



# **Radboud Universiteit Nijmegen**

## **Bachelorwerkstuk**

### **Thema 9**

## **Invloed communicatieve leiderschapsstijl op veiligheid in multinationale organisaties**

Elvira van der Vis  
S4127099  
Mei 2016  
Begeleider: Dr. Starren

# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	pag. 2
Inleiding .....	pag. 3
Theoretisch kader .....	pag. 4
- Nationale cultuur .....	pag. 5
- Communication Leadership Styles .....	pag. 6
Methode .....	pag. 8
- Instrumentatie .....	pag. 8
- Procedure .....	pag. 10
- Respondenten .....	pag. 10
- Statistische toetsing .....	pag. 10
Resultaten .....	pag. 11
- Descriptives Statistics .....	pag. 11
- Onafhankelijke t-toetsen.....	pag. 11
- Regressieanalyses.....	pag. 13
Conclusie en Discussie .....	pag. 17
Referenties .....	pag. 21
Bijlage	
- Vragenlijst .....	pag. 24
- Verklaring geen Fraude en Plagiat .....	pag.32
- Beoordelingsformulier Bachelorscriptie .....	pag. 33

## Samenvatting

We leven in een wereld waarin er door mensen uit verschillende landen die een andere culturele achtergrond hebben en een andere taal beheersen, wordt samengewerkt. Het werken in een multinational team brengt veel voordelen met zich mee, maar het kent ook zijn nadelen. Uit onderzoek van Starren, Hornikx en Luijters (2012) komt naar voren dat cultuurverschillen invloed kunnen uitoefenen op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. Het veiligheidsbewustzijn heeft op zijn beurt weer invloed op het veiligheidsgedrag van de werknemers. Een leidinggevende speelt een rol in het veiligheidsbewustzijn. Zo zou *safety-specific transformational leadership* volgens Barling, Loughlin en Kelloway (2002) een belangrijke factor zijn wat betreft het vergroten van het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.

Uit dit onderzoek kon geconcludeerd worden dat de waargenomen precisie en supportiveness door Nederlandse werknemers hoger is dan bij werknemers met een andere nationaliteit. Daarnaast heeft supportiveness van de leidinggevende een positief effect op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.

Onzekerheidsvermijding van de werknemers speelden hierin geen rol.

Onzekerheidsvermijding heeft echter wel invloed op de relatie tussen de precisie van de leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Bij werknemers met een lage onzekerheidsvermijding heeft de precisie van de leidinggevende wel invloed, hoewel dat voor werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding niet het geval is.

## Inleiding

Sinds het openstellen van de Nederlandse grenzen is het voor migranten aantrekkelijk om in Nederland te komen werken. Uit cijfers van het CBS (2015) is gebleken dat in 2014 het aantal migranten uit de Europese Unie, met name uit Polen en Bulgarije, maar liefst anderhalf keer zoveel was dan in 2007. In 2007 telde Nederland ruim 435 000 migranten, in 2014 lag dat aantal op bijna 639 000. Deze toename van migranten heeft zijn voordelen, zoals een verrijking voor de Nederlandse cultuur en een toename van de economie, maar het kent ook zijn keerzijde. Naast het feit dat migranten een andere cultuur hebben, beheerst het grootste deel van de migranten de Nederlandse taal niet of nauwelijks en deze taalbarrière kan gevolgen met zich meebrengen door miscommunicatie. Jaarlijks wordt er een grootschalige enquête afgenomen door het CBS in samenwerking met het TNO onder alle werknemers die werkzaam zijn in Nederland: de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Uit de resultaten van 2014 bleek dat bij 18,30% van alle bedrijfsongevallen allochtonen betrokken zijn, dat is een stijging van 5,12% ten opzichte van 2013. Van de bedrijfsongevallen is ongeveer 10% het gevolg van taalproblemen. Door dit hoge aantal verzocht het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om het probleem omtrent de veiligheid onder migranten aan de kaak te stellen. Uit het onderzoek naar de veiligheid onder migranten kan geconcludeerd worden dat migranten een kwetsbare groep vormen wat veiligheid betreft, vanwege een onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal. Bovendien is er een groot aantal migranten die niet officieel geregistreerd staan als migrantwerker en worden ook de bedrijfsgevallen waarbij migranten betrokken zijn niet nauwkeurig genoeg geregistreerd. Doordat er veel migranten zijn die de Nederlandse taal niet of onvoldoende beheersen, worden vaak de veiligheidsvoorschriften en/of instructies niet (goed) of verkeerd begrepen. Het gevolg daarvan is dat, volgens het artikel van Guldenmund, Cleal en Mearns (2013), de migranten vertrouwen op hun eigen ervaringen en vasthouden aan de standaarden van het land van herkomst die vaak lager zijn dan de standaarden die van toepassing zijn in het land waar ze werkzaam zijn. De migranten brengen op deze manier hun eigen of andermans veiligheid in gevaar.

Naast de taalbarrière speelt ook de leiderschapstijl van de leider een grote rol. De leider kan door middel van de leiderschapstijl die hij/zij toepast invloed

uitoefenen op de manier van opstellen van de migranten ten opzichte van veiligheid op de werkvloer. Daarbij valt te denken aan de manier waarop een leider met culturele verschillen omgaat, maar ook in de manier hoe een leider zijn werknemers toespreekt. Het toepassen van de juiste leiderschapsstijl kan de sleutel zijn voor het gewenste gedrag van migranten, ook wat veiligheid betreft.

Als laatste is nationale cultuur van de migranten ook een belangrijke factor aangaande de veiligheid op de werkvloer. Burke, Chan-Sherafin, Salvador, Smith en Sarpy (2008) stellen dat bijvoorbeeld de mate van onzekerheidsvermijding invloed kan uitoefenen op de wijze waarmee migranten met veiligheid en risico's omgaan.

Om de bedrijfsongevallen onder migranten te reduceren, is het van belang te weten te komen in welke mate en op welke manier leiderschap en nationale cultuur een rol spelen wat betreft de veiligheid op de werkvloer. Ook is het belangrijk om de communicatie tussen de leider en de migrant dusdanig te optimaliseren, dat er minder miscommunicatie tussen beide partijen plaatsvindt en zo het aantal bedrijfsongevallen onder migranten vermindert.

## **Theoretisch kader**

Communicatie heeft niet altijd een goed verloop. Zo kan de zender van de boodschap het ene bedoelen maar de ontvanger van de boodschap datgene anders interpreteren. Zo ook de communicatie tussen een leider en zijn werknemer. In het geval van veiligheid kan miscommunicatie ernstige gevolgen hebben. Volgens Guldenmund et al. (2013) speelt communicatie een grote rol wat betreft de veiligheid van migranten op de werkvloer. Communicatie is effectief wanneer de boodschap wordt geïnterpreteerd door de ontvanger zoals dat de bedoeling is van de zender (Gudykunst, Nishida, 2001). Om de effectiviteit van communicatie nader te bepalen heeft Gudykunst (1988,1993,1995,1998a) de zogenaamde Anxiety/Uncertainty Theory (AUM) ontwikkelt. Uit deze theorie blijkt dat er daadwerkelijk een relatie is tussen effectief communiceren en 'anxiety' en 'uncertainty'. Volgens AUM is effectief communiceren mogelijk wanneer er een beheersing bestaat van 'anxiety', een bepaalde soort angst die wij ervaren wanneer we met anderen communiceren, en daarbij het correct voorspellen van andermans gevoelens, gedragingen en attitudes. Naast 'anxiety' en 'uncertainty' zijn er nog individuele factoren waar de theorie rekening mee houdt, zoals positieve verwachtingen, de capaciteit om informatie te

verwerken en empathie. Het is dus noodzakelijk om zowel 'anxiety', als 'uncertainty' onder de leider en de werknemers te beïnvloeden om effectieve communicatie mogelijk te maken.

### **Nationale Cultuur**

Naast 'anxiety' en 'uncertainty' zijn er nog andere factoren die de veiligheid op de werkvloer beïnvloeden. Nationale cultuur is een van die factoren. 'Nationale cultuur is collectieve programmering wat ervoor zorgt dat de ene groep wordt onderscheiden van een andere groep' (Hofstede, 2001, p.9).

Bovendien heeft Hofstede (2001) culturen gegroepeerd door middel van vijf dimensies: individualisme-collectivisme, onzekerheidsvermijding, machtsafstand, masculiniteit-femininiteit en lange termijn oriëntatie- korte termijn oriëntatie. Starren, Hornikx en Luijters (2012) stellen dat bovenstaande dimensies dienen als een kader om cultuurverschillen en overeenkomsten in attitudes en gedragingen van individuen te analyseren. De dimensies die het meeste invloed kunnen uitoefenen op het veiligheidsgedrag van werknemers zijn machtsafstand en onzekerheidsvermijding (Starren et al., 2012). Onder machtsafstand wordt verstaan de mate waarin mensen met macht verschillen van mensen zonder macht en in hoeverre dit wordt geaccepteerd door de maatschappij. Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als de mate waarin angst wordt ervaren door mensen een maatschappij wanneer zij voor onbekende en onzekere situaties komen te staan. Door het verschil in dimensies tussen culturen, kan een situatie anders worden geïnterpreteerd door leden uit verschillende culturen. Als iemand een hoge onzekerheidsvermijding heeft, zal diegene strikt de veiligheidsvoorschriften volgen, wat iemand met een lage onzekerheidsvermijding mogelijk minder strikt zou doen. Renn en Rohrmann (2000) benadrukken, ondanks het bestaan van het verschil in risicoperceptie tussen culturen, dat uit onderzoek niet duidelijk is gebleken welke situaties als risicovol beschouwd worden en welke niet.

Door de jaren heen zijn er verschillende interventies gedaan om de veiligheid van migranten op de werkvloer te vergroten. Zo heeft Paul (2012) een brochure opgesteld met tips om de communicatie tussen native- en non-native speakers van de Nederlandse taal op de werkvloer te vergroten. Daarnaast is er ook een online-woordenboek gemaakt, gebaseerd op het vocabulaire dat wordt gebruikt binnen bepaalde sectoren. Ook worden er speciale veiligheidstrainingen gegeven. Echter

stellen Burke et al. (2008) dat het toepassen van de training in mindere mate gebeurt door werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding dan door werknemers met een lage onzekerheidsvermijding. Daarnaast is het ook verschillend op welke manier de training wordt overgebracht: waar ze in culturen met een hoge onzekerheidsvermijding meer gebruik maken van gestructureerde, didactische methoden, zoals lectuur of video's, wordt in culturen met een lage onzekerheidsvermijding meer gebruik gemaakt van ongestructureerde, experimentele methoden, zoals discussies voeren of het doen van een rollenspel (Burke et al., 2008).

### **Communication Leadership Styles**

Naast nationale cultuur is de manier van leiderschap ook van belang met betrekking tot het vertoonde veiligheidsgedrag van de werknemers op de werkvloer. Volgens Barling, Loughlin en Kelloway (2002) is safety-specific transformational leadership (SSTL) de belangrijkste factor wat betreft veiligheidsgedrag omdat SSTL het bewustzijn van de werknemers op veiligheidsproblemen vergroot. Transformationeel leiderschap is leiderschap dat werknemers motiveert en inspireert om een bepaalde ambitie of visie aan te nemen. De leider is een rolmodel voor zijn werknemers. Daarnaast staan creatief en innovatief denken hoog in het vaandel (Bass, 1985). Walumbwa, Lawler en Avolio (2007) stellen dat transformationeel leiderschap samenhangt met de mate waarin mensen idiocentrisch of allocentrisch zijn. Oftewel, de mate waarin mensen zichzelf of anderen centraal stellen. Wanneer een werknemer meer allocentrisch is, dan heeft een transformationele leiderschapsstijl een positiever effect op werk-gerelateerde attitudes en prestaties. Een andere bevinding uit hun onderzoek was dat transformationeel leiderschap een positiever effect had bij allocentrische werknemers uit een collectivistische cultuur.

De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009) maken onderscheid tussen charismatisch-, taak-georiënteerd- en relationeel leiderschap. Communicatie neemt een belangrijke positie in in zowel de charismatische-, als de relationele leiderschapsstijl. Dit is bij taak-georiënteerd leiderschap minder het geval. Eerder was al te lezen dat communicatie meespeelt in de veiligheid van werknemers op de werkvloer. Dit zou dus kunnen betekenen dat een communicatieve leiderschapsstijl (CLS), meer veiligheidsbewust maakt dan andere leiderschapsstijlen.

Het is duidelijk dat zowel leiderschapsstijl als cultuur een grote rol spelen in het veiligheidsbewustzijn en daardoor het veiligheidsgedrag van werknemers. Maar

wat zegt een leider nou daadwerkelijk en op welke manier zegt hij dat? En welke positie neemt leiderschapsstijl in betreffende de communicatie tussen leider en werknemer? Bovendien is het ook de vraag in welke mate dat voorspellend is voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. Antwoorden op deze vragen kunnen ertoe leiden dat een leider in praktijk effectiever kan communiceren met zijn werknemers, miscommunicaties daardoor worden teruggedrongen met als gevolg dat er in de toekomst minder bedrijfsongevallen zullen plaatsvinden op de werkvloer. De antwoorden uit dit onderzoek leveren een grote bijdrage aan het functioneren van de maatschappij en zodoende vloeit hieruit de volgende onderzoeksvraag:

*‘Op welke wijze speelt Communication Leadership Style een rol in de communicatie over veiligheid tussen een leider en een werknemer, wiens nationale culturen verschillend kunnen zijn, met betrekking tot het voorspellen van het veiligheidsbewustzijn van de werknemer?’*

**Hypothese 1.** Het gebruik van precieze instructies heeft een positief effect op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.

**Hypothese 2.** Supportiveness van de leidinggevende heeft een positief effect op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.



# Methode

## Instrumentatie

Er is gekozen om in dit onderzoek gebruik te maken van een vragenlijst, zodat de variabelen op dezelfde wijze bevroegd konden worden in zowel een Nederlandse als een Engelse versie.

De afhankelijke variabele in dit onderzoek, veiligheidsbewustzijn, is getest aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst is opgesteld door middel van verschillende vragenlijsten uit eerder onderzoek. De variabele 'veiligheidsbewustzijn' is geoperationaliseerd aan de hand van een vragenlijst uit eerder onderzoek over veiligheid-specifiek leiderschap en over veiligheidsbewustzijn, ontwikkelt door Barling et al. (2002). De variabele werd gemeten door middel van zeven stellingen op een zevenpunts Likert schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een stelling was: 'Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie', en 'Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak'. In de bijlage is de volledige vragenlijst met alle items terug te vinden.

De betrouwbaarheid van de zeven stellingen over veiligheidsbewustzijn is gemeten met behulp van een Cronbach's  $\alpha$ . De betrouwbaarheid van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers bestaande uit zeven items was goed:  $\alpha = .87$ .

De vragen met betrekking tot de communicatie van de leider, zijn geoperationaliseerd aan de hand van vragen uit eerder onderzoek door De Vries, Bakker- Pieper, Siberg, van Gameren en Vlug (2009). Deze vragen waren opgesplitst in twee delen: als eerste werd de precisie van de leidinggevende getest. Deze variabele is geoperationaliseerd met behulp van vijf stellingen en werd gemeten door middel van een zevenpunts Likert schaal ('nooit' – 'altijd'). Eén van de stellingen luidde als volgt: 'Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier'.

De betrouwbaarheid van de vijf stellingen over de precisie van de leidinggevende is gemeten met behulp van een Cronbach's  $\alpha$ . De betrouwbaarheid van de precisie van de leidinggevende bestaande uit vijf items was adequaat:  $\alpha = .77$ . Als tweede is, naast precisie, de supportiveness van de leidinggevende met betrekking tot de medewerkers geoperationaliseerd. Dit is gedaan aan de hand van zes stellingen,

gemeten door middel van een zevenpunts Likert schaal ('nooit' – 'altijd'). Een voorbeeld van een stelling over supportiveness was: 'Mijn leidinggevende troost medewerkers'.

De betrouwbaarheid van de zes stellingen over de supportiveness van de leidinggevende met betrekking tot de medewerkers is gemeten met behulp van een Cronbach's  $\alpha$ . De betrouwbaarheid van de supportiveness van de leidinggevende bestaande uit zes items was voldoende:  $\alpha = .69$ .

Vervolgens zijn ook twee culturele dimensies van Hofstede meegenomen in de vragenlijst, onzekerheidsvermijding en machtsafstand. De vragen over onzekerheidsvermijding zijn opgesteld door Dorfman en Howell (1988) en vervolgens zijn deze vragen getest door Culpepper en Watts (1999). Om de variabele 'onzekerheidsvermijding' te operationaliseren is er gebruik gemaakt van vijf items en is gemeten door middel van een zevenpunts Likert schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Stellingen als 'Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg' en 'Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk' kwamen aan bod in de vragenlijst.

De betrouwbaarheid van onzekerheidsvermijding in dit onderzoek is gemeten met behulp van een Cronbach's  $\alpha$ . De betrouwbaarheid van de onzekerheidsvermijding bestaande uit vijf items was goed:  $\alpha = .87$ .

De andere culturele dimensie van Hofstede die is meegenomen in het onderzoek was machtsafstand. Ook om deze variabele te operationaliseren is gebruik gemaakt van de door Dorfman en Howell (1988) opgestelde vragenlijst die later is getest door Culpepper en Watts (1999). Machtsafstand is geoperationaliseerd aan de hand van zes items en gemeten door middel van een zevenpunts Likert schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Een voorbeeld van de stellingen was: 'Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen'. Een andere stelling luidde: 'Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren'.

De betrouwbaarheid van machtsafstand in dit onderzoek is gemeten met behulp van een Cronbach's  $\alpha$ . De betrouwbaarheid van de machtsafstand bestaande uit zes items was onvoldoende:  $\alpha = .58$ . Door de onvoldoende betrouwbaarheid van de variabele machtsafstand is deze verder niet meegenomen in het onderzoek.

## **Procedure**

De vragenlijst is bij de respondenten online afgenomen. De vragenlijst was zowel in het Nederlands, als in het Engels beschikbaar, zodat de vragenlijst ook kon worden ingevuld door mensen met een andere nationaliteit die een andere taal beheersen dan het Nederlands. De Engelse vragenlijst is opgesteld via de vertaal-terugvertaalmethode.

## **Respondenten**

Er begonnen 809 respondenten met het invullen van de vragenlijst. Daarvan zijn er 549 die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. De respondenten moesten aan twee voorwaarden voldoen: in de eerste plaats moesten zij achttien jaar of ouder zijn en in de tweede plaats moesten zij een (bij)baan hebben. Door deze vereisten zijn er in totaal 543 respondenten meegenomen in het onderzoek. Onder de respondenten was 39,23 % man en 60,77 % vrouw. De leeftijd van de respondenten varieerde tussen de 18 en 71 jaar ( $M = 33.46$ ,  $S = 13.66$ ). Het merendeel van de ondervraagden hadden de Nederlandse nationaliteit (75,14%), gevolgd door de Duitse nationaliteit (1,66%) en de Chinese nationaliteit (1,10%). De meeste respondenten gaven hoger beroepsonderwijs aan als hoogst genoten opleiding (41,44%), gevolgd door wetenschappelijk onderwijs (31,68%). De sector waarin de meeste respondenten werkzaam waren was de gezondheidszorg (17,50%). Daaropvolgend waren de meeste respondenten werkzaam in de horecasector (11,79%).

## **Statistische toetsing**

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van enkelvoudige regressieanalyses om te onderzoeken of de onafhankelijke variabele ‘communicatiestijl’ invloed heeft op de afhankelijke variabele ‘veiligheidsbewustzijn’.

Daarnaast zijn er ook moderatieanalyses uitgevoerd om te testen of onzekerheidsvermijding als modererende variabele invloed uitoefent op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers met betrekking tot de communicatiestijl van de leidinggevende.

Om te kijken of er een verschil te vinden was tussen Nederlanders en mensen met een andere nationaliteit, met betrekking tot onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewust, supportiveness en precisie, zijn er verschillende onafhankelijke t-toetsen uitgevoerd.

# Resultaten

## Descriptives Statistics

Als eerste worden in onderstaand tabel de gemiddelden van onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn, supportiveness van de leidinggevende en precisie van de leidinggevende weergegeven van de Nederlanders en van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands.

Tabel 1. Gemiddelden van onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn, supportiveness van de leidinggevende en precisie van de leidinggevende van Nederlanders en van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands.

Variabelen	Nederlanders			Andere nationaliteit		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Onzekerheidsvermijding	4.88	1.35	260	4.63	1.20	33
Veiligheidsbewustzijn	5.52	1.27	260	5.76	.82	33
Precisie leidinggevende	5.27	1.06	260	3.93	1.13	33
Supportiveness leidinggevende	4.73	.93	260	4.27	.97	33

## Onafhankelijke *t*-toetsen

Er zijn verschillende *t*-toetsen uitgevoerd om te toetsen of er een significante verschillen zijn tussen Nederlanders en mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands wat betreft onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn, precisie van de leidinggevende en supportiveness van de leidinggevende.

Als eerste is er een *t*-toets uitgevoerd om te kijken of er een verschil bestaat tussen de onzekerheidsvermijding van Nederlanders en de onzekerheidsvermijding van mensen met een andere cultuur dan het Nederlands.

Uit een *t*-toets voor Onzekerheidsvermijding met als factor Nationaliteit respondent bleek er geen significant verschil te zijn tussen de onzekerheidsvermijding van de Nederlandse respondenten en die van respondenten met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $t(472) = 1.01, p = .312$ ). Nederlanders ( $M = 4.88, SD = 1.35$ ) bleken geen hogere onzekerheidsvermijding te hebben dan mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $M = 4.63, SD = 1.20$ ).

Daarna is er getoetst of er een significant verschil bestaat tussen het veiligheidsbewustzijn van de ondervraagde Nederlanders en het veiligheidsbewustzijn van de ondervraagden met een andere nationaliteit.

Uit een *t*-toets voor Veiligheidsbewustzijn met als factor Nationaliteit respondent bleek er geen significant verschil te zijn tussen het veiligheidsbewustzijn van Nederlanders en dat van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $t(474) = 1.58, p = .122$ ). Nederlanders ( $M = 5.52, SD = 1.27$ ) bleken geen lager veiligheidsbewustzijn te hebben dan mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $M = 5.76, SD = .82$ ).

Als volgt is er een *t*-toets gedaan om te toetsen of er een significant verschil bestaat tussen de waargenomen precisie van de leidinggevende van de Nederlanders en de waargenomen precisie van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit.

Uit een *t*-toets voor de waargenomen precisie van de leidinggevende met als factor Nationaliteit respondent bleek er een significant verschil te zijn tussen de waargenomen precisie van de leidinggevende van Nederlanders en de waargenomen precisie van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $t(454) = 6.62, p = 0$ ). De waargenomen precisie van de leidinggevende van Nederlanders ( $M = 5.27, SD = 1.06$ ) bleek hoger dan de waargenomen precisie van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $M = 3.93, SD = 1.13$ ).

De laatste *t*-toets is uitgevoerd om te toetsen of er een significant verschil is tussen de waargenomen supportiveness van de leidinggevende van de Nederlanders en de waargenomen supportiveness van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit.

Uit een *t*-toets voor waargenomen supportiveness van de leidinggevende met als factor Nationaliteit respondent bleek er een significant verschil te zijn tussen de waargenomen supportiveness van de leidinggevende van Nederlanders en de waargenomen supportiveness van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $t(450) = 2.61, p = .013$ ). De waargenomen supportiveness van de leidinggevende van Nederlanders ( $M = 4.73, SD = .93$ ) bleek

hoger dan de waargenomen supportiveness van de leidinggevende van mensen met een andere nationaliteit dan het Nederlands ( $M = 4.27$ ,  $SD = .97$ ).

### Regressieanalyses

In tabel 2 wordt weergegeven of de supportiveness van de leidinggevende invloed uitoefent op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 1% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ( $F(1, 449) = 4.43$ ,  $p < .05$ ) De supportiveness van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .10$ ,  $p < .05$ )

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

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	4.87	.31	
Supportiveness	.14	.07	.10**
$R^2$	.01		
<i>F</i>	4.43***		

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

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 4% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ( $F(1, 453) = 20.15$ ,  $p = 0$ ) De precisie van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .21$ ,  $p = 0$ ).

De waarden van de enkelvoudige regressie zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Regressie analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt (N=543)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	4.19	.30	
Precisie	.25	.06	.21**
$R^2$	.04		
<i>F</i>	20.15***		

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

Na twee enkelvoudige regressies zijn er vervolgens moderatieanalyses uitgevoerd om te onderzoeken of de precisie en de supportiveness van de leidinggevende invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers wanneer deze precisie/supportiveness wordt gemodereerd met de onzekerheidsvermijding van de respondent. Als eerste is de precisie van de leidinggevende gemodereerd met de onzekerheidsvermijding van de respondent onderzocht.

Uit een moderatieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 16% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ( $F(3, 451) = 28.68, p = 0$ )

Uit een moderatieanalyse bleek dat de interactieterm precisie \* onzekerheidsvermijding een significante voorspeller was voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .38, p = 0$ ), maar onzekerheidsvermijding op zichzelf bleek dat niet ( $\beta = .06, p = .357$ ). Precisie bleek ook geen significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = -.05, p = .463$ ).

In tabel 4 worden uitkomsten van de moderatieanalyse weergegeven.

Tabel 4. moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt (N=543) inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	4.21	.37	
Onzekerheidsvermijding	.16	.17	.06**
Interactieterm * precisie	.05	.01	.39***
Precisie	- 0.6	.08	-.05**
$R^2$	.16		
<i>F</i>	28.68***		

\*\*  $p > .05$ , \*\*\*  $p = 0$

Als tweede is er de supportiveness van de leidinggevende gemodereerd met de onzekerheidsvermijding van de respondent onderzocht.

Uit de moderatieanalyse bleek dat de interactieterm supportiveness \* onzekerheidsvermijding geen significante voorspeller was voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = -.05$ ,  $p = .384$ ) en supportiveness op zichzelf bleek dat ook niet ( $\beta = -2.4$ ,  $p = .017$ ). Bovendien bleek onzekerheidsvermijding ook geen significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .05$ ,  $p = .479$ ).

Tabel 5. moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt (N=543) inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	4.77	.38	
Onzekerheidsvermijding	.12	.17	.05**
Interactieterm * supportiveness	.07	.01	.43**
Supportiveness	-.21	.09	-.16**
$R^2$	.15		
<i>F</i>	27.34***		

\*\*  $p > .05$ , \*\*\*  $p = 0$



Omdat de door onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie significant was, zijn er vervolgens, nadat de variabele onzekerheidsvermijding dichotoom was gemaakt, twee enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillende uitkomsten gevonden zouden worden of precisie van de leidinggevende hetzelfde effect heeft op de werknemers met een lage onzekerheidsvermijding, als op werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding.

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat veiligheidsbewustzijn voor 5,3% te verklaren was door een met lage onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie ( $F(1, 247) = 14.98, p < .001$ ). De met de lage onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .24, p < .001$ ).

Verder bleek uit een enkelvoudige regressieanalyse dat veiligheidsbewustzijn voor 0,3% te verklaren was door een met hoge onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie ( $F(1, 203) = 1.54, p = .216$ ). Deze onafhankelijke gemodereerde variabele bleek geen significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ( $\beta = .09, p = .216$ ).

De resultaten van bovenstaande enkelvoudige regressies zijn weergegeven in tabel 6.

Tabel 6. Regressieanalyse voor de variabele die veiligheidsbewustzijn voorspelt. Inclusief met onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie.

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
<i>Lage onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	3.53	.43	
Precisie met lage onzekerheidsvermijding	.32	.08	.24**
$R^2$	.05		
<i>F</i>	14.98***		
<i>Hoge onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	5.50	.39	
Precisie met hoge onzekerheidsvermijding	.09	.07	.09**
$R^2$	.00		
<i>F</i>	1.54***		

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

## Conclusie en Discussie

De hypothesen die horen bij de hoofdvraag van dit onderzoek: *‘Op welke wijze speelt Communication leadership Style een rol in de communicatie over veiligheid tussen een leider en een werknemer met betrekking tot het voorspellen van het veiligheidsbewustzijn van de werknemer?’* worden beiden aan de hand van de resultaten bevestigd. In de hypothesen is gesteld dat zowel supportiveness als precisie van de leidinggevende invloed hebben op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers.

Als eerste is uit de resultaten gebleken dat er geen verschil bestaat tussen Nederlanders en mensen met een andere nationaliteit wat betreft de onzekerheidsvermijding op de werkvloer. Hetzelfde blijkt ook voor het veiligheidsbewustzijn het geval te zijn. Daarentegen is er wel een significant verschil gevonden in de waargenomen precisie van de leidinggevende door de Nederlanders ten opzichte van de waargenomen precisie van de leidinggevende door mensen met een andere nationaliteit. De precisie van een leidinggevende wordt door de Nederlandse werknemers als hoger beschouwd dan van mensen met een andere nationaliteit. Dit zelfde is ook bij supportiveness het geval. Het verschil in precisie zou kunnen komen doordat Nederlanders in het algemeen door mensen uit een andere cultuur als directer worden beschouwd dan mensen uit andere landen en zodoende hetgeen wat ze willen zeggen kort en bondig duidelijk maken. De oorzaak van het verschil in waargenomen precisie kan ook geïnterpreteerd worden aan de hand van de AUM Theory van Gudykunst (1988,1993,1995,1998a). Nederlanders zouden in dat geval beter zijn in het voorspellen van het gedrag van de leidinggevende en minder angst ervaren in de communicatie met hun leidinggevende ten opzichte van mensen met een andere nationaliteit, waardoor er sprake is van effectievere communicatie tussen leidinggevende en werknemer.

Het verschil in de waargenomen supportiveness kan komen door het verschil in machtsafstand tussen leidinggevende en werknemers in Nederland ten opzichte van andere landen. Hofstede (2001) stelt in eerder onderzoek dat Nederland een zeer lage machtsafstand heeft ten opzichte van veel andere landen. Een leidinggevende ziet zijn werknemers meer als zijn gelijke en is eerder geneigd om een leuk praatje te maken of een compliment weg te geven, waardoor de supportiveness van de leidinggevende hoger gewaardeerd wordt door hen.

Verder kwam er naar voren dat zowel precisie als supportiveness van de leidinggevende invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009) stelden al eerder dat communicatief leiderschap een positief effect zou kunnen op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers, wat ook in dit onderzoek geconcludeerd kan worden.

Maar de culturele waarde onzekerheidsvermijding speelt bij de relatie tussen supportiveness van de leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer geen rol. Supportiveness heeft dus altijd een positief effect op het veiligheidsbewustzijn, ongeacht een hoge of lage onzekerheidsvermijding van een werknemer. Echter, het veiligheidsbewustzijn kan slechts door 1% door supportiveness worden verklaard.

Bij precisie van de leidinggevende is dit niet het geval en is er wel een significant verschil geconstateerd. Onzekerheidsvermijding heeft wel invloed op de relatie tussen de precisie van de leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Bij werknemers met een lage onzekerheidsvermijding heeft de precisie van de leidinggevende wel invloed, hoewel dat voor werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding niet zo is. Dit komt overeen met eerder onderzoek van Burke et al. (2008) die stellen dat het toepassen van een veiligheidstraining in mindere mate gebeurt door werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding dan door werknemers met een lage onzekerheidsvermijding.

De reden hiervan kan zijn dat een hoge onzekerheidsvermijding automatisch leidt tot meer veiligheidsbewustzijn om zo gevaarlijke situaties te voorkomen. Bij lage onzekerheidsvermijding wordt men door de precisie van de leidinggevende erop attent gemaakt dat er eventueel gevaarlijke situaties kunnen ontstaan door het niet juist opvolgen van de instructies. Mensen met een lage onzekerheidsvermijding pikken deze informatie op en doen daar bewust iets mee, waardoor het veiligheidsbewustzijn stijgt.

#### *Beperkingen van het onderzoek*

De lezer moet er rekening mee houden dat door tijdsdruk er slechts een week de tijd was om alle respondenten te vinden voor het invullen van de vragenlijst. Dit heeft ertoe geleid dat er van alle respondenten slechts 33 een andere nationaliteit had dan het Nederlands. Hierdoor zijn de resultaten gebaseerd op een zeer klein deel van de respondenten, waardoor er geen harde uitspraken gedaan kunnen worden wat

betreft het verschil tussen Nederlanders en mensen met een andere nationaliteit. Bovendien hebben we alle mensen met een andere nationaliteit samengevoegd en vergeleken met de Nederlanders, wat wil zeggen dat mensen met allerlei verschillende nationaliteiten en culturen, waaronder Chinezen als Canadezen en Duitsers, allemaal in dezelfde groep zijn opgenomen waardoor het minder zegt over de gemiddelden van onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn en de waargenomen precisie en supportiveness van de leidinggevende omdat dit door waarschijnlijk sterk verschilt door cultuur.

De andere beperking van dit onderzoek is dat de scope van het onderzoek wellicht te breed is. De vragenlijst kon worden ingevuld door iedereen van 18 jaar en ouder met een baan. Zo zijn alle banen in dezelfde trechter terecht gekomen en als gelijken beschouwd. Terwijl het natuurlijk vrij logisch zou zijn dat iemand die fysiek werk doet voor gevaarlijkere situaties komt te staan en met meer risico's te maken krijgt wat betreft veiligheid, dan iemand die de hele dag achter een bureau zit. Verder was uit de vragenlijst niet duidelijk of respondenten werkzaam waren in een multinationale of nationale organisatie waardoor er geen uitspraak gedaan kan worden of het in multinationale organisaties van belang is om als leidinggevende meer precies of supportieve te zijn naar de werknemers toe om hun veiligheidsbewustzijn te vergroten.

Verder was er in eerste instantie ook machtsafstand meegenomen in het onderzoek als modererende variabele tussen communicatiestijl van de leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. De vragen over machtsafstand waren ook opgenomen in de vragenlijst, maar door een zeer lage Cronbach's  $\alpha$  kon er over machtsafstand geen betrouwbare uitspraken gedaan worden en hierdoor is dit item ook verwijderd uit het onderzoek.

Gemerkt is dat de vragenlijst door veel mensen niet is afgemaakt. De reden hiervan kan de lengte van de vragenlijst zijn. Door de grootte van de groep en verschil in onderzoeken, zijn verschillende items in de vragenlijst opgenomen en samengevoegd tot een lange vragenlijst, waardoor er zodoende ook items zijn in voorkwamen die niet relevant waren voor dit onderzoek. Zo waren humor en werkbeleving items die voor dit onderzoek niet relevant waren, maar wel terugkwamen in de vragenlijst maar die wel leiden tot een langere vragenlijst.

Ook kon men in de vragenlijst bij verschillende vragen kiezen om een eigen antwoord te geven, zoals op de vraag welk beroep of functie men beoefent. In het

vervolg kan er beter gekozen worden voor enkel gesloten antwoorden, aangezien mensen eenzelfde woord op heel veel verschillende manieren schrijven en daardoor erg veel tijd verloren is gegaan door het zelf moeten classificeren van gevraagde items.

Daarnaast zijn er slechts twee communicatiestijlen onderzocht, supportiveness en precisie. In realiteit zijn er meer communicatiestijlen te vinden zoals een indirecte communicatiestijl of taak-georiënteerd leiderschap.

### *Vervolgonderzoek*

Om dit onderwerp nog beter te begrijpen is er vervolgstudie nodig. In toekomstig onderzoek zouden er meer communicatiestijlen meegenomen kunnen worden om te kijken of andere communicatiestijlen effectiever zijn voor het vergroten van het veiligheidsbewustzijn bij de werknemers.

Tevens kan er gekeken worden er verschil bestaat tussen verschillende culturen wat betreft veiligheidsbewustzijn, zodat een leider van een multicultureel team op een effectievere manier met zijn werknemers kan communiceren en daarmee ook het veiligheidsbewustzijn worden vergroot.

## Referenties

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.

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.

Bossche, S.N.J., Hooftman, W.E., Janssen, B., Mars, G.M.J. & de Vroome, E.M.M. (2014). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014: Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO.

Burke, M.J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A. & Sarpy, S.A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 133-152.

CBS (2015). *CBS: in zeven jaar anderhalf maal zoveel EU-migranten in Nederland*. Verkregen via: <http://www.cbs.nl/nl/NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2015/in-zeven-jaar-anderhalf-maal-zoveel-eu-migranten-in-nederland.htm>

Culpepper, R. A., & Watts, L. (1999). Measuring cultural dimensions at the individual level: An examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3 (1), 22-34.

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

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

Gudykunst, W. B. (1988). Uncertainty and anxiety. In Y. Y. Kim, & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 123-156). Newbury Park, CA: Sage.

Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management perspective. In R. L. Wiseman, & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (pp. 33-71). Newbury Park, CA: Sage.

Gudykunst, W. B. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In R. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 8-58). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gudykunst, W. B. (1998a). Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adaptation training. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 227-250.

Guldenmund, F., Cleal, B., Mearns, K. (2013). An exploratory study of migrant workers and safety in three European countries. *Safety Science*, 52, 92-99.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Second ed.* Sage. Thousand Oaks: CA.

De Koster, R., 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.

Renn, O. & Rohrman, B. (2000). Cross-cultural risk perception: state and challenges. *Renn, O., Rohrman B. (Eds.) Cross-cultural Risk Perception: A Survey of Empirical Studies*. Kluwer, Dordrecht, 211-233.

Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science, 52* (2), 43-49.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W.(2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology, 25*, 367–380

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gamen, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research, 36*, 178-207

Walumbwa, F.O., Lawler, J.J., Avolio, B.J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Workrelated Attitudes: A Cross-Culture Investigation. *Journal of Applied Psychology: An International Review, 56* (2), 212-230.

Yuki, G. (2001). *Leadership in Organizations. 5th ed. Prentice Hall*. Upper Saddle River: NJ.



## Bijlage Vragenlijst

Geachte heer/ mevrouw,

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

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

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

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

Voor vragen kunt u contact opnemen met onze begeleiders:

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

Onze dank is groot!

Met vriendelijke groet,

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

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw woonplaats?

Wat is uw nationaliteit?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

Basisonderwijs

Algemeen voortgezet onderwijs  
Middelbaar beroepsonderwijs  
Hoger beroepsonderwijs  
Wetenschappelijk onderwijs  
Anders

In welke sector bent u werkzaam?

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

Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

Vast contract  
Tijdelijk contract  
0-uren contract  
Anders

Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

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

Hoe groot is het team waarin u werkt?

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

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

Nee  
Iedereen werkt flexibel  
Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek  
Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel

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

*zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)*

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

### Werkbeleving

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

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

Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.

Ik twijfel aan het nut van mijn werk.

Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.

Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen.

Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.

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

Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.

Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.

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

Ik vind dat ik mijn werk goed doe.

Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op.

Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.

Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.

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

Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk. Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen.

De volgende vragen gaan over veiligheid op uw werk.

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

<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>Grotendeels mee oneens</b>	<b>Beetje mee oneens</b>	<b>Noch mee eens, noch mee oneens</b>	<b>Beetje mee eens</b>	<b>Grotendeels mee eens</b>	<b>Helemaal mee eens</b>
----------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------------------	------------------------	-----------------------------	--------------------------

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

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

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

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

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

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

Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving

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

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

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

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.

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

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

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

Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.

De volgende vragen gaan over uw ervaringen met uw leidinggevende.

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

Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

- Man
- Vrouw

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

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

Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier.

Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier.

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

Mijn leidinggevende drukt zich uit **op een precieze manier**.

Mijn leidinggevende **blundert** in contact met medewerkers.

Mijn leidinggevende **drijft de spot met medewerkers**.

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

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

Mijn leidinggevende **troost** medewerkers

Mijn leidinggevende **zet** medewerkers **in het zonnetje**

Mijn leidinggevende **complimenteert** medewerkers

Mijn leidinggevende uit zich **op een sarcastische manier**.

Mijn leidinggevende communiceert **op een cynische manier**

Mijn leidinggevende drukt zich uit **op een gemene manier**

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

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

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

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

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

De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht.

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

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



## Bijlage A. Verklaring geen fraude en plagiaat

Aan het einde van het traject inleveren bij je uitgeprinte BA-scriptie

---

Ondergetekende  
[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....

bachelorstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de  
Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen,

verklaart dat deze scriptie volledig oorspronkelijk is en uitsluitend door  
hem/haarzelf geschreven is. Bij alle informatie en ideeën ontleend aan andere  
bronnen, heeft ondergetekende expliciet en in detail verwezen naar de  
vindplaatsen. De erin gepresenteerde onderzoeksgegevens zijn door  
ondergetekende zelf verzameld op de in de scriptie beschreven wijze.

Plaats + datum .....

Handtekening .....

## Bijlage B. Beoordelingsformulier BA-scriptie

**Datum beoordeling:**

\_\_\_\_\_

**Naam student:**

\_\_\_\_\_

**Studentnummer:**

\_\_\_\_\_

**Eerste beoordelaar:**

\_\_\_\_\_

**Tweede beoordelaar:**

\_\_\_\_\_

**Ingevuld door:** \_\_\_\_\_ eerste / tweede beoordelaar (omcirkel wat van toepassing is)

<b>1. Introductie en theorie</b>	twijfel- achtig	behoor- lijk	(zeer) goed
<b>1.1 Behandeling wetenschappelijke literatuur</b>			
a. De scriptie is ingebed in een breder kader van functionele communicatie dan het specifieke onderwerp van onderzoek.			
b. Wetenschappelijke literatuur (theorieën en resultaten) is volledig, nauwkeurig en begrijpelijk weergegeven.			
<i>Toelichting 1.1:</i>			
<b>1.2 Probleemstelling en relevantie</b>			
a. De bespreking van de literatuur mondt uit in de keuze van een eigen vraag of hypothese om de probleemstelling te beantwoorden.			
b. Het theoretische belang van de scriptie is helder geformuleerd.			
c. De probleemstelling is helder en bondig geformuleerd en wordt, indien noodzakelijk, ontleed in deelvragen.			
<i>Toelichting 1.2:</i>			
<b>2. Methode</b>	twijfel- achtig	behoor- lijk	(zeer) goed
2.1 De beschrijving van de onafhankelijke variabelen is adequaat weergegeven.			
2.2 De operationalisatie van de afhankelijke variabelen is adequaat weergegeven.			
2.3 De onderzoeksmethode is adequaat voor de beantwoording van de onderzoeksvraag of de toetsing van de hypothese.			
2.4 De beschrijving is volledig en maakt replicatie van het onderzoek mogelijk.			
<i>Toelichting 2:</i>			
<b>3. Resultaten</b>	twijfel- achtig	behoor- lijk	(zeer) goed
3.1 Er is een adequate techniek gebruikt om de onderzoeksvraag te			

beantwoorden of de hypothese te toetsen.			
3.2 De verslaglegging van de resultaten is accuraat (bv. statistische toetsing, tabellen, figuren, analyses).			
3.3 De resultaten zijn begrijpelijk en stapsgewijs uitgelegd (bv. met tabellen, figuren).			
<i>Toelichting 3:</i>			
<b>4. Discussie en conclusie</b>	twijfel- achtig	behoor- -lijk	(zeer) goed
4.1 De onderzoeksvraag of hypothese is expliciet beantwoord.			
4.2 De resultaten zijn teruggekoppeld naar de literatuur in de inleiding aan bod is gekomen.			
4.3 De implicaties voor verder onderzoek en theorieontwikkeling zijn geformuleerd.			
4.4 Er is kritisch gereflecteerd op de gebruikte onderzoeksmethode en op de tekortkomingen van het eigen onderzoek.			
4.5 De betekenis van het onderzoek voor functionele communicatie wordt in een ethisch, ideologisch of maatschappelijk kader geplaatst.			
4.6 Implicaties van het onderzoek voor de praktijk zijn geschetst.			
<i>Toelichting 4:</i>			
<b>5. Taal, structuur, stijl en proces</b>	twijfel- achtig	behoor- -lijk	(zeer) goed
5.1 Het onderscheid tussen feiten die door anderen geobserveerd zijn, veronderstellingen en visies van anderen, eigen waarnemingen, en eigen meningen komt duidelijk naar voren.			
5.2 Het taalgebruik is academisch, verzorgd en begrijpelijk.			
5.3 De scriptie heeft een heldere opbouw.			
5.4 De literatuurverwijzingen, tabellen, en opbouw zijn conform de richtlijnen van het Vademecum.			
5.5 De scriptie voldoet aan de omvang die het Vademecum voorschrijft.			
5.6 De student heeft in voldoende mate bijgedragen aan de werkzaamheden en besluitvorming in de kring.			
<i>Toelichting 5:</i>			

#### Heeft de student met de BA-scriptie voldaan aan eindkwalificaties van de BA-opleiding?

<b>6. Eindkwalificaties (1, 2 en 3 zijn verplicht)</b>	ja	nee
<b>1. Taal, Communicatie en Organisatie</b> – De studenten hebben kennis van en inzicht in het communicatieproces van organisaties, in het bijzonder in de contextuele en talige factoren die daarin een rol spelen. Zij zijn in staat het communicatieproces te analyseren in termen van communicatiemodellen en communicatiestrategieën en hun kennis en inzichten toe te passen in real-life cases.		
<b>2. Algemene Academische Vaardigheden</b> – De studenten bezitten algemene academische vaardigheden, met name op het terrein van communicatie, samenwerking en ICT.		
<b>3. Methodologie</b> – De studenten hebben kennis van en inzicht en vaardigheden in de kwalitatieve en kwantitatieve methoden van onderzoek naar communicatie van organisaties, en zij zijn in staat deze verworvenheden in te zetten als ze een keuze voor een onderzoeksmethode moeten maken om een onderzoeksvraag te beantwoorden.		
<i>(optioneel)</i> <b>4. Vreemde Taal</b> – De studenten hebben zodanige communicatieve competenties in de vreemde taal en kennis en inzicht in de sociaal-culturele en economische aspecten van landen waarin de taal gesproken wordt, dat zij in staat zijn om communicatieproducten van organisaties in de vreemde taal te evalueren, aan te passen		

en zelf te ontwerpen.		
<i>(optioneel)</i> <b>5. Interculturele Communicatie</b> - De studenten hebben kennis van en inzicht in de wijze waarop cultuur het communicatieproces van internationaal opererende organisaties kan beïnvloeden, en zij zijn in staat om deze kennis en inzichten toe te passen in internationale real-life cases.		

**Samenvatting van het oordeel over de scriptie:**