan de hand van de stellingen van de *Multicultural Personality Questionnaire* (Zee & Oudenhoven, 2000; Zee & Oudenhoven, 2001). Een voorbeeld van deze stellingen was “Mijn manager heeft veel verschillende interesses.” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “helemaal mee oneens” (1) tot “helemaal mee eens” (7). De stellingen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (stellingen 35 t/m 38). De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen openmindedness van de manager* bestaande uit vier items was onvoldoende. Wanneer stelling 35 (“Mijn manager voelt zich oncomfortabel in een andere cultuur.”) werd verwijderd, dan was de betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen openmindedness van de manager* bestaande uit drie items goed:  $\alpha = .80$ . Daarom is besloten om stelling 35 uit de dataset te verwijderen.

De onafhankelijke variabele *waargenomen sociaal initiatief van de manager* werd geoperationaliseerd door middel van vier zevenpunts Likert-schalen aan de hand van stellingen van de *Multicultural Personality Questionnaire* (Zee & Oudenhoven, 2000; Zee & Oudenhoven, 2001). Een voorbeeld van deze stellingen was “Mijn manager benadert andere personen makkelijk.” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “helemaal mee oneens” (1) tot “helemaal mee eens” (7). De stellingen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (stellingen 39 t/m 42). De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen sociaal initiatief van de manager* bestaande uit vier items was goed:  $\alpha = .89$ .

De onafhankelijke variabele *waargenomen culturele empathie van de manager* werd geoperationaliseerd door middel van vier zevenpunts Likert-schalen aan de hand van stellingen van de *Multicultural Personality Questionnaire* (Zee & Oudenhoven, 2000; Zee & Oudenhoven, 2001). Een voorbeeld van deze stellingen was “Mijn manager houdt rekening met andermans gebruiken.” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “helemaal mee oneens” (1) tot “helemaal mee eens” (7). De stellingen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (stellingen 43 t/m 46). De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen culturele empathie van de manager* bestaande uit vier items was adequaat:  $\alpha = .74$ .



De onafhankelijke variabele *waargenomen emotionele stabiliteit van de manager* werd geoperationaliseerd door middel van drie zevenpunts Likert-schalen aan de hand van stellingen van de *Multicultural Personality Questionnaire* (Zee & Oudenhoven, 2000; Zee & Oudenhoven, 2001). Een voorbeeld van deze stellingen was: “Mijn manager blijft kalm in onverwachte situaties.” De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van “helemaal mee oneens” (1) tot “helemaal mee eens” (7). De stellingen en bijbehorende schalen zijn weergegeven in bijlage 1 (stellingen 47 t/m 49). De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen emotionele stabiliteit van de manager* bestaande uit drie items was onvoldoende. Wanneer stelling 49 (“Mijn manager gaat er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed komen.”) werd verwijderd, was de betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen emotionele stabiliteit van de manager* bestaande uit twee items goed:  $\alpha = .81$ . Daarom is besloten om stelling 49 uit de dataset te verwijderen.

De onafhankelijke variabele *waargenomen multiculturele competentie van de manager* was een samenvoeging van de vijf hiervoor beschreven onafhankelijke variabelen. Omdat voor het construct *flexibiliteit* geen adequate betrouwbaarheid gemeten werd, is ervoor gekozen om stellingen 32 t/m 34 te verwijderen. Tevens zijn, zoals reeds aangegeven, stellingen 35 en 49 verwijderd. De betrouwbaarheid van de variabele *waargenomen multiculturele competentie van de manager* bestaande uit dertien items was goed:  $\alpha = .92$ .

In de survey werden ook stellingen voorgelegd die van toepassing waren op variabelen die voor dit onderzoek niet zijn gebruikt. Hier is voor gekozen om het uiteindelijke databestand bruikbaar te maken voor meerdere onderzoeken.

#### Procedure en respondenten

De survey is schriftelijk afgenomen onder 196 werknemers, werkzaam bij bedrijven in Nederland waarbij veiligheid een belangrijke rol speelt in het werkproces. Tevens waren alle respondenten werkzaam binnen een multicultureel team. Een team werd als multicultureel beschouwd als ten minste vijf procent van de werknemers in dat team een andere nationaliteit dan de Nederlandse bezat. De survey is afgenomen onder werknemers van de volgende negen bedrijven: Aardbeienkwekerij Vermeulen, Besta, Ceva Logistics, Copaco, Dachser Netherlands B.V., HS Coldstores, Loeffen, Vorm Bouw B.V. en één bedrijf dat anoniem wilde blijven. De meeste respondenten (60) waren werkzaam voor Ceva Logistics. De overige bedrijven leverden ieder tussen de 6 en 38 respondenten. De negen bedrijven zijn vóór afname van de survey telefonisch benaderd om toestemming te vragen de survey onder de

werknemers af te nemen en om te verifiëren dat er bij het bedrijf in multiculturele teams werd gewerkt.

Van de 196 respondenten was 141 man en 53 vrouw, 2 respondenten gaven geen geslacht op. De leeftijd van de respondenten liep uiteen van 20 tot 65 jaar, met een gemiddelde van 38,1 jaar. Het opleidingsniveau van de respondenten liep uiteen van lagere school tot hoger onderwijs/universiteit, met als meest voorkomend middelbare school (78). Van de 196 respondenten hadden er 107 de Nederlandse nationaliteit, 65 de Poolse, 4 de Roemeense, 4 de Duitse en 12 een overige nationaliteit. 4 respondenten gaven geen nationaliteit op.

### Statistische toetsing

Om te toetsen of de waargenomen multiculturele competentie van de manager, bestaande uit de variabelen openmindedness, sociaal initiatief, culturele empathie en emotionele stabiliteit, een voorspeller is voor de safety performance van werknemers is er een multiple regressieanalyse uitgevoerd.

### Kwalitatief onderzoek

#### Instrumentatie

Om de overtuigingen met betrekking tot het belang van de multiculturele competentie van coaches in een topsportorganisatie te onderzoeken is een interview uitgevoerd met een respondent die als lid van de technische staf bij meerdere teams van voetbalclub PSV Eindhoven betrokken is. Het centrale thema van het interview was communicatie over blessurepreventie richting de spelers. Er werd getracht om de overtuigingen met betrekking tot het belang van de multiculturele competentie van coaches te bevragen. De interviewvragen zijn in de vorm van een digitale enquête aan de respondent gepresenteerd. Zo had de respondent onbeperkt de tijd om tot een antwoord op de vragen te komen. De vragen zijn zo open mogelijk gesteld. Er werd getracht om niet aan te sturen op een bepaald antwoord.

Om een beeld te krijgen van de dagelijkse gang van zaken wat betreft communicatie met spelers in multiculturele teams zijn allereerst de volgende vragen gesteld:

- Met welke teams heeft u binnen uw werkzaamheden te maken?
- Met welke nationaliteiten heeft u binnen uw werkzaamheden te maken?
- Verloopt communicatie met de spelers altijd in het Nederlands of worden er ook andere talen gesproken? Welke talen zijn dit? Verschilt dit eventueel per team?

Om de respondent op zijn multiculturele competentie en die van zijn collega's te toetsen zijn de volgende vragen gesteld:

- In hoeverre benadert u spelers met een andere nationaliteit anders dan spelers met de Nederlandse nationaliteit? Denk hierbij aan taal, maar ook aan de manier van instrueren, behandelen, etc.
- Wat is uw rol in het communiceren naar spelers over blessurepreventie? Hoe verloopt deze communicatie?
- Wat is, in uw ogen, de rol van trainers wat betreft communicatie over blessurepreventie?

Om een beeld te krijgen van de *safety performance* van de spelers onder de hoede van de respondent zijn de volgende vragen gesteld:

- In hoeverre ziet u problemen optreden door het gebruik van meerdere talen?
- Heeft u het idee dat spelers over het algemeen goed weten hoe ze blessures kunnen voorkomen? Ziet u hierin verschillen tussen Nederlandse en buitenlandse spelers?

Tot slot kon de respondent verdere opmerkingen invullen over communicatie over blessurepreventie bij PSV.

Daar de onderzoeker niet lijfelijk aanwezig was bij het afnemen van het interview was er geen mogelijkheid om vervolgvragen te stellen. Dit was een nadeel van de onderzoeksopzet, maar had als voordeel dat de betrouwbaarheid van de resultaten niet is aangetast door aanwezigheid van de onderzoeker.

### Participanten

De vragen zijn voorgelegd aan een mannelijke respondent van 53 jaar oud met opleidingsniveau HBO. De respondent was werkzaam als Coördinator Medische Staf en fysiotherapeut bij de jeugdopleiding van voetbalclub PSV Eindhoven. De respondent is reeds 12 jaar werkzaam bij PSV en heeft binnen zijn werkzaamheden te maken met spelers van 8 tot 19 jaar oud. Gevraagd naar met welke nationaliteiten hij binnen zijn werkzaamheden te maken heeft, noemde de respondent vele verschillende nationaliteiten op, waaronder Nederlands, Frans, Deens, Servisch, Ivoriaans, Marokkaans, enzovoorts. De jeugdopleiding van PSV heeft als doel om spelers op te leiden die uiteindelijk kunnen doorstromen naar het eerste team. Het is een van de grootste voetbalopleidingen van Nederland. PSV geldt in het Nederlandse voetbal als topclub en is de huidige kampioen van de Eredivisie, het hoogste niveau van Nederland. Er is getracht om de vragenlijst ook af te nemen onder andere coaches, trainers en spelers, maar hiervoor werd door PSV in een laat stadium geen toestemming gegeven. Tevens is er getracht om een telefonisch of face-to-face interview af te nemen, maar

ook hier werd uiteindelijk geen toestemming voor gegeven (zie onder *Discussie* voor verdere toelichting).

#### Procedure

Mogelijke respondenten werden benaderd via e-mail. In de e-mail bevond zich een link naar de online vragenlijst. In een begeleidende tekst werd uitgelegd dat het onderzoek zich richtte op communicatie naar blessurepreventie. Er werd aangegeven dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 15 minuten zou duren. Mogelijke respondenten werden aangemoedigd om “zo uitgebreid mogelijk” antwoord te geven. De vragenlijst is afgenomen in juni 2015.

## Resultaten

Omdat er twee verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd om tot een antwoord op beide onderzoeksvragen te komen, zullen de resultaten van deze twee onderzoeken in deze sectie afzonderlijk gepresenteerd worden.

### Kwantitatief onderzoek

Om te toetsen in hoeverre de waargenomen multiculturele competentie van de manager een voorspeller is voor de safety performance van werknemers in multiculturele teams, is een multiple regressieanalyse uitgevoerd met openmindedness, sociaal initiatief, culturele empathie en emotionele stabiliteit als onafhankelijke variabelen en safety performance als afhankelijke variabele. Omdat Chronbach's alfa voor de variabele flexibiliteit onvoldoende was, is deze variabele niet ingebracht in de regressieanalyse. In tabel 1 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van de ingebrachte variabelen weergegeven.

**Tabel 1.** Gemiddelden en standaarddeviaties per variabele (schaal 1-7, N = 196)

| variabele              | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|------------------------|----------|-----------|
| culturele empathie     | 4.43     | 1.37      |
| sociaal initiatief     | 4.92     | 1.56      |
| openmindedness         | 4.60     | 1.39      |
| emotionele stabiliteit | 4.84     | 1.62      |
| safety performance     | 5.20     | 2.49      |

Uit een multiple regressie bleek dat safety performance voor 19% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ( $F(4, 186) = 12.33, p < .001$ ). Sociaal initiatief ( $\beta = .41, p < .001$ ) en openmindedness ( $\beta = -.19, p = .015$ ) bleken significante voorspellers voor de safety performance van werknemers, maar culturele empathie ( $\beta = .15, p = .127$ ) en emotionele stabiliteit ( $\beta = .01, p = .925$ ) niet. In tabel 2 zijn de resultaten van de regressie analyse weergegeven.

**Tabel 2.** Regressie-analyse voor de variabelen die de safety performance van werknemers voorspellen ( $N = 196$ )

| variabele              | $B$     | $SE B$ | $\beta$ |
|------------------------|---------|--------|---------|
| sociaal initiatief     | .65     | .17    | .41**   |
| openmindedness         | -.34    | .14    | -.19*** |
| culturele empathie     | .28     | .18    | .15     |
| emotionele stabiliteit | .02     | .17    | .01     |
| $R^2$                  | .19     |        |         |
| $F$                    | 12.33** |        |         |

\*\*  $p < .001$ , \*\*\*  $p = .015$

### Kwalitatief onderzoek

De antwoorden van de respondent op de interviewvragen zijn waar mogelijk samengevoegd onder drie categorieën: multiculturele competentie van de respondent, de rol van overige coaches/trainers en de waargenomen *safety performance* van spelers. Hieronder zullen de resultaten per categorie worden besproken. Het volledige interview is weergegeven in bijlage 2.

#### Multiculturele competentie van de respondent

De respondent gaf aan binnen zijn werkzaamheden te maken te hebben met spelers van veel verschillende nationaliteiten. Dit maakte de respondent geschikt om deel te nemen aan het onderzoek. Hij gaf aan dat communicatie naar de spelers zoveel mogelijk in het Nederlands gebeurt, maar ook soms in het “Engels, Frans, Italiaans, dit is per team verschillend”. Er is gepoogd om de multiculturele competentie van de respondent in te schatten. Wat in deze categorie opviel is dat de respondent aangaf “altijd rekening te houden met cultuur, religie en persoon”. Op basis van deze uitspraak lijkt de respondent zich dus bewust te zijn van het belang van de multiculturele competentie van trainers. Dat ook “persoon” genoemd wordt, geeft wellicht aan dat de respondent meer op individueel niveau dan op cultuurniveau zijn benaderstrategie bepaalt. De respondent lijkt zich in ieder geval bewust te zijn van de aanwezigheid van verschillende culturen binnen zijn werkzaamheden en lijkt van mening te zijn dat er hierdoor verschillende communicatiestrategieën nodig zijn wat betreft blessurepreventie en daarmee de *safety performance* van spelers.

### Rol van overige coaches/trainers

Omdat de respondent niet alleen direct contact met spelers heeft maar ook hun coaches en trainers adviseert wat betreft blessurepreventie is er gekeken naar hoe de respondent de rol van de trainer ziet met betrekking tot blessurepreventie en hoe hierover gecommuniceerd dient te worden in het algemeen. De respondent gaf aan dat de trainer van een team “een grote rol” heeft wat betreft de *safety performance* van teams. De trainer van een team is volgens de respondent verantwoordelijk voor het “inschatten van de belastbaarheid van een speler”. Ook noemt de respondent “observatie” als een belangrijke taak van de trainer. De respondent geeft aan dat er binnen PSV “geen protocollen over communicatie” bestaan, maar dat er wel “duidelijk wordt gecommuniceerd over zo min mogelijk schijven”.

### Safety performance van spelers

De respondent gaf aan dat er door taal- en cultuurverschillen “soms miscommunicatie optreedt daar waar dit niet nodig is”. De respondent noemde “onbegrip, onnodig boos worden en verkeerde afspraken” als voorbeelden van wat voor problemen er ontstaan door verschillen in taal en cultuur. De respondent gaf echter ook aan dat hij van mening is dat er over het algemeen door de spelers en trainers goed met blessurepreventie wordt omgegaan. Wat betreft een eventueel verband tussen de aanwezigheid van verschillende culturen binnen teams en de *safety performance* van dat team gaf de respondent aan dat “Nederlandse spelers zich nog meer bewust zijn” van hoe ze blessures kunnen voorkomen. Wellicht kan daarom gezegd worden dat de *safety performance* van Nederlandse spelers in de ogen van de respondent beter is dan die van buitenlandse spelers.

## Conclusie

De eerste onderzoeksvraag in dit onderzoek was in hoeverre de multiculturele competentie van managers een voorspeller is voor de *safety performance* van werknemers in multiculturele teams. Uit de resultaten blijkt dat de *safety performance* voor een deel voorspeld kan worden door de multiculturele competentie van managers, maar dat dit alleen veroorzaakt wordt door de mate van sociaal initiatief en de mate van openmindedness van de manager.

De tweede onderzoeksvraag was hoe door coaches in de topsport het belang van de multiculturele competentie van coaches als voorspeller van de *safety performance* van spelers in multiculturele teams wordt ervaren. Op basis van de verzamelde gegevens kan voorzichtig gesteld worden dat in het topvoetbal belang wordt gehecht aan de multiculturele competentie van coaches. Het is echter moeilijk om een goed gefundeerde conclusie te trekken op basis van de verzamelde data omdat deze zeer beperkt zijn.

## Discussie

De safety performance van werknemers in multiculturele teams bleek deels te voorspellen door twee van de vijf variabelen van de multiculturele competentie van de manager van het team. Alleen de variabelen openmindedness en sociaal initiatief van de manager bleken een significante invloed te hebben op de safety performance van werknemers in multiculturele teams. Dat de safety performance van werknemers in multiculturele teams deels te voorspellen is door de multiculturele competentie van de manager sluit aan bij de bevindingen van Brett et al. (2006). Zij benadrukten al dat een manager kennis moet hebben van verschillende normen en waarden van de culturen binnen zijn team. Deze bevinding wordt door dit onderzoek deels bevestigd. Dat een hogere openmindedness van de manager lijkt bij te dragen aan een betere safety performance van multiculturele teams kan verklaard worden doordat het openstaan voor andere ideeën bijdraagt aan een beter begrip van hoe werknemers het beste geïnstrueerd dienen te worden over veiligheidsvoorschriften. Op dit gebied is verder onderzoek noodzakelijk, zoals Starren et al. (2013) reeds suggereerden. Dat een hogere score op sociaal initiatief van de manager bijdraagt aan een betere safety performance van multiculturele teams kan wellicht worden verklaard doordat een manager die veel sociaal initiatief vertoont een betere onderlinge teamband creëert. Zodoende durft een werknemer wellicht eerder vragen te stellen over veiligheidsvoorschriften. De precieze oorzaak van de invloed van sociaal initiatief en openmindedness van de manager op de safety performance van werknemers in multiculturele teams kan echter op basis van dit onderzoek niet worden achterhaald. Wellicht kan kwalitatief onderzoek meer verheldering brengen op dit gebied. De conclusies van dit onderzoek betekenen voor managers van multiculturele teams dat zij zich bewust moeten zijn van de culturele verschillen in hun team. Bij communicatie over veiligheidsvoorschriften dient rekening gehouden te worden met de verschillende culturen en talen in het team. Wanneer de manager zich voldoende openstelt voor ideeën van anderen, draagt dit bij aan een vermindering van bedrijfsongevallen en gevaarlijke situaties.

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die er mogelijk voor zorgen dat de betrouwbaarheid ervan in het geding komt. Omdat er voor de variabele flexibiliteit onvoldoende betrouwbaarheid werd gemeten, is deze variabele niet meegenomen in het onderzoek. Hierdoor zijn er mogelijk andere uitkomsten gekomen dan als flexibiliteit wel als factor zou zijn meegenomen. Verder bleken emotionele stabiliteit en culturele empathie van de manager in dit onderzoek geen significante invloed te hebben op de safety performance van werknemers in multiculturele teams. Wellicht hebben deze factoren wel invloed op het



functioneren van een multicultureel team, maar geen directe invloed op de safety performance van dat team. Verder onderzoek kan zich richten op andere factoren van multiculturele teams waar de multiculturele competentie van de manager invloed op zou kunnen hebben, zoals tevredenheid of efficiëntie van de werknemers.

Op basis van de verzamelde data is het moeilijk om een concreet antwoord te formuleren op de tweede onderzoeksvraag. Dit heeft als oorzaak dat het verzamelen van gegevens veel lastiger bleek dan in een eerder stadium door PSV werd aangegeven. Het oorspronkelijke idee voor dit onderzoek was anders dan wat er uiteindelijk uitgevoerd is. De onderzoeksopzet was om een multicultureel en een monocultureel team van PSV met elkaar te vergelijken wat betreft de safety performance. Het idee was om onder de spelers van twee teams een survey af te nemen en de trainers van deze teams te interviewen. Dit zou geleid hebben tot een databestand waar statistische toetsing op toegepast zou kunnen worden en getranscribeerde interviews die op een kwalitatieve wijze zouden kunnen worden geanalyseerd. In een vroeg stadium werd door een contactpersoon bij PSV aangegeven dat een dergelijk onderzoek mogelijk zou zijn en dat PSV hieraan medewerking zou verlenen. Vervolgens duurde het echter meerdere weken voordat de onderzoeker naar de juiste contactpersoon werd doorverwezen. Toen de inleverdeadline voor dit artikel eenmaal dichtbij kwam en de onderzoeker benadrukte dat er gegevens verzameld dienden te worden, werd vanuit hogerop in de organisatie van PSV onverwacht geen toestemming verleend voor het interviewen of afnemen van vragenlijsten onder spelers of trainers. Vervolgens was er enkel nog contact met de respondent wiens antwoorden uiteindelijk in dit artikel zijn verwerkt. Deze antwoorden waren zeer minimaal (zie bijlage 2). Meerdere pogingen tot het stellen van vervolgvragen of het opzetten van een daadwerkelijk interview met meerdere respondenten liepen op niets uit. Omdat pas in een laat stadium bleek dat het oorspronkelijke plan niet meer haalbaar was, is er voor een andere onderzoeksopzet gekozen en is er gebruik gemaakt van een dataset die tevens voor andere onderzoeken is gebruikt. De kwaliteit van dit onderzoek heeft onder deze omstandigheden geleden: er moest nu gewerkt worden met te weinig data om tot een goed onderbouwde conclusie te komen.

De bevindingen van dit artikel nodigen uit tot vervolgonderzoek dat zich verder richt op het belang van de multiculturele competentie van managers van multiculturele teams, zij het in het bedrijfsleven of in de topsport. Dat de manager een grote rol speelt bij de effectiviteit en het functioneren van een multicultureel team lijkt vast te staan, maar waar dit precies door wordt veroorzaakt, daarover is nog weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Het feit

dat er nog weinig wetenschappelijk onderzoek is verricht op de rol van managers in de topsport, lijkt aan te geven dat dit een onderbelicht gebied van de wetenschap is. Wellicht wordt dit veroorzaakt doordat de vraag om wetenschappelijk onderzoek vanuit de topsport niet voldoende aanwezig is, zoals ook in dit onderzoek is ondervonden. Op basis van dit onderzoek kan echter niet gegeneraliseerd worden voor de gehele topsport.

## Literatuur

- Andersen, M.B., & Williams, J.M. (1988). A Model of Stress and Athletic Injury: Prediction and Prevention. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 294-306.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M.C. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 11-2006, 84-91.
- Caraffa, A., Cerulli, G., Proietti, M., Aisa, G., & Rizzo, A. (1996). Prevention of anterior cruciate ligament injuries in soccer: A prospective controlled study of proprioceptive training. *Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy*, 4, 19-21.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/0B49D1CA-D991-45A4-8012-F4DF5CA7D9ED/0/nea2014methodologischrapport.pdf>
- Cupal, D.D. (1998). Psychological interventions in sport injury prevention and rehabilitation. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(1), 103-123.
- Ekstrand, J., Gillquist, J., & Liljedahl, O. (1983). Prevention of soccer injuries: Supervision by doctor and physiotherapist. *The American Journal of Sports Medicine*, 11(1), 116-120.
- Griffin, M.A., & Neal, A. (2000). Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- Gudykunst, W.B., & Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 55-71.
- 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(7), 753-765.
- Maguire, J., & Pearton, R. (2000). The impact of elite labour migration on the identification, selection and development of European soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 18, 759-769.
- Maguire, J., & Stead, D. (1998). Border Crossings: Soccer Labour Migration and the European Union. *International Review for the Sociology of Sport*, 33(1), 59-73.
- Mol, R. (2002). Talenkennis is onontbeerlijk in het bedrijfsleven. *Levende Talen Magazine*, 8, 17-20.
- Mulken, M. van, & Hendriks, B. (2014). Your language or mine? Or English as a lingua franca? Comparing effectiveness in English as a lingua franca and L1-L2 interactions: implications for corporate language policies. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 36(4).
- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.

- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52(2), 43-49.
- Zee, K.I. van der, & Oudenhoven, J.P. van (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A Multicultural Instrument of Multicultural Effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Zee, K.I. van der, & Oudenhoven, J.P. van (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.

## Bijlage 1: Vragenlijst medewerkers multiculturele teams

Beste meneer/mevrouw,

Deze vragenlijst is een onderdeel van onderzoek naar meertaligheid op de werkvloer en de daarbij behorende risico's. Lees de vragen goed door voordat u deze beantwoordt. De vragenlijst is volledig anoniem en de antwoorden worden alleen gebruikt voor dit onderzoek. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Heeft u vragen of heeft u liever een vragenlijst in het Engels, Duits of een andere taal, dan kunt u dat aangeven.

**Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent**

**(1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.**

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

**Geef bij onderstaande stellingen steeds aan hoe vaak de omschreven situatie bij u is voorgekomen (1 = nooit, 7 = heel vaak). Omcirkel uw keuze.**

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. | Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waardoor u ten minste één dag niet kon werken? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.  | Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waarvoor u medisch behandeld bent? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een bijna-ongeval?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.**

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. | 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.**

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. | Mijn manager zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. | Het is noodzakelijk dat mijn manager regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18. | Mijn manager zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. | Mijn manager zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. | Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. | Mijn manager zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

***Geef u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.***

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. | Mijn manager doet veel moeite om een veilige werkomgeving te behouden.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. | Mijn manager laat zien dat hij of zij betrokken is bij een veilige werkomgeving.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. | Mijn manager uit zijn/haar mening over het belang van veiligheid op de werkvloer.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. | Mijn manager is een goed voorbeeld wat betreft het volgen van veiligheidsmaatregelen en veilig werken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. | Mijn manager motiveert ons om het werk veilig uit te voeren.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. | Mijn manager komt met ideeën om het werk nog veiliger uit te voeren.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. | Mijn manager stelt het op prijs wanneer ik met ideeën kom om het werk veiliger uit te voeren.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. | Mijn manager neemt tijd om te laten zien hoe ik mijn werk het veiligst kan uitvoeren.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30. | Mijn manager luistert naar mijn klachten en/of vragen over veiligheid als ik die heb.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. | Mijn manager beloont ons wanneer wij ons werk volgens de veiligheidsnormen hebben uitgevoerd. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

***Geef u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.***

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. | Mijn manager staat open voor veranderingen.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. | Mijn manager vermijdt avontuur.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. | Mijn manager werkt zoveel mogelijk volgens een strikt schema.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. | Mijn manager voelt zich oncomfortabel in een andere cultuur.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. | Mijn manager heeft veel verschillende interesses.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. | Mijn manager raakt betrokken bij andere culturen.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. | Mijn manager zoekt contact met personen met een andere achtergrond. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. | In groepsverband neemt mijn manager graag het initiatief.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. | Mijn manager is geneigd zich uit te spreken.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. | Mijn manager is vaak de drijvende kracht achter zaken.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. | Mijn manager benadert andere personen makkelijk.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. | Mijn manager begrijpt andermans gevoelens.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 44. | Mijn manager merkt het op als anderen in de problemen zitten.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45. | Mijn manager heeft problemen met het plaatsen van relaties.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46. | Mijn manager houdt rekening met andermans gebruiken.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 47. | Mijn manager blijft kalm in onverwachte situaties.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48. | Mijn manager kan tegenslagen in perspectief brengen.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49. | Mijn manager gaat er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

50. Wat is uw geslacht?

O man

O vrouw

51. Wat is uw leeftijd?

\_\_\_\_\_ jaar

52. Wat is uw opleidingsniveau?

O Lagere school

O Middelbare school

O Beroepsonderwijs

O Hoger onderwijs/ Universiteit

53. Wat is uw nationaliteit?

O Nederlands

O Engels

O Bulgaars

O Duits

O Pools

O Roemeens

O Hongaars

O Anders, namelijk \_\_\_\_\_

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 54. | Ik ben in staat veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te lezen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|

|     |  |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 55. | Ik ben staat naar veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te luisteren en in het Nederlands antwoord te geven | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 56. | Ik ben in staat veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te luisteren en te begrijpen                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

57. Bent u in Nederland geboren? O Ja. *Ga door naar vraag 59.*

O Nee, ik ben geboren in \_\_\_\_\_

58. In vergelijking met bedrijven in het land waarin ik geboren ben is dit bedrijf:

*Veel onveiliger*

*Veel veiliger*

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

59. Wat is de naam van het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?

\_\_\_\_\_

**Bedankt voor uw medewerking!**

**Radboud Universiteit Nijmegen**



## Bijlage 2: interview met coach PSV

Q2. Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek naar communicatie over blessurepreventie bij PSV. In het kader van mijn Bacheloropleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen doe ik onderzoek naar hoe communicatie over blessurepreventie verloopt, met name in organisaties waar meerdere talen worden gesproken. Er volgen een aantal vragen. Het invullen duurt ongeveer 15 minuten. Geef alstublieft zo uitgebreid mogelijk antwoord: hoe meer informatie, hoe beter!

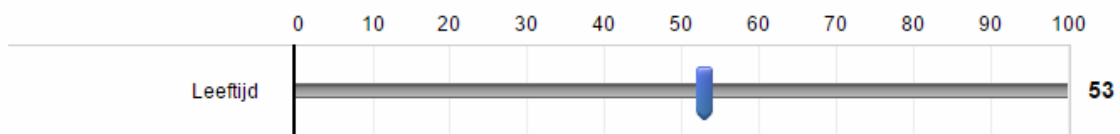
U kunt uw naam en e-mailadres invullen, maar dit is niet verplicht. De antwoorden zullen anoniem worden verwerkt. Vult u uw naam en e-mailadres in, dan zou ik eventueel contact met u kunnen opnemen voor verdere vragen.

Stuur de link naar deze vragenlijst vooral door naar collega's, hoe meer respondenten, hoe sterker het onderzoek.

Nogmaals bedankt voor uw deelname.

Roeland Ens  
roeland.ens@gmail.com

Q6. Wat is uw leeftijd?



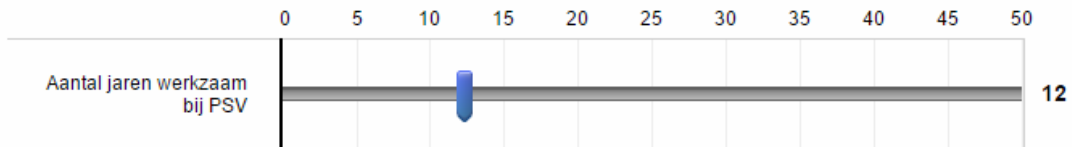
Q7. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Q8. Welke opleiding(en) heeft u gevolgd en op welk niveau?

Academie Lich Opvoeding HBO  
Fysiotherapie HBO

Q12. Hoe lang bent u werkzaam bij PSV?



Q9. Beschrijf alstublieft kort uw functie bij PSV. Hoe ziet bijvoorbeeld een dagelijkse werkdag eruit?

Coördinator medische staf PSV jeugdopleiding

Q13. Met welke teams heeft u binnen uw werkzaamheden te maken?

O19 tot O9

Q14. Met welke nationaliteiten heeft u binnen uw werkzaamheden te maken? Denk hierbij ook aan eventuele dubbele nationaliteiten.

Nederlands Belgisch Frans Deens Servisch Italiaans Zweeds Ivoriaans Marokaans enz enz

Q15. Verloopt communicatie met de spelers altijd in het Nederlands of worden er ook andere talen gesproken? Welke talen zijn dit? Verschilt dit ook per team?

Zoveel mogelijk nederlands, engels frans italiaans per team verschillend

Q16. In hoeverre benadert u spelers met een andere nationaliteit anders dan spelers met de Nederlandse nationaliteit? Denk hierbij aan taal, maar ook aan de manier van instrueren, behandelen, etc. Als u concrete voorbeelden kunt geven, graag!

Altijd anders rekening houden met cultuur, religie en persoon

Q18. In hoeverre ziet u problemen optreden door het gebruik van meerdere talen? Leidt dit bijvoorbeeld wel eens tot misverstanden? Als u concrete voorbeelden kunt geven, graag!

Soms mis communicatie daar waar niet nodig. Onbegrip onnodig boosworden verkeerde afspraken

Q19. De volgende vragen gaan specifiek over communicatie over blessurepreventie.

Q20. Wat is uw rol in het communiceren naar spelers over blessurepreventie? Hoe verloopt deze communicatie? Geeft u hierover instructies aan hele teams of aan specifieke spelers? Gebeurt dit in het Nederlands of in meerdere talen?

Coördinatie. Zoveel mogelijk rechtstreeks met de speler en trainers. Meestal in het Nederlands

Q21. Wat is, in uw ogen, de rol van trainers wat betreft communicatie over blessurepreventie?

Heeft een grote rol. Inschatten belasting belastbaarheid. Training wedstrijd minuten. Observatie

Q22. Heeft u het idee dat spelers over het algemeen goed weten hoe ze blessures kunnen voorkomen? Ziet u hierin verschillen tussen Nederlandse en buitenlandse spelers van PSV?

IK denk het wel. Nederlandse spelers zijn het zich hier nog meer bewust van

Q23. Bestaan er bepaalde protocollen of handleidingen over hoe de communicatie over blessurepreventie dient te verlopen? Verschillen deze per team?

nee geen protocollen over de communicatie

Q25. Heeft u verdere opmerkingen over communicatie over blessurepreventie binnen PSV?

Er wordt duidelijk en helder gecommuniceerd overwegend in het Nederlands via zo min mogelijk schrijven.

Q26. Tot zover de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw deelname!

Heeft u verdere vragen, naam dan vooral contact met mij op.

Roeland Ens  
roeland.ens@gmail.com  
06-81789870