

**Radboud Universiteit**



Bachelorscriptie

Thijs Dingemanse

s4086643

Begeleider: M. Starren

Thema: Veiligheid en communicatie in multinationale organisaties

## Abstract

Door de mondialisering is er tegenwoordig steeds vaker sprake van meertalige teams. In deze teams komen helaas wel vaker ongevallen voor. Deze problematiek blijkt uit eerder onderzoek dieper geworteld te zijn dan een taalprobleem. Zo kan er een verschil in mentaliteit zijn en telt het veiligheidsklimaat, beïnvloed door de multiculturele effectiviteit van de teamleider, wellicht ook mee (Starren, Hornikx & Luijters, 2013). Ook wordt een veiligheidsspecifieke transformationele leiderschapsstijl (SSTL) in veel voorgaand onderzoek aangeraden om de veiligheid te verbeteren. De Koster, Stam en Balk (2011) hebben door middel van vragenlijsten geprobeerd het effect van SSTL en veiligheidsbewustzijn op veiligheid in kaart te brengen. Zowel SSTL als bewustzijn bleken positief gerelateerd aan veiligheid en hingen met elkaar samen hoewel er geen mediërend effect was van bewustzijn tussen SSTL en veiligheid. In het onderzoek van Koster et al. is echter alleen de inschatting van de medewerkers van de SSTL van de teamleiders gevraagd en niet de eigen inschatting. Dit is in dit onderzoek wel geanalyseerd. Ook is er onderzocht in hoeverre SSTL, ingeschatte multiculturele effectiviteit en onzekerheidsvermijding een voorspeller zijn van veiligheidsbewustzijn. Er bleken geen significante verschillen tussen de scores van de teamleiders en de werknemers te zijn. De belangrijkste voorspeller van veiligheidsbewustzijn bleek onzekerheidsvermijding en niet SSTL. SSTL bleek slechts een zwakke voorspeller voor veiligheidsbewustzijn en multiculturele effectiviteit bleek, in tegenstelling tot de verwachting van Starren et al., helemaal geen voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn. Daarmee is dit onderzoek slechts gedeeltelijk in lijn met vorige onderzoeken. De Koster et al. gaf namelijk ook al aan dat het effect van SSTL op veiligheid niet gemedieerd zou zijn door bewustzijn. Bedrijven zouden op basis van deze uitkomsten hun veiligheid eventueel kunnen verbeteren door te proberen om vooral personeel met een hoge mate van onzekerheidsvermijding te werven.

## Inleiding

Wegens de steeds verdergaande mondialisering wordt er tegenwoordig steeds meer gewerkt in interculturele en meertalige teams. Hier werken ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld het openstellen van de Europese grenzen in verband met het Schengenverdrag en de uitbreiding van de Europese Unie met meer lidstaten aan mee. Zo gaf bij de nationale arbeidsenquête van 2013 13,18% van de deelnemers aan van allochtone afkomst te zijn (Van Zwieten et al., 2014). Het samenwerken met mensen van meerdere nationaliteiten komt vooral voor op de lagere niveaus (gastarbeiders), omdat dit soort werk in het algemeen het snelst wordt uitbesteed. Het werk op deze niveaus is meestal dan ook werk dat men in het gastland niet graag zelf doet omdat het veelal zwaar, relatief laagbetaald en soms gevaarlijk werk betreft.

Niet alleen is het zo dat immigranten vaak gevaarlijker werk moeten doen, maar ook zijn ze gemiddeld vaker betrokken bij ongevallen dan hun autochtone collega's (Van Zwieten et al., 2014). Paul (2013) heeft een eerste poging gedaan om de veiligheid in meertalige teams te verbeteren. Na het verzamelen van informatie uit de praktijk en het doen van literatuuronderzoek werd er een brochure opgesteld waarin een paar stappen staan die bedrijven kunnen doen om de veiligheid in meertalige teams te vergroten. Dit zijn (1) het vaststellen van de gesproken taal of talen op de werkvloer, (2) interpreteren, (3) vertalen, (4) gebruik maken van afbeeldingen, (5) werk zo organiseren zodat de taalbarrières minimaal zijn en (6) de officiële bedrijfstaal laten leren als tweede taal. Ook werd er een online woordenboek samengesteld waarin specifieke technische woorden vertaald te vinden waren. Helaas is het zo dat er aan de problemen rond veiligheid in meertalige, multiculturele teams vaak meer ten grondslag ligt dan alleen een taalbarrière.

Starren, Hornikx en Luijters (2013) hebben onderzocht hoe afkomst invloed kan hebben op verschillende aspecten die bijdragen aan veiligheid. Deze aspecten hebben zij uit het model van Christian et. al. (2009) overgenomen. In dit model wordt er aangegeven dat (1) situationele factoren een positieve relatie hebben met (3) kennis van veiligheid en dat (1) situationele factoren en (2) karakter (vooral verantwoordelijkheidsgevoel) positief gerelateerd zijn aan (4) motivatie voor een veilige werkplek. Deze zaken (3 en 4) zijn dan weer positief gerelateerd aan (5) de mate waarin er veilig gewerkt wordt, wat logischerwijs samenhangt met (6) het aantal ongevallen op de werkplek.

Starren et al. (2013) geven aan dat er culturele verschillen kunnen bestaan wat betreft de inschatting van risico's. Het is dus in interculturele teams extra belangrijk om de medewerkers te informeren over de grootte van de risico's bij bepaald gedrag en de mogelijke gevolgen ervan. Helaas is vertalen in alle talen niet altijd mogelijk en zijn ook pictogrammen niet altijd informatief genoeg; deze pictogrammen missen bijvoorbeeld vaak de maatregelen die genomen moeten worden om een ongewenste situatie te voorkomen en wordt er alleen op de ongewenste situatie zelf

gefocus. Daarnaast blijkt uit experimenten zoals dat van Cho et al. (2007), waarin Amerikanen en Japanners pictogrammen moesten interpreteren, dat er soms zeer grote interpretatieve verschillen kunnen zijn bij pictogrammen op basis van cultuur. Een mogelijke oplossing die Starren et al. (2013) aandragen is een veiligheidstraining.

Ook wat betreft motivatie kunnen er culturele verschillen ontstaan omdat er verschillen kunnen bestaan op het punt van onzekerheidsvermijding en machtsafstand. Mogelijk moeten mensen van een andere culturele achtergrond dus op een andere manier worden aangezet tot het gewenste gedrag. Bovendien kunnen er op dit punt ook culturele verschillen bestaan waaraan andere oorzaken ten grondslag liggen, zoals financiële verschillen per land.

Ten slotte richten Starren et al. zich op het veiligheidsklimaat. Dit is geen individuele factor maar iets dat wordt gecreëerd door de groep. Diversiteit leidt tot minder cohesie en meer conflicten, waardoor een dergelijk klimaat minder aanwezig is. Er zijn 5 interculturele eigenschappen die bijdragen aan interculturele effectiviteit (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). Dit zijn culturele empathie, ruimdenkendheid, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit. Deze worden aan de hand van de zogenaamde MPQ (Multicultural Personality Questionnaire) getoetst. Deze MPQ is door Korzilius, van Hooft, Planken en Hendrix (2011) ontwikkeld. Deze waarden zouden volgens Starren et al. mogelijk ook kunnen bijdragen aan het ontstaan van een goed veiligheidsklimaat in interculturele teams. Ook is er hier een grote rol weggelegd voor het management. Zij moeten bijvoorbeeld het personeel aanmoedigen om problemen aan te geven en hun meningen en inzichten te delen.

Hierbij kunnen er wel nieuwe moeilijkheden ontstaan, zoals aangegeven door Gudykunst (1995). Het door hem ontwikkelde AUM (anxiety uncertainty model) geeft aan dat er zes factoren zijn die bij interculturele communicatie zorgen voor een groter gevoel van onzekerheid en angst. Dit leidt tot minder effectieve communicatie. Een vervolgonderzoek gaf vervolgens aan dat angst en onzekerheid positief aan elkaar zijn gerelateerd, ongeacht de cultuur van en relatie tussen de deelnemers van de communicatie. Ook bleken angst en onzekerheid een negatieve invloed te hebben op de waargenomen effectiviteit (Gudykunst & Nishida, 2001).

De stijl van management die Starren et al. (2013) aanraden komt overeen met de charismatische ofwel transformationele leiderschapsstijl. Deze stijl omvat dat een leider zelf het ideale gedrag laat zien om van goede invloed te zijn op diens werknemers, dat een leider zijn visie met veiligheid als kernpunt communiceert richting de medewerkers ter motivatie en stimulering, dat een leider de werknemers over het thema veiligheid aan het denken zet en dat de leider actief interesse toont en aandacht besteedt aan de veiligheid van de medewerkers.

Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla en Dorfman (1999) hebben onderzocht of deze transformationele leiderschapsstijl in verschillende culturen even sterk gewaardeerd wordt.

Het idee hierachter was dat sommige culturen democratischer of autoritairder zijn dan andere, waardoor de transformationele leiderschapsstijl niet overal even gewaardeerd zou worden. In dit onderzoek werd de transformationele leiderschapsstijl uitgesplitst in de factoren gevoelig, motiverend, gezichtsreddend, diplomatiek en eigengereid. Uiteindelijk werden er allerlei eigenschappen bevraagd, waarvan er veel met een transformationele stijl te maken hadden. Veel van deze transformationele eigenschappen werden universeel als positief gezien en sommigen waren meer cultuurafhankelijk, maar er waren er geen die unaniem als negatief werden gezien. In het algemeen werd charismatisch of transformationeel leiderschap door de managers van alle nationaliteiten gezien als een uitstekende manier van leidinggeven.

Onderzoek van De Koster, Stam en Balk (2011) heeft de relatie van deze soort leiderschapsstijl op veiligheid onderzocht door middel van enquêtes die bij magazijnen werden verspreid. In het onderzoek werd gekeken naar veiligheidsgericht transformationeel leiderschap (SSTL), gevaar-reducerende systemen (HRS), afwezigheid van registratie van ongelukken (LAR), bewustzijn en veiligheid. SSTL bleek positief gerelateerd aan veiligheid, en LAR negatief. Bij HRS was er alleen een negatief effect wat betreft het opbergen van goederen. Er werd geen link gevonden tussen bewustzijn en veiligheid, dus bewustzijn bleek geen mediërende factor tussen SSTL en veiligheid hoewel er wel een sterke positieve samenhang was tussen SSTL en bewustzijn. Hieruit werd opgemaakt dat het juist SSTL was die de mediërende factor was tussen bewustzijn en veiligheid. Ook bleek dat het effect van gevaar-reducerende systemen en reguleringen vooral aanwezig was als dit gecombineerd werd met transformationeel leiderschap. De Koster et al. concludeerden op basis van deze vindingen dat een transformationele leiderschapsstijl van cruciaal belang is voor het realiseren van een veiligere werkvloer.

In het onderzoek van De Koster et al. (2011) werd er onderzoek gedaan door middel van enquêtes die bij werknemers en managers van magazijnen werden afgenomen. Door middel van deze enquêtes moesten de werknemers aangeven in hoeverre zij van mening waren dat hun manager een transformationeel manager was. Dit deden zij aan de hand van tien vragen over vijf factoren die bijdragen aan transformationeel leiderschap. Deze waren overgenomen van Barling, Loughlin en Kelloway (2002). De vijf factoren waren idealiserende invloed (het goede voorbeeld geven), inspirerende motivatie (stimuleren en inspireren door de eigen visie uit te dragen), intellectuele stimulatie (nieuwe ideeën aandragen en in ontvangst nemen), geïndividualiseerde aandacht (interesse tonen in en aandacht besteden aan veiligheid en openstaan voor opmerkingen van werknemers wat dit betreft) en beloningen (het uitkeren van beloningen of het uiten van tevredenheid naar aanleiding van geconstateerd gewenst gedrag in de praktijk). De vijf factoren werden in de rest van het onderzoek echter alleen maar als SSTL samengevat. Bovendien kregen de managers een andere vragenlijst. Hierop moesten zij aangeven in hoeverre er sprake was van

gevaar-reducerende systemen (HRS) in het bedrijf en er waren vragen inzake het presteren van het bedrijf op veiligheidsgebied. De managers kregen dus geen vragen over hun inschatting van zichzelf als transformationeel leider.

Hierdoor bleek er nog ruimte aanwezig voor een vervolgonderzoek op dat van De Koster et al. (2011). In dit onderzoek zijn de verschillen tussen de eigen inschatting van de manager en de mening van de werknemers over het SSTL van de manager geanalyseerd. Ook is er onderzocht in hoeverre de inschattingen van het SSTL door de medewerkers een voorspelling zijn van het veiligheidsbewustzijn binnen het bedrijf. Vervolgens is ook de interculturele effectiviteit aan de hand van de MPQ van Van der Zee en Van Oudenhoven (2000, 2001) geanalyseerd. Net als met SSTL werd bij interculturele effectiviteit zowel de inschatting van de manager zelf als die van de werknemers ondervraagd en werd er geanalyseerd in hoeverre de inschatting van de werknemers een voorspeller was voor het veiligheidsbewustzijn. Ook is de voorspellende werking van onzekerheidsvermijding aan de hand van de schalen van Dorfman en Howell (1988) en Robertson en Hoffman (1999), gebaseerd op de dimensies van Hofstede (1980) en getoetst door Culpepper en Whatts (1999), geanalyseerd. Ten slotte werd er in het onderzoek van De Koster et al. slechts gekeken naar teams in het algemeen, en zijn hier alleen multiculturele teams geanalyseerd. Hieronder zijn teams verstaan waarvan ten minste 5% van de werknemers uit een ander land kwam dan Nederland. In tegenstelling tot bij De Koster et al. (2011) zijn er geen vragen opgenomen over HRS (gevaar-reducerende systemen) en LAR (afwezigheid van registratie van ongelukken), teneinde de vragenlijsten niet te lang zouden worden. Bovendien is er in het voorgaande onderzoek geconstateerd dat LAR wel invloed heeft op het voorkomen van ongevallen, maar dat er geen relatie was tussen LAR en SSTL. Bij HRS werd er slechts bij één facet een relatie gevonden met het voorkomen van ongelukken. De Koster et al. hebben het aantal ongevallen, opgedeeld in de vier categorieën die het TNO aanhoudt (wel verwonding maar geen afwezigheid, minstens 1 dag afwezigheid naar aanleiding van ongeval, ziekenhuisopname naar aanleiding van ongeval en fatale ongevallen), bevraagd aan de managers van de organisaties. Er is voor dit onderzoek gekozen voor het bevragen van veiligheidsbewustzijn in plaats van daadwerkelijke veiligheid omdat de cijfers hiervan niet vrij verkrijgbaar zijn. Dit alles leidt tot de eerste 3 onderzoeksvragen:

1. In hoeverre zijn de eigen inschattingen van de mate van aanwezigheid van SSTL en interculturele effectiviteit bij de teamleiders anders dan die van de werknemers?
2. In hoeverre zijn de inschattingen van de werknemers van de mate van aanwezigheid van SSTL en interculturele effectiviteit van de teamleider voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn?
3. In hoeverre is onzekerheidsvermijding bij de werknemers een voorspelling van het veiligheidsbewustzijn?

Het zou goed kunnen dat de managers hun eigen kunnen als transformationeel leiderschap en interculturele effectiviteit overschatten, omdat zij daadwerkelijk denken dat zij een beter transformationeel leider zijn dan hun medewerkers of omdat ze maatschappelijk geaccepteerd antwoorden. Dit leidt tot hypothese 1:

H1: De eigen inschattingen van de mate van transformationeel leiderschap en interculturele effectiviteit van leiders zijn hoger dan die van de medewerkers.

Het is hierbij overigens de vraag of beide inschattingen van SSTL en interculturele effectiviteit een even goede voorspeller zijn van het veiligheidsbewustzijn van de betreffende groep. Het lijkt wel te verwachten dat een hogere onzekerheidsvermijding leidt tot een hoger veiligheidsbewustzijn.

H2: Onzekerheidsvermijding is een voorspeller van veiligheidsbewustzijn.

Het is mogelijk dat interculturele effectiviteit een voorspellende werking heeft op veiligheidsbewustzijn. Dit zou in lijn zijn met het onderzoek van Starren et al. (2013), omdat interculturele effectiviteit van de teamleider bijdraagt aan een beter veiligheidsklimaat.

H3: Interculturele effectiviteit is een voorspeller van veiligheidsbewustzijn.

Door te analyseren welke variabelen een voorspellende functie hebben op het veiligheidsbewustzijn, kunnen er adviezen worden opgesteld aan bedrijven zodat die het veiligheidsbewustzijn in hun bedrijf kunnen optimaliseren, wat de veiligheid ten goede komt. Theoretisch gezien is dit onderzoek een nuttige aanvulling op het onderzoek van De Koster et al. (2011) omdat nu ook de voorspellende waarde van MPQ getoetst wordt en er een onderscheid wordt gemaakt tussen de eigen inschatting en die van anderen.

## **Methode**

### **Instrumentatie**

Er is gebruik gemaakt van enquêtes om het veiligheidsbewustzijn, onzekerheidsvermijding, de mate van safety specific transformational leadership (SSTL) en de ingeschatte multiculturele persoonlijkheid van de leider (MPQ) te meten. Al deze variabelen zijn gemeten aan de hand van zevenpunts likertschalen. Er waren zeven vragen voor de variabele 'veiligheidsbewustzijn'. Een voorbeeld hiervan is "Ik weet wat ik moet doen als een gevaarlijke situatie ontstaat". De vragen waren gebaseerd op die uit het artikel van De Koster et al. (2011). De betrouwbaarheid voor dit onderdeel was goed:  $\alpha = .84$  bij de werknemers. Deze variabele is bij de teamleiders niet bevraagd. Vervolgens waren er drie vragen over daadwerkelijke veiligheid, vijf over onzekerheidsvermijding en zes over machtsafstand. De vragen over daadwerkelijke veiligheid waren afkomstig uit Van

Zwieten et al. (2014) en de andere twee uit Culpepper en Whatts (1999) Alleen de resultaten voor onzekerheidsvermijding zijn meegenomen in dit onderzoek. Een voorbeeld hiervan was “Werkinstructies zijn belangrijk voor mijn werk”. De betrouwbaarheid van deze variabele was goed:  $\alpha = .86$  bij de werknemers en  $\alpha = .93$  bij de teamleiders. Vervolgens waren er tien vragen over SSTL en achttien over MPQ. Voorbeelden van deze vragen zijn “Mijn manager doet veel moeite om een veilige werkomgeving te behouden” (SSTL) en “Mijn manager staat open voor veranderingen” (MPQ). De vragen voor het meten van SSTL waren afkomstig van De Koster et al. (2011) en de vragen voor het meten van MPQ van Van der Zee en Van Oudenhoven (2000; 2001). De betrouwbaarheid was goed voor zowel de variabele SSTL ( $\alpha = .89$  bij werknemers en  $\alpha = .94$  bij teamleiders) als voor de variabele MPQ ( $\alpha = .82$  bij werknemers en  $\alpha = .81$  bij teamleiders). Ook zijn de aparte onderverdelingen van MPQ (ruimdenkendheid, flexibiliteit, emotionele stabiliteit, culturele empathie en sociaal bewustzijn), zoals vastgesteld in Korzilius, Van Hooft, Planken en Hendrix (2011) geanalyseerd. De betrouwbaarheid van een aantal van deze deelvariabelen was helaas niet voldoende dus is MPQ verder beschouwd als één variabele. Voor de variabelen SSTL, onzekerheidsvermijding en MPQ zijn gemiddelde scores berekend. De enquête werd afgesloten met een aantal vragen over het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau, de nationaliteit en het in staat zijn om Nederlandstalige veiligheidsregels te begrijpen. De tekst werd aangeboden in het Nederlands, Engels, Duits of Pools. Ook was er een versie voor de teamleiders, waarin alle instanties van 'mijn manager' werden vervangen door 'ik'. Ook ontbraken de vragen over het veiligheidsbewustzijn in deze versies. Complete versies van de vragenlijsten voor zowel werknemer als leidinggevende zijn bijgevoegd in bijlage 1.

## **Procedure en respondenten**

De participanten zijn benaderd door langs te gaan bij verschillende bedrijven met multiculturele teams. Bij negen bedrijven in de omgeving van Nijmegen hebben werknemers en teamleiders meegedaan aan het onderzoek. De respondenten zijn binnen de bedrijven willekeurig geselecteerd. In totaal hebben 196 werknemers en 30 teamleiders de enquêtes ingevuld. Van de werknemers was 71,9% man en 27,0% vrouw. 1,0% had deze vraag niet ingevuld. De leeftijd varieerde van 20 tot 65 ( $M = 38.11$ ,  $SD = 11.818$ ). De meeste werknemers gaven middelbaar onderwijs aan als hoogst genoten opleiding (39,8%), gevolgd door beroepsonderwijs (31,1%). De meesten gaven Nederlands aan als nationaliteit (54,6%), gevolgd door Pools (33,9%). Ook Duits, Roemeens en Turks werd meermaals aangegeven. Van de teamleiders was 80,0% man en 10,0% vrouw. De overige 10,0% had deze vraag niet ingevuld. De leeftijd varieerde van 23 tot 57 ( $M = 42.12$ ,  $SD = 10.655$ ). De meeste leidinggevendenden gaven beroepsonderwijs of hoger onderwijs/universiteit als hoogste opleidingsniveau aan (beide 33,3%). 86,7% gaf als nationaliteit



Nederlands aan, de rest Pools.

### Statistische toetsing

Er is gebruik gemaakt van een Chi-kwadraat toets om te controleren of er een significant verschil was tussen de inschattingen van SSTL en interculturele effectiviteit en onzekerheidsvermijding van de werknemers en die van de teamleiders.

Er is gebruik gemaakt van een lineaire regressie om te analyseren of SSTL, MPQ en onzekerheidsvermijding een voorspeller zijn van veiligheidsbewustzijn.

### Resultaten

In Tabel 1 worden de gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de inschatting van SSTL en interculturele effectiviteit van de teamleiders en werknemers weergegeven.

Tabel 1.

Gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de inschatting van SSTL en interculturele effectiviteit en onzekerheidsvermijding van de teamleiders en werknemers ( $N = 226$ . Schaal 1-7; 1 = compleet afwezig, 7 = compleet aanwezig)

Onafhankelijke variabelen	Werknemers ( $n = 196$ )		Leidinggevenden ( $n = 30$ )	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
SSTL	5.45	1.088	5.57	1.027
Interculturele effectiviteit	4.48	.956	4.91	.665
Onzekerheidsvermijding	5.97	1.082	6.04	1.200

Uit de  $\chi^2$ -toets tussen respondent (werknemer of leidinggevende) en variabele bleek er geen significant verschil te bestaan tussen de werknemers en de leidinggevenden bij zowel de scores van SSTL ( $\chi^2 (46) = 45.17$ ,  $p = .507$ ), als interculturele effectiviteit ( $\chi^2 (74) = 60.77$ ,  $p = .865$ ) en onzekerheidsvermijding ( $\chi^2 (24) = 23.64$ ,  $p = .482$ ).

Uit een multiple regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 10% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ( $F (2, 189) = 7.88$ ,  $p < 0.01$ ).

Onzekerheidsvermijding bleek een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ( $\beta = .25$ ,  $p = .002$ ), SSTL ( $\beta = .14$ ,  $p = .080$ ) en MPQ ( $\beta = -.038$ ,  $p = .600$ ) niet. Na het uitvoeren van een enkelvoudige regressie met alleen SSTL bleek de variabele nu wel een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn ( $\beta = .25$ ,  $p < 0.001$ ). De waarden van de multiple regressie zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2. Regressie-analyse voor de variabelen die bij werknemers het veiligheidsbewustzijn voorspellen. ( $N = 196$ )

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Ingeschatte Interculturele effectiviteit	-.03	.06	-.04
Ingeschatte SSTL	.11	.06	.14
Onzekerheidsvermijding	.19	.06	.24**
$R^2$	.10		
$F$	7.87***		

\*\*  $p < 0.010$ , \*\*\*  $p < 0.001$

## Conclusie

De drie onderzoeksvragen van dit onderzoek waren als volgt:

1. In hoeverre zijn de eigen inschattingen van de mate van aanwezigheid van SSTL en interculturele effectiviteit bij de teamleiders anders dan die van de werknemers?
2. In hoeverre zijn de inschattingen van de werknemers van de mate van aanwezigheid van SSTL en interculturele effectiviteit van de teamleider voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn?
3. In hoeverre is onzekerheidsvermijding bij de werknemers een voorspelling van het veiligheidsbewustzijn?

Uit de resultaten van de  $\chi^2$ -toets kan opgemaakt worden dat de eigen inschattingen van de teamleiders en de inschattingen van de medewerkers van de SSTL en interculturele effectiviteit van de teamleider niet significant van elkaar verschillen. Dit is in tegenstelling tot hypothese 1. De lineaire regressie laat zien dat vooral onzekerheidsvermijding een voorspeller is van veiligheidsbewustzijn. In mindere mate is ook SSTL een voorspeller van veiligheidsbewustzijn. Dit komt overeen met de verwachting van hypothese 2. MPQ ofwel interculturele effectiviteit bleek geen voorspeller van veiligheidsbewustzijn. Dit is niet in lijn met eerder onderzoek en hypothese 3.

## Discussie

Hypothese 1 is niet uitgekomen: de scores van de teamleiders en medewerkers verschilden niet significant van elkaar wat betreft de inschatting van SSTL en interculturele effectiviteit. Mogelijk is het effect van zelfoverschatting of het geven van sociaal wenselijke antwoorden bij de teamleiders kleiner dan verwacht. Het is ook mogelijk dat de werknemers juist antwoorden hebben gegeven die sociaal wenselijk zijn uit angst dat hun antwoorden door hun leidinggevende gelezen zouden worden (ondanks het feit dat er expliciet is vermeld op de enquêtes dat de antwoorden anoniem waren en vertrouwelijk zouden worden behandeld).

Wel is er aanleiding om aan te nemen dat onzekerheidsvermijding een voorspeller is voor veiligheidsbewustzijn. Dit is niet onlogisch, aangezien mensen met een hogere onzekerheidsvermijding zich waarschijnlijk beter op de hoogte brengen van de veiligheidsregels dan mensen met een lagere onzekerheidsvermijding. Dit zou als praktische implicatie kunnen hebben dat bedrijven waar veiligheid een grote rol speelt zouden kunnen 'screenen' op mensen met een hogere onzekerheidsvermijding, zodat er een team ontstaat met een hogere veiligheidsbewustheid. Dit zal dan waarschijnlijk weer positieve effecten hebben op de veiligheid.

De voorspellende waarde van SSTL is niet zo sterk als verwacht. Het effect van transformationeel leiderschap op veiligheidsbewustzijn is daarmee misschien niet zo groot als in eerdere onderzoeken werd gedacht. Hierbij moet wel aangemerkt worden dat het ook hier mogelijk is dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Vooral de mogelijkheid dat SSTL wel een invloed heeft op de daadwerkelijke veiligheid, maar niet gemedieerd door veiligheidsbewustzijn, is zeer aanwezig. Dit zou namelijk in lijn zijn met de resultaten die gevonden zijn door De Koster et al. (2011). Zo is er de mogelijkheid dat een transformationeel leider meer controleert op de veiligheid en zelf ingrijpt op onveilige situaties zonder dat zijn medewerkers zich hiervan bewust zijn.

In ieder geeft dit onderzoek geen aanleiding om aan te nemen dat interculturele effectiviteit een voorspeller is van veiligheidsbewustzijn. Dit gaat in tegen de theorie van Starren et al. (2013). Dit betekent niet dat een intercultureel effectieve leider geen positieve invloed kan hebben op de veiligheid, maar het is waarschijnlijk dat andere factoren, zoals onzekerheidsvermijding, belangrijker zijn bij het ontstaan van veiligheidsbewustzijn.

Omdat de variabele 'veiligheidsbewustzijn' alleen is bevraagd bij werknemers en niet bij teamleiders, was het niet mogelijk om de voorspellende werking van eigen inschatting van SSTL en interculturele effectiviteit en onzekerheidsvermijding op veiligheidsbewustzijn te onderzoeken. De variabele 'veiligheidsbewustzijn' is niet aan de teamleiders gevraagd omdat hier hoogstwaarschijnlijk sprake zou zijn van een plafondeffect: teamleiders zijn in het algemeen

aansprakelijk voor de veiligheid op de werkvloer en daarom is het vaak verplicht voor ze om op de hoogte te blijven van de veiligheidsmaatregelen binnen het bedrijf. Een interessant vervolgonderzoek zou zijn om de voorspellende werking van SSTL (zowel eigen inschatting van de teamleider als de inschatting van de werknemers) en onzekerheidsvermijding op de daadwerkelijke frequentie van ongevallen te analyseren. Dit is momenteel erg lastig omdat ongevallen niet noodzakelijk in ieder bedrijf worden gerapporteerd en deze data zijn niet vrij verkrijgbaar. Als een dergelijk onderzoek uitgevoerd zou worden, zou er wel een betere inkijk komen in het effect van SSTL en onzekerheidsvermijding op de veiligheid in bedrijven. Dit zou leiden tot praktisch bruikbaarere resultaten. Er zijn namelijk ook andere factoren dan veiligheidsbewustheid die bijdragen aan veiligheid maar hoe groot de invloed van veiligheidsbewustheid is kan nu niet met zekerheid worden gezegd.

Een ander interessant vervolgonderzoek dat uitgevoerd zou kunnen worden is een verdere analyse van de samenhang van de eigen inschatting van SSTL en interculturele effectiviteit en de inschatting van de medewerkers hiervan. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er sprake is van een andere hoeveelheid veiligheidsbewustzijn als het verschil tussen die twee inschattingen groter wordt. Dit zou betekenen dat, in teams waar de leider zich erg transformationeel of intercultureel effectief acht en de medewerkers hier een lage inschatting van hebben er een andere mate van veiligheid of veiligheidsbewustzijn bestaat. Een groot verschil tussen de twee inschattingen zou namelijk een intern conflict tussen de leider en de medewerkers of zelfoverschatting van de teamleider kunnen aanduiden.

## Literatuur

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 87*, 488-496.

Cho, H., Ishida, T., Yamashita, N., Inaba R., Mori, Y., & Koda, T. (2007). Culturally-situated pictogram retrieval. In T. Ishida, S. R. Fussell, & P. T. J. M. Vossen (Red.) *Intercultural Collaboration* (1e Ed., 2007, pp. 221-235). Berlin Heidelberg: Springer.

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.

Cullpepper, R. A. & Whatts, 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.

Dorfman, P. & Howell, J. (1988). *Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited*: JAI Press.

Gudykunst, W. D. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. *International and Intercultural Communication Annual, 19*, 8-58.

Gudykunst, W. D., and Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International Journal of Intercultural Relations 25*(1): 55-71.

Hartog, D. N. den, House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly, 10*(2), 219-256.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Korzilius, H., van Hooft, A., Planken, B. & Hendrix, C. (2011). Birds of different feathers? The relationship between multicultural personality dimensions and foreign language mastery in business professionals working in a Dutch agricultural multinational. *International Journal of Intercultural Relations* 35(5), 540-554.

Koster, R. 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.

Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.

Robertson, C. J., & Hoffman, J. J. (2000). How different are we? An investigation of Confucian values in the United States. *Journal of Managerial Issues*, 12 (1), 34-47.

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 multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.

Zee, K. I. van der, & Oudenhoven, J. P. van (2001). The multicultural personality questionnaire: reliability and validity of self-and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.

Zwieten, M. H. J. van, Vroome, E. M. M. de, Mol, M. E. M., Mars, G. M. J., Koppes, L. L. J., & Bossche, S. N. J. van den (2014). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2013: methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

## Bijlage 1: Vragenlijst leidinggevende

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.

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

1.	Is een van de teamleden in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waardoor hij of zij ten minste één dag niet kon werken?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Is een van de teamleden in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waarvoor hij of zij medisch behandeld is?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Is een van de teamleden 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.**

4.	Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat het team ten allen tijde weet wat er van hen verwacht wordt.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ik verwacht van de teamleden dat zij de werkinstructies zeer nauwlettend opvolgen.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Regels en voorschriften zijn belangrijk, omdat deze aangeven wat de organisatie van het team verwacht.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Voorschriften waar het team dagelijks mee te maken heeft, helpt hen in hun werk.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Werkinstructies zijn belangrijk voor het team 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.**

9.	Ik zou het merendeel van mijn beslissingen zonder inspraak van mijn teamleden moeten maken.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Het is noodzakelijk dat ik regelmatig gebruik maak van autoriteit en macht tijdens het omgaan met mijn teamleden.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ik zou zelden naar een mening van een teamlid moeten vragen.	1	2	3	4	5	6	7

12.	Ik zou sociaal contact buiten het werk om met een van de teamleden moeten vermijden.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Het team zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ik zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.	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**

15.	Ik doe veel moeite om een veilige werkomgeving te behouden.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ik laat zien dat ik betrokken ben bij een veilige werkomgeving.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Ik uit mijn mening over het belang van veiligheid op de werkvloer.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ik ben een goed voorbeeld wat betreft het volgen van veiligheidsmaatregelen en veilig werken.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Ik motiveer de teamleden om het werk veilig uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ik kom met ideeën om het werk nog veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ik stel het op prijs wanneer het team met ideeën komt om het werk veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Ik neem tijd om te laten zien hoe het team mijn werk het veiligst kan uitvoeren.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Ik luister naar klachten en/of vragen over veiligheid als het team die heeft.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Ik beloon het team wanneer zij hun werk volgens de veiligheidsnormen hebben uitgevoerd.	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.**

25.	Ik sta open voor veranderingen.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ik vermijd avontuur.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Ik werk zoveel mogelijk volgens een strikt schema.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Ik voel me oncomfortabel in een andere cultuur.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Ik heb veel verschillende interesses.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ik raak betrokken bij andere culturen.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ik zoek contact met personen met een andere achtergrond.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Ik neem mijn graag het initiatief.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Ik ben geneigd me uit te spreken.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Ik ben vaak de drijvende kracht achter zaken.	1	2	3	4	5	6	7



35.	Ik benader andere personen makkelijk.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Ik begrijp andermans gevoelens.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Ik merk het op als anderen in de problemen zitten.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Ik heb problemen met het plaatsen van relaties.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Ik houd rekening met andermans gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Ik blijf kalm in onverwachte situaties.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Ik kan tegenslagen in perspectief brengen.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Ik ga er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen.	1	2	3	4	5	6	7

### Algemene gegevens

43. Wat is uw geslacht?  man  vrouw
- 0 44. Wat is uw leeftijd? \_\_\_\_\_ jaar
- 0 45. Wat is uw opleidingsniveau?  Lagere school  
 Middelbare school  
 Beroepsonderwijs  
 Hoger onderwijs/ Universiteit
- 0 46. Wat is uw nationaliteit?  Nederlands  Brits/Amerikaans  Bulgaars  
 Duits  Pools  
 Roemeens  Hongaars  
 Anders, namelijk \_\_\_\_\_
- 0 47. Bent u in Nederland geboren?  Ja  
 Nee, ik ben geboren in \_\_\_\_\_
- 1 48. 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 0 49. Wat is de naam van het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?  
 \_\_\_\_\_
- 0 50. Wat is uw functie binnen de organisatie waarvoor u werkzaam bent?  
 Magazijnmedewerker, specificeer functietitel: \_\_\_\_\_  
 Teamleider, specificeer functietitel: \_\_\_\_\_  
 Manager, specificeer functietitel: \_\_\_\_\_

**Bedankt voor uw medewerking!**

**Radboud Universiteit Nijmegen**



## **Vragenlijst Medewerkers**

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

**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.**

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

**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.**

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?

man

vrouw

1 51. Wat is uw leeftijd?

\_\_\_\_\_ jaar

1 52. Wat is uw opleidingsniveau?

Lagere school

Middelbare school

Beroepsonderwijs

Hoger onderwijs/ Universiteit

53. Wat is uw nationaliteit?

Nederlands

Engels

Bulgaars

Duits

Pools

Roemeens

Hongaars

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

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

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

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

4  
5 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
---	---	---	---	---	---	---

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

\_\_\_\_\_

**Bedankt voor uw medewerking!**

**Radboud Universiteit Nijmegen**

