



BACHELOR SCRIPTIE

In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl een voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van multiculturele werknemers?

Begeleider: Dr. M. Starren

Tweede begeleider: Dr. J. Van Berkel

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

Juni 2016

Merel Aarninkhof

S4353293

merelaarninkhof@gmail.com

06-29037555

Inhoudsopgave

Samenvatting.....p. 2

Inleiding.....	p. 2
Aanleiding.....	p. 2
Theoretisch kader.....	p. 4
Methode.....	p. 8
Resultaten.....	p. 11
Conclusie.....	p. 15
Discussie.....	p. 17
Literatuur.....	p. 20
Bijlage.....	p. 23
Verklaring geen fraude en plagiaat.....	p. 29

Samenvatting

Met de komst van globalisering is de samenstelling op de werkvloer drastisch veranderd. Helaas brengt dit ook nadelige gevolgen met zich mee omtrent de veiligheid in organisaties. Voorspeld kan worden dat misverstanden omtrent veiligheid frequenter voorkomen, wanneer werknemers met verschillende culturele waarden samen werken in een team. Uit onder andere onderzoek van De Koster, Stam en Balk (2011) blijkt dat goede leiderschapscommunicatie naar werknemers toe, noodzakelijk is voor de veiligheid in organisaties. Daarnaast heeft eerder onderzoek aangetoond dat de nationaliteit van werknemers invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn. Een studie over de daadwerkelijke communicatie naar cultureel diverse werknemers, zal kunnen bepalen hoe de arbeidsveiligheid zo efficiënt mogelijk kan zijn. De huidige studie onderzocht dan ook de mogelijke invloed die de culturele waarde onzekerheidsvermijding heeft op de communicatieve leiderschapsstijlen precisie en mate van ondersteuning, en het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Een elektronische vragenlijst werd verspreid onder 543 Nederlandse en buitenlandse werknemers. De resultaten toonden aan dat de waargenomen communicatieve leiderschapsstijlen voorspellers bleken van het veiligheidsbewustzijn. Onzekerheidsvermijding bleek daarnaast een modererend effect te hebben op die relatie. De conclusies impliceren dat het van belang is om tegen lage onzekerheidsvermijdende werknemers, preciezer te communiceren om zo de veiligheid in organisaties te verbeteren. Het toenemende aantal multiculturele teams, zou inderdaad een verklaring kunnen zijn voor het hoge aantal arbeidsongevallen in Nederland. Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat de rol van de leidinggevende essentieel blijkt in het vergroten van de arbeidsveiligheid op de multiculturele werkvloer.

Inleiding

Aanleiding

Met de komst van globalisering is de samenstelling op de werkvloer drastisch veranderd. Arbeidskrachten verplaatsen zich wereldwijd en worden ingezet waar dit voor organisaties het meest efficiënt is. Helaas brengt dit ook nadelige gevolgen met zich mee omtrent veiligheid op de werkvloer. In Nederland alleen was er in 2013 sprake van 458,000 arbeidsongevallen die leidden tot geestelijke schade of lichamelijk letsel. Bijna de helft van deze werknemers was hierdoor één dag of langer verzuimd (CBS, 2014). Dit kost bedrijven, overheidsinstanties en verzekeringen veel geld, en is vanzelfsprekend nadelig voor werknemers (De Koster, Stam & Balk, 2011). Een mogelijke verklaring zou de toename van niet-Nederlandse werknemers binnen teams kunnen zijn. Zo blijkt uit een rapport van Smit, Uijtendaal en Hoeben (2014), dat het percentage niet-Nederlandse werknemers dat overleed naar aanleiding van een

arbeidsongeval, bijna twee keer zo groot is (4.2%) dan voor slachtoffers met een Nederlandse nationaliteit (2.2%).

Paul (2013) noemt als mogelijke reden, dat migranten in een zo kort mogelijke tijd, zo veel mogelijk geld willen verdienen. Vaak beschikken migranten niet over de juiste diploma's, en bestaat er in veel gevallen een taalbarrière. De consequentie is dat migranten uitgaan van hun ervaringen en standaarden uit het moederland, die vaak lager zijn. Dit zou een negatief effect kunnen hebben op het veiligheidsbewustzijn en de daarbij horende veiligheidsprestatie van organisaties. De culturele dimensies van Hofstede zouden ook een verklaring kunnen geven voor het hogere aantal arbeidsongevallen onder niet-Nederlandse werknemers. Volgens Hofstede (1984) verschillen culturen in hun machtsafstand, individualisme, masculiniteit, lange termijn oriëntatie en onzekerheidsvermijding op de werkvloer. Dit kan misverstanden veroorzaken, wanneer werknemers van verschillende nationaliteiten met elkaar samenwerken.

Een werkomgeving met verschillende culturele achtergronden zou kunnen leiden tot moeilijkheden. Toch kent de meerderheid van organisaties geen aangepaste veiligheidsmaatregelen binnen hun multiculturele teams. De invloed van nationale cultuur op veiligheidsinstructies wordt niet standaard meegenomen binnen bedrijfsprocessen. In onderzoek van Starren, Hornikx, en Luijters (2013) werd een relatie tussen nationale cultuur en arbeidsveiligheid vastgesteld. Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith en Sarpy (2008) namen nationale cultuur ook mee in het beoordelen van arbeidsveiligheid. Zij concludeerden dat de culturele waarde onzekerheidsvermijding, een relatie kent met de effectiviteit van veiligheidstrainingen. De invloed van leiders en hun communicatieve leiderschapsstijl, werd in beide onderzoeken niet meegenomen.

Om veiligheid binnen een organisatie te waarborgen, is een goede leiderschapsstijl met duidelijke communicatie noodzakelijk (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008). Desondanks is er weinig onderzoek bekend over de communicatiestijlen die leiders hanteren naar werknemers met verschillende culturele achtergronden. Eerder onderzoek heeft wel gekeken naar de invloed van leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn, maar duidelijkheid over de invloed van cultuur op deze relatie, ontbreekt binnen de literatuur. Dit onderzoek zal zich daarom richten op de invloed van culturele waarden en waargenomen communicatieve leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Hofstedes onzekerheidsvermijding zal de meeteenheid zijn voor nationale cultuur. Uit eerder onderzoek blijkt dat deze dimensie sterk samenhangen met veiligheid. Met het onderzoek zal een

verband gelegd kunnen worden tussen nationale cultuur, communicatieve leiderschapsstijlen en arbeidsveiligheid.

Theoretisch kader

De perceptie ten opzichte van veiligheid in organisaties wordt bepaald binnen de organisatiecultuur. Denison (1996) omschrijft organisatiecultuur als ‘een collectivistisch gedefinieerde sociale context dat binnen een organisatie ontstaat’ (p. 644). Het is de gemiddelde perceptie die werknemers delen over hun werkomgeving (Zohar, 1980). Het veiligheidsklimaat, een onderdeel van de organisatiecultuur, is een belangrijke term dat invloed heeft op de percepties, attitudes en gedrag tegenover arbeidsveiligheid, en daarmee ook op het aantal ongevallen dat plaatsvindt op de werkvloer (Kines et al., 2011).

Veiligheidsklimaat reflecteert de individuele attitudes ten opzichte van het belang van veiligheid binnen organisaties (Reader, Noort, Shorrock & Kirwan, 2015). Wanneer een sterk veiligheidsklimaat aanwezig is, zijn overtuigingen ten opzichte van arbeidsveiligheid positief, wat de kans op arbeidsongevallen verkleint. Daar waar veiligheidsklimaat ingaat op de percepties die werknemers hebben op het belang van veiligheidsprocessen, focust veiligheidsbewustzijn zich op het bewustzijn van werknemers omtrent veiligheid (Barling, Loughlin & Kelloway, 2002). Dit bewustzijn vindt zowel op cognitief als op gedragsniveau plaats. Cognitief betekent het dat werknemers zich geestelijk bewust zijn van veiligheid binnen het werk. Op gedragsniveau bepaalt veiligheidsbewustzijn het gedrag dat de arbeidsveiligheid verbetert (De Koster, Stam & Balk, 2011). Uit verschillende onderzoeken (Zhu, Fan, Fu & Clissold, 2010, Zohar, 1980) blijkt daarnaast dat kenmerken van arbeidsveiligheid, zoals het veiligheidsbewustzijn, correleren met veiligheidscommunicatie. Dit zou kunnen verwijzen naar het belang van leiderschapscommunicatie in het verbeteren van veiligheid in organisaties.

In een studie van De Koster, Stam en Balk (2011) werd evidentie gevonden voor het belang van leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn. Leaders bleken noodzakelijk te zijn in het bewerkstelligen van veiligheid op de werkvloer. Binnen het onderzoek werd een specifieke leiderschapsvorm getest, namelijk Safety Specific Transformational Leadership (SSTL). Transformationeel leiderschap zou de arbeidsveiligheid positief beïnvloeden, omdat het werknemers inspireert te handelen buiten zelfinteresse en mee te denken aan veiligheidsprocessen. Het survey-onderzoek vond plaats binnen 78 Nederlandse opslagplaatsen, en gaf weer dat veiligheidssystemen in combinatie met SSTL, sterke indicatoren van arbeidsveiligheid zijn. Managers die SSTL in hun dagelijkse werkzaamheden

gebruikten, opereerden in bedrijven met een beter gewaarborgde veiligheid. Ook Barling, Loughlin en Kelloway (2002) vonden een positieve correlatie tussen SSTL en het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Een verbeterd veiligheidsbewustzijn heeft daarnaast invloed op het veiligheidsklimaat, aangezien er daadwerkelijk minder arbeidsongevallen plaats vinden. Vergelijkbare uitkomsten werden gevonden in het artikel van Christian et al. (2009), waarin werd aangetoond dat een hoog veiligheidsbewustzijn, via veiligheidsmotivatie, leidt tot een hoge daadwerkelijke arbeidsveiligheid. Goede leiderschapscommunicatie naar werknemers blijkt dan ook noodzakelijk voor de veiligheid binnen organisaties. De Koster, Stam en Balk (2011) toonden aan dat er meer gekeken moet worden naar de specifieke communicatieve leiderschapsstijl wanneer men het veiligheidsbewustzijn van medewerkers wil kunnen beïnvloeden. Ondanks dat gebleken is dat transformationeel leiderschap het veiligheidsbewustzijn positief beïnvloedt, is er weinig kennis omtrent de daadwerkelijke communicatie van de SSTL-manager.

Het onderzoek van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) gaat wel in op de communicatiestijlen die leiders gebruiken. Het doel betrof een operationalisering te geven van een leider zijn of haar inter-persoonlijke communicatiestijl, aangezien dit een van het belangrijkste kenmerk van leiderschap is. Communicatiestijlen bleken een cruciale rol te spelen in het vaststellen van bepaalde leiderschapsstijlen, zoals de charismatische of mensgeoriënteerde vorm. Binnen het onderzoek werd gebruik gemaakt van zeven communicatiestijlen: 'precisie, mate van ondersteuning, expressiviteit, vriendelijkheid, verbale agressiviteit, emotionele spanning en mate van argumentatie'. Resultaten toonden aan dat de dimensies met een positieve connotatie, zoals onder andere expressiviteit en precisie, toebehoorden aan een charismatische leiderschapsstijl. Precisie bleek de belangrijkste variabele in het bereiken van kennis efficiëntie bij werknemers. In het algemeen was de belangrijkste communicatiestijl variabele 'de mate van ondersteuning' die leiders tonen. Deze variabele had positieve relaties met alle leiderschapsstijlen. De mate van ondersteuning bleek kennisoverdragend gedrag van en naar de leider te verhogen.

De resultaten van De Vries et al. (2010) impliceren daarnaast dat culturele stijlen een rol zouden kunnen spelen binnen het verbeteren van het veiligheidsklimaat, aangezien uit het onderzoek bleek dat Nederlanders een minder expressieve communicatiestijl prefereerden dan Zuid-Europese landen. Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla en Dorfman (1999) analyseerden binnen een GLOBE-studie communicatieve kenmerken van leiderschapsstijlen en de daarbij horende attitudes van verschillende culturen. Zij namen echter een

controversiële opvatting in en verwachtten dat transformationeel leiderschap universeel gewaardeerd zou worden. De bevindingen gaven hier echter slechts gedeeltelijke evidentie voor. Koopman, Den Hartog en Konrad (1999) vonden in een vervolgonderzoek van GLOBE duidelijke verschillen tussen Noordwest-Europa en Zuidoost-Europa wat betreft leiderschap prototypes. Dit impliceert dat culturen verschillende attitudes kunnen hebben tegenover de juiste leiderschapsstijl.

Deze verschillen in attitude worden door Hofstede (1984) gewijd aan een combinatie van vijf dimensies die per nationale cultuur andere waarden kennen, namelijk 'individualisme, masculiniteit, lange-termijn oriëntatie, machtsafstand en onzekerheidsvermijding'. De dimensies van Hofstede zijn het meest vooraanstaande instrument in het karakteriseren van culturen. Als cultuur attitudes en gedrag beïnvloedt, zal het ook effect hebben op het veiligheidsbewustzijn en motivatie onder werknemers (Starren, Hornikx & Luijters, 2013). In multiculturele teams, kunnen verschillende waarden leiden tot misverstanden, onduidelijkheden en daarmee ongevallen op de werkvloer (Paul, 2013). Een mogelijke relatie tussen het veiligheidsklimaat en nationale cultuur blijkt dan ook belangrijk in het formuleren van veiligheidsinstructies binnen organisaties. Deze correlatie werd gevonden in het artikel van Reader, Noort, Shorrock en Kirwan (2015), waarin een survey-onderzoek werd uitgevoerd binnen 17 landen. Volgens Reader et al. (2015) zijn de dimensies individualisme, machtsafstand en onzekerheidsvermijding van belang in het bepalen van de arbeidsveiligheid binnen een bepaalde cultuur. Ook Starren, Hornikx en Luijters (2013) vonden een relatie tussen onzekerheidsvermijding, machtsafstand en het veiligheidsbewustzijn. In Reader et al. (2015) werd verondersteld dat het veiligheidsklimaat een relatie kent met onzekerheidsvermijding. Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als 'de mate waarin iemand zich bedreigd voelt door onzekere of onduidelijke situaties' (Burke et al., 2008, p. 137). Verwacht zou worden dat werknemers die een hoge onzekerheidsvermijding kennen, meer aandacht besteden aan het volgen van veiligheidsregels. Toch toont veel literatuur tegengestelde bevindingen aan. Uit Reader et al. (2015) blijkt dat werknemers binnen een onzekerheidsvermijdende cultuur, een afhankelijkheid creëren van veiligheidsregels en -procedures, dat vervolgens innovatie en flexibiliteit in de weg staat.

De relatie tussen onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn, wordt ook bewezen in onderzoek van Burke et al. (2008). Zij vonden dat de culturele waarde onzekerheidsvermijding een verband kent met de effectiviteit van veiligheidstrainingen. Gudykunst en Nishida (2001) maakten in hun onderzoek over het gevolg van onzekerheid op

efficiënte communicatie, gebruik van de Anxiety/Uncertainty Management theory (AUM theory). Deze theorie houdt in dat door het beheersen van iemands onzekerheden en attitudes, gevoelens en gedrag voorspelt kunnen worden. Dit zal resulteren in een effectievere communicatie tussen medewerkers. Om deze efficiëntie te meten, maakten zij gebruik van een model dat onzekerheidsvermijding meet binnen een hoge-context cultuur. Hoge context communicatie (Hall, 1976) is ambigu en indirect. Lage context communicatie daarentegen, is expliciet en direct. In overeenstemming met Reader et al. (2015) en Burke et al. (2008) toonden de resultaten aan dat er bij een lagere mate van onzekerheidsvermijding sprake was van effectievere communicatie.

Voorspeld kan worden dat misverstanden omtrent veiligheid frequenter voorkomen wanneer werknemers met verschillende culturele dimensies samen werken in een team. Daarbij leidt culturele diversiteit binnen organisaties vaak tot meer conflicten en minder eenheidsgevoel. Het wordt dan lastiger om een gedeeld veiligheidsklimaat te bewerkstelligen dat efficiënt en effectief is (Starren, Hornikx & Luijters, 2013). Meer onderzoek naar het effect van communicatie naar cultureel diverse werknemers, is dan ook van belang. De Koster et al. (2011) hebben de invloed van leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn al onderzocht. Een studie naar de daadwerkelijke communicatie van leiders zal kunnen bepalen hoe de arbeidsveiligheid zo efficiënt mogelijk kan zijn. Uit onderzoek van De Vries et al. (2010) kwam naar voren dat precisie en de mate van ondersteuning de belangrijkste leiderschapsvariabelen zijn in het bereiken van kennis efficiëntie bij werknemers. Deze variabelen zullen worden gebruikt om de ervaren communicatieve leiderschapsstijlen te meten. Uit verschillende studies (Den Hartog et al., 1999, Starren et al., 2013) blijkt dat er daarnaast ook meer kennis nodig is over de relatie tussen efficiënt leiderschap en culturele waarden binnen organisaties. Culturele waarden zoals onzekerheidsvermijding van Hofstede blijken daarbij belangrijk in het verklaren van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Deze waarde zou ook modererend kunnen werken, wanneer werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding van zichzelf al een hoog veiligheidsbewustzijn kennen. Kennis over de mogelijke invloed die culturele waarden hebben op communicatieve leiderschapsstijlen en veiligheidsbewustzijn, mist in de literatuur. Dit onderzoek zal daarom de volgende vragen proberen te beantwoorden:

HV: In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl een voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van multiculturele werknemers?

DV 1: In hoeverre bestaan er verschillen in de ervaren leiderschapsstijlen ‘precisie’ en ‘mate van ondersteuning’, veiligheidsbewustzijn en onzekerheidsvermijding tussen Nederlandse en buitenlandse werknemers?

DV 2: In hoeverre zijn ervaren communicatieve leiderschapsstijlen van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

DV 2a: In hoeverre is de ervaren precisie in de leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

DV 2b: In hoeverre is de ervaren mate van ondersteuning in de leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

DV 3: In hoeverre heeft de mate van onzekerheidsvermijding van werknemers invloed op het veiligheidsbewustzijn?

DV 4: In hoeverre bepaalt de onzekerheidsvermijding van werknemers de mogelijke invloed van ervaren communicatieve leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn?

DV 4a: In hoeverre bepaalt de onzekerheidsvermijding van werknemers de mogelijke invloed van de ervaren communicatieve leiderschapsstijl precisie op het veiligheidsbewustzijn?

DV 4b: In hoeverre bepaalt de onzekerheidsvermijding van werknemers de mogelijke invloed van de ervaren communicatieve leiderschapsstijl mate van ondersteuning op het veiligheidsbewustzijn?

Method

Instrumentatie

Een survey-onderzoek maakte het mogelijk om een groot databestand te verzamelen in een kort tijdsbestek. Doordat de vragenlijst een Nederlandse en een Engelse versie kende, konden ook participanten met verschillende nationaliteiten deelnemen aan het onderzoek. De vragenlijst bevatte onder andere vragen over veiligheidsbewustzijn, communicatieve leiderschapsstijlen en de culturele achtergrond van werknemers.

Aan het begin van de survey werden allereerst demografische gegevens van de respondenten verzameld. De gestelde vragen zijn gebaseerd op de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO. Naast algemene demografische gegevens zoals geslacht, leeftijd en woonplaats, werden de respondenten ook bevraagd naar hun nationaliteit en sector waarin zij op dat moment werkzaam waren.

De afhankelijke variabele die getoetst werd aan de hand van de vragenlijst, is veiligheidsbewustzijn. Deze variabele was al eerder geoperationaliseerd in onderzoek van Barling et al (2002) en De Koster et al (2011). Zij hebben deze variabele opgesteld middels zeven vragen die het veiligheidsbewustzijn van werknemers meten aan de hand van een zeven-punts Likert schaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). Voorbeelden van gestelde vraag zijn: ‘Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie’, en ‘Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico’s die samengaan gaan met mijn baan’. De volledige vragenlijst kan gevonden worden in de bijlage. De betrouwbaarheid van veiligheidsbewustzijn bleek goed: $\alpha = .87$.

Vervolgens kwamen er in de survey vragen aan bod omtrent de onafhankelijke variabele communicatieve leiderschapsstijl. Het gaat hierbij om de perceptie die werknemers hebben van hun leider. Uit onderzoek van De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, Van Gameren en Vlug (2009) is gebleken dat de communicatiestijlen precisie en mate van ondersteuning de belangrijkste dimensies zijn in het bereiken van kennis efficiëntie. Deze componenten werden dan ook opgenomen in de survey. Zowel precisie als mate van ondersteuning zijn al eerder geoperationaliseerd door De Vries et al. (2009). Precisie werd gemeten aan de hand van zes stellingen, allen in de vorm van een zeven-punt Likert schaal. Deze stellingen waren bijvoorbeeld ‘Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier’ en ‘Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers’. Een analyse toonde aan dat precisie betrouwbaar was: $\alpha = .77$. De mate van ondersteuning werd ook gemeten aan de hand van zes stellingen in de vorm van een zeven-punt Likert schaal. Twee stellingen waren: ‘Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje’ en ‘Mijn leidinggevende troost medewerkers’. Ook de mate van ondersteuning werd als voldoende betrouwbaar bevonden: $\alpha = .69$.

Vervolgens werden participanten ondervraagd over hun culturele waarden. Uit de literatuur blijkt dat de culturele dimensie onzekerheidsvermijding een sterke relatie heeft met het veiligheidsbewustzijn van werknemers (Burke et al.; 2008, Gudykunst & Nishida, 2001; Reader et al.; 2015, Starren, Hornikx & Luijters; 2013), vandaar dat ook in dit onderzoek culture waarde gemeten werden aan de hand van deze dimensie. Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als de mate waarin iemand zich bedreigd voelt door onzekere of onduidelijke situaties (Burke et al., 2008, p. 137). Deze culturele dimensie is gemeten aan de hand van het AUM-model van Gudykunst en Nishida (2002). Zij maakten hierin gebruik van een vragenlijst die opgesteld is door Dorfman en Howell (1988) en getest is in onderzoek van

Culpepper en Watts (1999). Het voordeel aan deze vragenlijst is dat de variabele op individueel niveau gemeten wordt, en niet op maatschappelijk niveau zoals het geval is in onderzoeken van Hofstede. Onzekerheid werd geoperationaliseerd door gebruik te maken van vijf stellingen die allen een zeven-punt Likert schaal kenden ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Er werd onder andere gevraagd of werkinstructies belangrijk zijn voor de werknemer tijdens zijn of haar werk, en of de manager verwacht van de werknemer dat hij of zij de werkinstructies zeer nauwlettend opvolgen. De betrouwbaarheid van onzekerheidsvermijding bleek goed: $\alpha = .87$.

Procedure en respondenten

De elektronische vragenlijst is verstuurd tussen 15 en 26 april 2016 via zowel e-mail, sociale media als WhatsApp. Op deze manier kon er in een korte tijd, een hoog respons bereikt worden. Daarnaast konden er, doordat er sprake was van een digitale survey, ook buitenlandse werknemers benaderd worden aan de hand van een Engelstalige vragenlijst. De respondenten waren in ieder geval achttien jaar, en hadden allen een leidinggevende of manager boven zich. Ook waren ze werkzaam op de operationele werkvloer.

In totaal namen 803 participanten deel aan het onderzoek waarvan 543 de vragenlijst zo goed als compleet ingevuld hebben. Onder deze 543 respondenten was 60.8% man, en 39.2% vrouw. De leeftijd van de respondenten varieerde van 18 tot en met 71 jaar ($M = 33.67$, $SD = 13.76$). Met 225 respondenten (41.44%) was het hoger beroepsonderwijs de meest voorkomende behaalde opleiding, gevolgd door het wetenschappelijk onderwijs (31.68%), en het middelbaar beroepsonderwijs (20.07%). De ruime meerderheid van de respondenten kende de Nederlandse nationaliteit, namelijk met 504 respondenten (92.82%). Daarnaast namen ook buitenlanders deel aan het onderzoek, waaronder 7 Duitsers (1.29%), 7 Chinezen (1.29%), 4 Belgen (0.74%) en 3 Amerikanen (0.55%). De meest voorkomende sectoren waarbinnen de respondenten werkzaam waren, bleken de gezondheidszorg (17.50%), de horeca (11.79%), het onderwijs (11.60%) en de detail- of groothandel (11.23%) te zijn.

Statistische toetsing

Om de gestelde onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is onder andere gebruik gemaakt van regressieanalyses. Hierin is de getoetste afhankelijk variabele het veiligheidsbewustzijn van werknemers, en de getoetste onafhankelijke variabele de communicatieve leiderschapsstijl met daarin precisie en mate van ondersteuning. Daarnaast zijn er moderatieanalyses uitgevoerd om de invloed van de moderator onzekerheidsvermijding op de

relatie tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele te bepalen. Om de verschillen tussen buitenlandse en Nederlandse respondenten te meten, zijn t-toetsen gebruikt. Ook is een t-toets toegepast om de relatie tussen onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn te meten.

Resultaten

Om te kunnen achterhalen of de buitenlandse en Nederlandse respondenten significant verschillen in de waarden die de variabelen kennen, zijn t-toetsen uitgevoerd.

Tabel 1. *N*, *M* en *SD* van de variabelen precisie, mate van ondersteuning, onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn voor Nederlanders en buitenlanders

	Nederlands			Buitenlands		
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Precisie	423	5.27	1.06	33	3.93	1.13
Mate van Ondersteuning	419	4.73	.91	33	4.28	.97
Onzekerheidsvermijding	443	4.88	1.35	33	4.63	1.20
Veiligheidsbewustzijn	441	5.52	1.27	33	5.76	.82

Uit een t-toets voor de waargenomen precisie met als factor de nationaliteit van werknemers, werd een significant verschil gevonden tussen de waargenomen precisie van leidinggevenden door Nederlandse en buitenlandse werknemers ($t(454) = 6.96, p < .001$). Zoals weergegeven in tabel 1, bleken Nederlanders ($M = 5.27, SD = 1.06$) een hogere mate van precisie te ervaren bij hun leidinggevenden dan buitenlanders ($M = 3.93, SD = 1.13$). Een t-toets voor de ervaren mate van ondersteuning met als factor de nationaliteit van werknemers, toonde een significant verschil tussen de waargenomen mate van ondersteuning door Nederlandse en buitenlandse werknemers ($t(450) = 2.75, p = .006$). Nederlanders ($M = 4.73, SD = .91$) bleken een hogere mate van ondersteuning te ervaren bij hun leidinggevende dan buitenlanders ($M = 4.28, SD = .97$).

Een t-toets voor onzekerheidsvermijding met als factor de nationaliteit van werknemers, toonde geen significant verschil tussen de waardes van onzekerheidsvermijding voor Nederlandse en buitenlandse werknemers ($t(472) = 1.01, p = .312$). Een t-toets voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers met als factor de nationaliteit van werknemers, toonde

ook geen significant verschil tussen het veiligheidsbewustzijn van werknemers ($t(44.27) = 1.58, p = .122$).

Aan de hand van regressieanalyses is getoetst in hoeverre de onafhankelijke variabelen voorspellers kunnen zijn van het veiligheidsbewustzijn van multiculturele werknemers. Deze variabelen waren de communicatieve leiderschapsstijlen precisie en mate van ondersteuning. Tabel 2 laat de uitkomsten van een enkelvoudige regressie zien. Uit de analyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 4.3% te verklaren was door de ervaren communicatieve leiderschapsstijl precisie ($F(1, 453) = 21.25, p < .001$). Precisie bleek een positief significante voorspeller op het veiligheidsbewustzijn van werknemers ($\beta = .21, p < .001$).

Tabel 2. Enkelvoudige regressieanalyse voor de variabele precisie die het veiligheidsbewustzijn van de werknemer voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	4.14	.31	
Precisie	.26	.06	.21**
R^2	.04		
F	21.25***		

** $p < .01$, *** $p < .001$

Een enkelvoudige regressie (te zien in tabel 3) toonde aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 1% te verklaren was door de waargenomen communicatieve leiderschapsstijl mate van ondersteuning ($F(1, 449) = 5.45, p = .020$). Het effect van de mate van ondersteuning op het veiligheidsbewustzijn bleek een positief significante voorspeller ($\beta = .11, p = .020$).

Tabel 3. Enkelvoudige regressieanalyse voor de variabele mate van ondersteuning die het veiligheidsbewustzijn van de werknemer voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	4.81	.31	
Mate van ondersteuning	.15	.07	.11**
R^2	.01		
F	5.45***		

** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 4 geeft de resultaten van een enkelvoudige regressieanalyse weer. De analyse toonde aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 16.5% te verklaren was door de culturele waarde onzekerheidsvermijding van werknemers ($F(1, 472) = 94.23, p < .001$). Het effect van onzekerheidsvermijding op veiligheidsbewustzijn bleek een positief significante voorspeller ($\beta = .41, p < .001$).

Tabel 4. Enkelvoudige regressieanalyse voor onzekerheidsvermijding die het veiligheidsbewustzijn van de werknemer voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.59	.21	
Onzekerheidsvermijding	.39	.04	.41**
R^2	.17		
F	94.23***		

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

Om vast te kunnen stellen of onzekerheidsvermijding de invloed van precieze leiderschapscommunicatie op het veiligheidsbewustzijn van werknemers verandert, is een moderatieanalyse uitgevoerd. Tabel 5 geeft de resultaten hiervan weer. De analyse toonde aan dat de relatie tussen de significante voorspeller precisie en de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn, significant modereert ($\beta = -.63, p = .030$).

Tabel 5. Moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt inclusief de modererende variabele onzekerheidsvermijding ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	1.41	.93	
Precisie	.57	.18	.46**
Onzekerheidsvermijding	1.99	.59	.79**
Onzekerheidsvermijding * precisie	-.24	.11	-.63**
R^2	.13		
F	23.42***		

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

Een t-toets is uitgevoerd voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers met als factor een hoge of lage onzekerheidsvermijding. Deze toets toonde aan dat er een significant verschil

bestaat tussen het veiligheidsbewustzijn van werknemers met een hoge of lage onzekerheidsvermijding ($t(464,57) = 7.65, p < .001$). Werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding ($M = 5.99, SD = .98$) bleken een hoger veiligheidsbewustzijn te hebben dan werknemers met een lage onzekerheidsvermijding ($M = 5.18, SD = 1.32$).

Uit een regressieanalyse te zien in tabel 6, bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 5.3% te verklaren was door een met lage onzekerheidsvermijding gemodereerde waargenomen precisie ($F(1, 247) = 14.98, p < .001$). Er bleek een significant moderatie effect van onzekerheidsvermijding plaats te vinden bij een lage onzekerheidsvermijding op de relatie tussen de significante voorspeller precisie en veiligheidsbewustzijn ($\beta = .24, p < .001$).

Tabel 6. Regressieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding bij een lage onzekerheidsvermijding ($N = 172$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.53	.43	
Precisie	.32	.08	.24**
R^2	.05		
F	14.98***		

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

Zoals te zien is in tabel 7 toonde de regressieanalyse verder aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 0.3% te verklaren was door een met hoge onzekerheidsvermijding gemodereerde waargenomen precisie ($F(1, 203) = 1.54, p = .216$). Deze onafhankelijk gemodereerde variabele bleek geen significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemer ($\beta = .09, p = .216$).

Tabel 7. Regressieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding bij een hoge onzekerheidsvermijding ($N = 171$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	5.50	.39	
Precisie	.09	.07	.09**
R^2	.00		

F

1.54***

p* < .010, *p* < .001

Om vast te kunnen stellen of onzekerheidsvermijding de invloed van ondersteunende leiderschapscommunicatie op het veiligheidsbewustzijn van werknemers verandert, is een moderatieanalyse uitgevoerd. Zoals te zien is in tabel 8, toonde de analyse aan dat de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn, niet significant gemodereerd werd door onzekerheidsvermijding ($\beta = -.63, p = .030$).

Tabel 8. Moderatieanalyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding ($N = 543$).

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.45	.96	
Ondersteuning	.19	.20	.13**
Onzekerheidsvermijding	.96	.60	.38**
Onzekerheidsvermijding * ondersteuning	-.04	.12	-.08**
R^2	.10		
<i>F</i>	18.36***		

p* < .010, *p* < .001

Conclusie

De resultaten toebehorende aan deelvraag één, toonden aan dat er verschillen bestonden tussen Nederlandse en buitenlandse participanten in een aantal variabelen. Nederlandse werknemers ervaarden een hogere mate van ondersteuning en precisie in communicatie bij hun leidinggevende dan buitenlandse werknemers. Er bleken geen significante verschillen te bestaan in onzekerheidsvermijding en veiligheidsbewustzijn tussen Nederlanders en buitenlanders.

Deelvraag twee ging in op de invloed die communicatieve leiderschapsstijlen hebben op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. De uitkomsten toonden aan dat de communicatiestijl precisie positief bleek samen te hangen met het veiligheidsbewustzijn. Wanneer de waargenomen precisie van een leidinggevende toeneemt, zal naar waarschijnlijkheid het veiligheidsbewustzijn van werknemers verbeteren. De mate van ondersteuning bleek ook een voorspeller van het veiligheidsbewustzijn. De invloed van een waargenomen ondersteunend

communicerende leider op het veiligheidsbewustzijn was klein, maar wel significant. De resultaten lijken dan ook aan te geven dat een ondersteunend ervaren leider, kan leiden tot een hoger veiligheidsbewustzijn onder werknemers.

De mogelijke invloed die de culturele waarde onzekerheidsvermijding heeft op het veiligheidsbewustzijn van een werknemer, is vastgesteld door middel van deelvraag drie. Onzekerheidsvermijding bleek een significant effect te hebben op het veiligheidsbewustzijn van dezelfde werknemer. Wanneer een werknemer een hoge onzekerheidsvermijding kent, is het veiligheidsbewustzijn naar waarschijnlijkheid hoog.

De laatste deelvraag onderzocht de mogelijke invloed van onzekerheidsvermijding op de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijlen en het veiligheidsbewustzijn. Uit de resultaten bleek dat onzekerheidsvermijding de effecten van de waargenomen precisie op het veiligheidsbewustzijn modereert. Onzekerheidsvermijding van werknemers bleek significant van invloed te zijn op de relatie tussen een precies communicerende leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Geconcludeerd kan worden dat de onzekerheidsvermijding van een werknemer van invloed is op de ervaren precisie van zijn leidinggevende. Dit staat op zijn beurt weer in relatie met het veiligheidsbewustzijn van de werknemer, aangezien een hoog ervaren mate van precisie bleek te leiden tot een hoger veiligheidsbewustzijn. Deze moderatie vond niet plaats bij de mate van de waargenomen ondersteuning. Onzekerheidsvermijding bleek in de moderatieanalyse geen factor te spelen in de niet significante relatie tussen deze communicatiestijl en het veiligheidsbewustzijn.

Om te onderzoeken hoe de significante relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn gemodereerd wordt binnen zowel een lage als een hoge onzekerheidsvermijding, is een extra analyse uitgevoerd. Onzekerheidsvermijding modereerde in die zin, dat bij een lage onzekerheidsvermijding, de moderator significante invloed had op de relatie tussen de waargenomen precisie en het veiligheidsbewustzijn. Dit was het geval met een bèta van .24. Uit een eerdere t-toets bleek dat werknemers met een lage onzekerheidsvermijding minder veiligheidsbewust waren dan hoge onzekerheidsvermijdende werknemers. De moderator bleek dan ook geen invloed te hebben op de relatie tussen precieze communicatie en veiligheidsbewustzijn bij een hoge onzekerheidsvermijding.

Geconcludeerd kan worden dat de waargenomen communicatieve leiderschapsstijl precisie een voorspellende variabele is van het veiligheidsbewustzijn van werknemers. De mate van ondersteuning bleek een relatief kleine voorspeller van het veiligheidsbewustzijn. Daarnaast

blijkt dat de culturele waarde onzekerheidsvermijding ook invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn, en als modererende factor werkt in de relatie tussen communicatieve leiderschapsstijlen en veiligheidsbewustzijn.

Discussie

De bevindingen van De Koster, Stam en Balk (2011) toonden aan dat het bewust gebruiken van leiderschapsstijlen, de veiligheid in organisaties positief beïnvloedt. Maar waar het onderzoek van De Koster, Stam en Balk (2011) zich vooral richtte op de invloed van leiderschapsstijlen, richtte dit onderzoek zich meer op de daadwerkelijke communicatiestijlen die leidinggevendenden hanteren. Deze communicatiestijlen zijn afgeleid uit onderzoek van De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010). Precisie bleek in dat onderzoek de belangrijkste variabele in het bereiken van kennis efficiëntie bij werknemers. De huidige resultaten komen hiermee overeen in dat precies communiceren, bleek te leiden tot een hoger veiligheidsbewustzijn van werknemers. Het zal voor werknemers duidelijk worden wat er op het gebied van veiligheid van hen verwacht wordt, om zo de veiligheid te kunnen waarborgen. De bevinding van De Vries et al. (2010), die de mate van ondersteuning koppelt aan verhoogd kennis-overdragend gedrag, werd niet volledig ondersteund. De mate van ondersteuning bleek slechts een kleine voorspeller van het veiligheidsbewustzijn. Ondersteunende communicatie zou inderdaad kunnen leiden tot een verbetering van kennis-overdragend gedrag, maar resulteert daarbij misschien niet in een meer veiligheidsbewuste werknemer. Medewerkers kunnen effectiever werken wanneer ze af en toe in het zonnetje gezet worden, maar dit hoeft niet tot een vergroot effect van het veiligheidsbewustzijn te leiden.

De communicatieve leiderschapsstijlen bleken wel beide significant te verschillen tussen Nederlandse en buitenlandse werknemers. Deze bevinding valt goed te verklaren aan de hand van een onderzoek door Koopman, Den Hartog en Konrad (1999). In hun GLOBE-vervolgonderzoek concludeerden zij dat culturen verschillen in de attitudes die ze kunnen hebben tegenover de juiste communicatieve leiderschapsstijl. Nederlandse werknemers ervaren in het huidige onderzoek een hogere mate van ondersteuning en precisie bij hun leidinggevendenden in vergelijking met buitenlandse werknemers. Dit resultaat toont evidentie voor de bevindingen van Koopman et al. (1999). Wat daarnaast wel opvallend bleek was het niet significante verschil dat gevonden werd tussen de mate van onzekerheidsvermijding van buitenlandse en Nederlandse werknemers. Volgens Hofstede (1984) verschillen culturen namelijk in onzekerheidsvermijding op de werkvloer. Een mogelijke verklaring zou het lage aantal buitenlandse respondenten kunnen zijn. Een andere verklaring kan het relatief grote

aantal Chinese werknemers zijn, die net als Nederlanders een relatief lage onzekerheidsvermijding kennen (Hofstede, 1984).

Doordat onzekerheidsvermijding een culturele waarde is, zal het ondanks de niet significante uitkomst in dit onderzoek, invloed hebben binnen multiculturele teams. Uit vele onderzoeken, zoals onder andere die van Hofstede (1984), is gebleken dat culturele waarden invloed hebben binnen organisaties. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Starren, Hornikx en Luijsters (2013) en Reader et al. (2015), dat onzekerheidsvermijding van belang is in het bepalen van de arbeidsveiligheid binnen een bepaalde cultuur. Meerdere onderzoeken (Burke et al., 2008; Chan-Serafin et al., 2008; Gudykunst & Nishida, 2001; Reader et al., 2015) vonden een relatie tussen onzekerheidsvermijding en de veiligheid binnen organisaties. Deze relatie werd ook gevonden in het huidige onderzoek, aangezien onzekerheidsvermijding een significante relatie bleek te kennen met veiligheidsbewustzijn.

De hierboven genoemde onderzoeken namen bij hun bevindingen de invloed van leiderschapsstijlen niet mee. Gudykunst en Nishida (2001) richtten zich in hun AUM-theorie al wel op effectieve communicatie, maar richtten zich daarbij niet bewust op specifieke communicatiestijlen in de relatie tussen veiligheid en culturele waarden. Uit verschillende onderzoeken (Den Hartog et al., 1999; Starren et al., 2013) bleek dat er meer kennis nodig was omtrent de relatie tussen efficiënt leiderschap en culturele waarden binnen organisaties. De huidige studie onderzocht dan ook in hoeverre de culturele achtergrond van een werknemer invloed uitoefent op de relatie tussen waargenomen communicatiestijlen en het veiligheidsbewustzijn. De resultaten toonden aan dat een effect van onzekerheidsvermijding inderdaad gevonden werd bij de precieze communicatiestijl. Dit was het geval bij een lage onzekerheidsvermijding. Een mogelijke verklaring is dat de waargenomen precisie van een leidinggevende dan nog veel invloed uit kan oefenen op het veiligheidsbewustzijn. Doordat het veiligheidsbewustzijn al hoog is bij hoge onzekerheidsvermijdende werknemers, voegt de mate van precisie in communicatie bij hen niet veel meer toe.

Chan-Serafin et al. (2008) vonden in hun onderzoek, dat de effectiviteit van veiligheidstrainingen lager was bij een hoge onzekerheidsvermijding van werknemers. Deze bevinding impliceert dat werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding, inderdaad minder baadt hebben bij veiligheidstrainingen. De resultaten corresponderen daarnaast met bevindingen uit De Vries et al. (2010), waarin genoemd wordt dat culturele stijlen een rol spelen in de relatie tussen communicatiestijlen en het veiligheidsklimaat. De huidige

resultaten lijken hier ook evidentie voor te leveren, aangezien onzekerheidsvermijding effect levert op de invloed die de communicatieve leiderschapsstijl precies heeft op het veiligheidsbewustzijn.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat een leidinggevende die volgens werknemers precies communiceert, het veiligheidsbewustzijn van werknemers verbetert. De culturele waarde onzekerheidsvermijding bleek daarnaast een modererend effect te hebben in deze relatie. Cultuur is dan ook wel degelijk van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Het lijkt van belang te zijn om tegen werknemers uit een lage onzekerheidsvermijdinge cultuur, preciezer te communiceren om zo het veiligheidsbewustzijn te vergroten. Barling, Loughlin en Kelloway (2002) vonden dat een verbeterd veiligheidsbewustzijn invloed heeft op het veiligheidsklimaat en dus op het aantal arbeidsongevallen. Dit werd ook gevonden in het artikel van Christian et al. (2009), waarin werd aangetoond dat een hoog veiligheidsbewustzijn, via veiligheidsmotivatie, leidt tot een hoge daadwerkelijke arbeidsveiligheid. Wanneer organisaties bewust omgaan met precieze communicatie en culturele waarden van werknemers, zal de daadwerkelijke arbeidsveiligheid dan ook verbeteren.

Daarnaast kwam uit de resultaten naar voren, dat Nederlanders een hogere mate van precisie ervaren bij hun leidinggevendens dan buitenlandse werknemers. Dit zou impliceren dat het veiligheidsbewustzijn onder Nederlandse werknemers al hoger is dan het veiligheidsbewustzijn van buitenlandse werknemers. Meer aandacht zou besteed kunnen worden aan het vergroten van het veiligheidsbewustzijn van buitenlandse werknemers. Het toenemende aantal multiculturele teams zou dan ook een verklaring kunnen zijn voor het hoge aantal arbeidsongevallen in Nederland. Zoals Starren, Hornikx en Luijters (2013) in hun onderzoek vaststelden, wordt het binnen cultureel diverse teams lastiger om een gedeeld effectief veiligheidsklimaat te bewerkstelligen. Nederlandse werknemers ervaren de communicatie van hun leidinggevende namelijk anders dan buitenlandse werknemers. Het blijkt belangrijk om de kennis omtrent culturele waarden mee te nemen binnen communicatie om zo de veiligheid in multiculturele organisaties te vergroten. Het huidige onderzoek heeft hierin de basis gelegd, door aangetoond te hebben dat de rol van de leidinggevende essentieel is in het vergroten van de arbeidsveiligheid op de multiculturele werkvloer.

Om het aantal arbeidsongevallen te verlagen, is het van belang om door te gaan met dit type onderzoek. Het huidige onderzoek kende te weinig buitenlandse respondenten, waardoor er in

tegenstelling tot de verwachting, geen significant verschil gevonden werd tussen Nederlandse en buitenlandse werknemers in de mate van onzekerheidsvermijding. Bij een groter respons van buitenlandse participanten, zou er daarnaast ook onderscheid gemaakt kunnen worden tussen Westerse en niet-Westerse werknemers. Een nadeel aan het verspreiden van een online vragenlijst, was dat het onbekend was in welke omgeving participanten de vragenlijst ingevuld hebben. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek negatief beïnvloedt. Door het tijdslimiet dat het onderzoek kende, was het daarnaast niet mogelijk om vragenlijsten af te nemen binnen multiculturele organisaties. Er zou dan binnen cultureel diverse teams gekeken kunnen worden naar de verschillen in veiligheidsbewustzijn en waarnemingen van communicatiestijlen. Om betrouwbaardere conclusies te kunnen formuleren omtrent het effect van culturele waarden op de veiligheid, zouden andere culturele waarden van Hofstede (1984) onderzocht kunnen worden. Het onderzoek heeft daarnaast slechts twee van de zeven communicatiestijlen van De Vries et al. (2010) onderzocht. Vervolgonderzoek zou dan ook kunnen beoordelen of naast precisie, andere charismatische leiderschapstijlen ook zullen leiden tot een verhoging van het veiligheidsbewustzijn onder werknemers.

Literatuur

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology, 87*(3), 488.

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 (2014). *Eén op 15 werknemers heeft arbeidsongeval*. Geraadpleegd op 20 februari 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4100-wm.htm>

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*(5), 1103.

- 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.
- 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.
- 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 Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-207.
- Den Hartog, D. N., 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.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Gudykunst, W. B., & Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International journal of intercultural relations*, 25(1), 55-71.
- Hall, M. (1976). *The theory of groups* (Vol. 288). American Mathematical Soc.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., ... & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(6), 634-646.
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.
- Reader, T.W., Noort, M.C., Shorrock, S., & Kirwan, B. (2015). Safety sans Frontieres, An international safety culture model. *Risk Analysis*, 35(5).
- Smit, M., Uijtendaal, L., & Hoeben, J. (2014). *Arbeidsongevallenrapport 2014*. Geraadpleegd op 20 februari 2016, van http://www.inspectieszw.nl/Images/Rapport-Arbeidsongevallen-2014_tcm335-363443.pdf
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijckers, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52 (2), 43-49.
- Zhu, C. J., Fan, D., Fu, G., & Clissold, G. (2010). Occupational safety in China: Safety climate and its influence on safety-related behavior. *China Information*, 24(1), 27-59.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

Bijlage

Q1 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 [hier](#) 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

Q2 Om te beginnen volgen er enkele vragen over u en uw werksituatie.

Q3 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Q4 Wat is uw leeftijd?

Q5 Wat is uw woonplaats?

Q6 Wat is uw nationaliteit?

Q7 Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- Lager beroepsonderwijs
- Middelbaar beroepsonderwijs
- Hoger beroepsonderwijs
- Wetenschappelijk onderwijs

- Anders.....

Q8 In welke sector bent u werkzaam?

- Productiebedrijf/ Fabriek
- Onderwijsinstelling
- Bouwbedrijf
- Overheidsinstelling
- Transport- of vervoersbedrijf
- Financiële instelling
- (Web)Winkel/groothandel/marktkraam
- ICT-bedrijf
- Horecagelegenheid
- Particulier huishouden
- Gezondheids- of zorginstelling
- Anders.....

Q9 Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

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

Q10 Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

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

Q11 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

Q12 Werkt uw team met flexibele werkplekken? Hiermee wordt bedoeld dat teamleden - gedeeltelijk - vrij worden gelaten in de plek waar zij werken. Voorbeelden zijn thuis, in een ander land, of in een 'flexibel kantoor' werken.

- Nee
- 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

Q13 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 psychiatisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

Q14 Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever? (geef hierbij de maand en het jaartal aan)

Q15 Werkbeleving De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen? (Op een 7-punts Likertschaal van Nooit (1) tot Altijd/Dagelijks (7)).

- 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
- 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

Q16 De volgende vragen gaan over veiligheid op uw werk. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen (op een 7-punts Likertschaal van Helemaal mee oneens (1) tot Helemaal mee eens (7)).

- 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.
- Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico's die samengaan gaan 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.

Q17 De volgende vragen gaan uw opvattingen over werkinstructies, regels en voorschriften. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen (op een 7-punts Likertschaal van Helemaal mee oneens (1) tot Helemaal mee eens (7)).

- 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.

Q18 De volgende vragen gaan over uw opvattingen over leidinggevend en management in het algemeen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

(op een 7-punts Likertschaal van Helemaal mee oneens (1) tot Helemaal mee eens (7)).

- 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.

Q19 De volgende vragen gaan over uw ervaringen met uw leidinggevende. Als u meerdere leidinggevend en heeft, neemt u dan telkens degene in gedachte waarmee u het meeste contact heeft.

Q20 Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

- Man
- Vrouw

Q21 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen? (Op een 7-punts Likertschaal van Nooit (1) tot Altijd/Dagelijks (7))

- Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier.
- Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier.
- Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier.
- Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers.
- Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers.

Q22 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door

steeds het best passende antwoord te kiezen? (Op een 7-punts Likertschaal van Nooit (1) tot Altijd/Dagelijks (7)).

- 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

Q23 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen? (Op een 7-punts Likertschaal van Nooit (1) tot Altijd/Dagelijks (7)).

- Door de humor van mijn leidinggevende staat hij/zij vaak in het middelpunt van aandacht binnen een groep mensen. (1)
- Mijn leidinggevende vindt het moeilijk om grappig te zijn in een groep. (2)
- De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht. (3)
- Mijn leidinggevende slaagt er vaak in mensen in lachen uit te laten barsten. (4)

Q24 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.