

Radboud Universiteit



Communicatie- en Informatiewetenschappen

Bachelor scriptie

*De invloed van de communicatieve leiderschapsstijl op het
veiligheidsbewustzijn van werknemers*

Julienne Hollanders - s4355008

Eerste begeleider: Dr. Starren

Tweede begeleider: Dr. van Berkel

Radboud Universiteit, 1 juni 2016

Samenvatting

Veiligheid op de werkvloer blijft een belangrijk en actueel onderwerp; trainingen kunnen helpen bij het verbeteren van deze veiligheid. Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de communicatieve leiderschapsstijlen mate van ondersteuning en precisie en het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Tevens werd er gekeken of de psycho-culturele factor onzekerheidsvermijding van invloed was op deze relatie. 543 (504 Nederlanders; 39 niet-Nederlanders) respondenten die werkzaam waren in de meest uiteenlopende sectoren beantwoordden de survey. De belangrijkste bevinding was het feit dat de precisie van de leider invloed bleek te hebben op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Tevens bleek onzekerheidsvermijding van invloed te zijn op deze relatie; het effect was het grootst bij een lage onzekerheidsvermijding. Voor trainingen betekent dit dat het veiligheidsbewustzijn maximaal vergroot kan worden als de leider precies is in zijn communicatie. In vervolgonderzoek is het van belang om te focussen op het onderzoeken van meerdere communicatiestijlen en culturele waarden. Tevens is het van belang om meer respondenten van verschillende nationaliteiten te bevragen: zo kan er daadwerkelijk iets gezegd worden over de invloed van cultuur op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers in verschillende landen.

Inleiding

Door het verdwijnen van nationale grenzen als gevolg van globalisering heeft Nederland te maken met meer arbeidsmigranten dan ooit. Zo steeg het aantal immigranten en werknemers uit de EU-lidstaten van 435.000 in het eerste kwartaal van 2007 tot 588.000 in het eerste kwartaal van 2012 (CBS, 2013). Sinds 2008 is er vooral een sterke toename van het aantal personen uit Midden- en Oost-Europa (de zogeheten MOE-landers) te zien. Dit heeft te maken met het feit dat werkgevers vanaf 1 mei 2007 geen tewerkstellingsvergunning meer nodig hebben voor werkers uit deze landen (CBS, 2013). Ondanks dat het aantal arbeidsongevallen daalt (TNO, 2014), neemt het aantal arbeidsongevallen waarbij een migrant betrokken is toe (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007).

Het feit dat er meer arbeidsmigranten betrokken zijn bij bedrijfsongevallen wordt veroorzaakt door zowel kenmerken van migranten als hun werkomgeving en werkcondities (Starren, Hornikx & Luijters, 2013). Volgens hen vormen migranten namelijk een kwetsbare groep: ze zijn gretig om hun baan te behouden, waardoor ze lange dagen maken. Bovendien hebben ze een hoog werktempo en stellen ze zelden vragen over hun werk, ook al zijn hun werkomstandigheden twijfelachtig of gevaarlijk. Tevens hebben arbeidsmigranten te maken met zowel taal- als cultuurverschillen die de communicatie bemoeilijken: het aantal misverstanden stijgt, waardoor ook het aantal gevaarlijke situaties toeneemt (Paul, 2013). Zo blijkt bijvoorbeeld dat 10% van de bedrijfsongevallen in Seveso II bedrijven veroorzaakt wordt door taalproblemen (Lindhout & Ale, 2009).

Om deze taalproblemen te omzeilen wordt er veelal gecommuniceerd door middel van pictogrammen. Meestal ligt de focus in een pictogram op twee facetten: de onveilige, ongewenste situatie en de veilige, gewenste situatie (Adams, Boersema & Mijksenaar, 2010). Het probleem is echter dat werknemers met verschillende culturele achtergronden de pictogrammen op verschillende manieren interpreteren. Daarnaast zegt het pictogram vaak niet hoe de risicovolle situatie kan worden voorkomen (Starren et al., 2013). Paul (2013) heeft in dit verband een tweetal adviezen ontwikkeld die zowel gericht zijn op werkgevers als werknemers. Zo heeft Paul (2013) voor werkgevers een brochure ontwikkeld om de communicatie met niet-Nederlands sprekende werkers te verbeteren. Voor werknemers ontwikkelde ze, in het kader van een veilige werkomgeving, een online woordenboek met vaktermen in verschillende categorieën

om veilig werken te verbeteren. Bij het formuleren van deze adviezen werd er echter slechts gefocust op de metaal- en technologische industrie. Daarnaast is de effectiviteit van deze maatregelen niet wetenschappelijk bewezen en zijn de maatregelen niet kwantificeerbaar. Hiermee blijken haar adviezen in de praktijk van onvoldoende praktische waarde te zijn.

Zoals eerder genoemd is niet alleen taal van grote invloed is op veiligheidscommunicatie, ook de culturele achtergrond van de arbeidsmigranten speelt een grote rol. Volgens Gudykunst en Nishida (2001) zijn de mate waarin iemand zijn angst en onzekerheid in de hand heeft van invloed op de effectiviteit van communicatie. Deze theorie wordt de Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory genoemd. Hierin wordt ervan uitgegaan dat factoren zoals sociale/persoonlijk identiteit, positieve verwachtingen, mogelijkheid tot het verwerken van complexe informatie en empathie angst en onzekerheid beïnvloeden (en daardoor indirect beïnvloeden hoe effectief communicatie is). Zo zeggen Gudykunst en Nishida (2001, eigen vertaling, p. 56): 'Als angst zeer hoog is, vertrouwen individuen op simplistische informatieverwerking, waardoor ze niet effectief kunnen communiceren. Als onzekerheid zeer hoog is, hebben individuen niet het zelfvertrouwen dat nodig is om andermans attitudes, gevoelens of gedrag juist te kunnen voorspellen of verklaren.' Een lagere angst en onzekerheid bij medewerkers zouden dus kunnen leiden tot effectievere veiligheidscommunicatie.

Uit onderzoek blijkt dat, naast taal en cultuur, ook leiderschap van invloed is op veiligheid (Butler & Jones, 1979; Dunbar, 1975). Zo blijkt de veiligheid daadwerkelijk beter te zijn in organisaties waar management een actieve rol speelt in het promoten van veiligheid (Zohar, 1980). Zoals Koster, Stam en Balk (2011, eigen vertaling, p. 755) vermelden in hun onderzoek: 'Top management is vaak verantwoordelijk voor de implementatie van risico verminderende systemen en de ontwikkeling van een op veiligheid georiënteerde cultuur.' Deze systemen zijn gericht op training programma's, het ontwerp van het werk en ergonomische en sociale aspecten van werkkleding en de werkomgeving. Koster et al. (2011) deden onderzoek naar het soort leiderschap dat het best past binnen een organisatie waar veiligheid een grote rol speelt. Safety-Specific Transformational Leadership (SSTL) werd geïntroduceerd. Zo wordt er genoemd dat SSTL een sleutelrol speelt voor veiligheidsgedrag van medewerkers in magazijnen, omdat deze vorm van leiderschap het veiligheidsbewustzijn van medewerkers verbetert. Het vergroten van het veiligheidsbewustzijn doet de leider door 'zelf een

rolmodel te zijn, een duidelijke visie over veiligheid te communiceren, medewerkers te stimuleren om na te denken over nieuwe veiligheid verbeterende procedures en door zorg te dragen voor de veiligheid van medewerkers' (Koster et al., 2011, eigen vertaling, p. 756). Naast het soort leiderschap is er ook onderzoek gedaan naar communicatieve leiderschapsstijlen. De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2009) onderzochten de volgende zes communicatiestijlen: verbale agressie, expressiviteit, precisie, mate van zekerheid, mate van ondersteuning en ruziezoekend. De leiders' precisie en mate van ondersteuning bleken de meest belangrijke voorspellers voor kennis vergaring van werknemers te zijn. Als de leider deze communicatiestijlen toepast, leidt dit in een op veiligheid georiënteerde organisatie tot maximale veiligheidskennis en daardoor een maximaal veiligheidsbewustzijn van werknemers.

Een effectieve manier om zowel kennis als bewustzijn te verbeteren, is het geven van trainingen. Komaki, Heinzmann en Lawson (1980) hebben de impact van werkersgedrag op veiligheid bestudeerd en kwamen tot de conclusie dat trainingen helpen bij het voorkomen van ongelukken op de werkvloer. Door zijn verantwoordelijkheid voor het toezien op de veiligheid van werknemers, zal de manager verantwoordelijk zijn voor deze trainingen. Uit onderzoek (Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith, & Sarpy, 2008) blijkt dat cultuur hier opnieuw een rol speelt: Hofstede's cultuurdimensie onzekerheidsvermijding heeft namelijk specifieke relevantie met betrekking tot de effectiviteit van trainingen. Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als 'de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties' (Hofstede, 2005). Starren et al. (2013) noemen dat het beargumenteerd kan worden dat medewerkers van nationale culturen met hoge onzekerheidsvermijding meer gefocust zijn op het navolgen van regels en procedures dan medewerkers met een lage onzekerheidsvermijding. Zo bleek uit onderzoek (Burke et al., 2008) dat de impact van veiligheidstraining op de veiligheidsuitkomsten (het aantal ongelukken en letsel) afneemt naarmate onzekerheidsvermijding toeneemt. Dit komt doordat medewerkers met een hoge onzekerheidsvermijding, door hun voorkeur voor gestandaardiseerde en gestructureerde training sessies, de flexibiliteit missen om accuraat te reageren op werkelijke situaties.

Starren et al. (2013) vermelden in hun onderzoek dat training programma's voor mensen met verschillende nationale achtergronden een uitdaging kunnen zijn. Deze trainingen zijn gericht op het verbeteren van de veiligheid binnen de organisatie. Om

invulling te kunnen geven aan deze trainingen, zal er echter eerst onderzoek moeten worden gedaan naar de invloed die leiderschap heeft op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Dit brengt mij tot de volgende hoofdvraag:

In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Om het antwoord op deze vraag te verkrijgen, zijn er verschillende deelvragen geformuleerd. Omdat de leiders' precisie en mate van ondersteuning de meest belangrijke voorspellers voor het vergaren van kennis bleken te zijn (de Vries et al., 2009), zal communicatieve leiderschapsstijl in de deelvragen worden opgesplitst in twee communicatiestijlen:

Deelvraag 1: In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl precisie van invloed op het veiligheidsbewustzijn?

Deelvraag 2: In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl mate van ondersteuning van invloed op het veiligheidsbewustzijn?

Daarnaast zal er ook gekeken worden naar de invloed van een psycho-culturele factor: onzekerheidsvermijding. Uit onderzoek (Burke et al., 2008) is gebleken dat onzekerheidsvermijding specifieke relevantie heeft met betrekking tot de effectiviteit van trainingen. Er zal gekeken worden naar de invloed die deze cultuurdimensie heeft op de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijlen en het veiligheidsbewustzijn én naar de directe invloed op het veiligheidsbewustzijn:

Deelvraag 3: In hoeverre bepaalt de onzekerheidsvermijding van werknemers hun veiligheidsbewustzijn?

Deelvraag 4: In hoeverre beïnvloedt onzekerheidsvermijding de (mogelijke) relatie tussen precisie van de leider en veiligheidsbewustzijn van de werknemer?

Deelvraag 5: In hoeverre beïnvloedt onzekerheidsvermijding de (mogelijke) relatie tussen mate van ondersteuning van de leider en veiligheidsbewustzijn van de werknemer?

Om tot slot een uitspraak te kunnen doen over de verschillen die er heersen tussen Nederlanders en niet-Nederlanders, luidt de laatste deelvraag:

Deelvraag 6: In welke mate verschillen Nederlanders en niet-Nederlanders met betrekking tot precisie, mate van ondersteuning, veiligheidsbewustzijn en onzekerheidsvermijding?

Methode

Instrumentatie

Door gebruik te maken van een survey was het mogelijk om een zo groot mogelijk aantal data te verzamelen in een kort tijdsbestek. Doordat deze survey een Nederlandse en een Engelse versie kende, konden respondenten met verschillende nationaliteiten deelnemen aan het onderzoek. De survey bevatte onder andere vragen over veiligheidsbewustzijn, de communicatieve leiderschapsstijlen precisie en mate van ondersteuning en de cultuurdimensie onzekerheidsvermijding.

Voorafgaand aan deze vragen werden er demografische gegevens van de respondenten verzameld. De vragen hierover waren gebaseerd op de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO. Naast de standaard demografische gegevens zoals geslacht, leeftijd en woonplaats, werden respondenten ook gevraagd naar de sector waarin ze werkzaam zijn, het soort arbeidscontract dat ze hebben, hun beroep/functie en wanneer ze bij hun huidige werkgever van start zijn gegaan.

De onafhankelijke variabele in de survey was de communicatieve leiderschapsstijl. Uit onderzoek van de Vries et al. (2009) is gebleken dat precisie en mate van ondersteuning de belangrijkste componenten zijn voor het vergaren van kennis. Deze twee componenten werden dan ook in de survey opgenomen. De Vries et al. (2009) operationaliseerden precisie door gebruik te maken van zes stellingen die gemeten werden aan de hand van een zevenpunts Likert schaal (1 = nooit, 7 = altijd). Een voorbeeld was: 'Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier'. De betrouwbaarheid van precisie was adequaat: $\alpha = .77$. Ook de mate van ondersteuning werd gemeten aan de hand van zes stellingen op een zevenpunts Likert schaal (1 = nooit, 7 = altijd). Een voorbeeld hiervan was: 'Mijn leidinggevende troost medewerkers'. De betrouwbaarheid van mate van ondersteuning was voldoende: $\alpha = .69$.

De afhankelijke variabele was het veiligheidsbewustzijn. Deze variabele wordt gemeten aan de hand van een zevental vragen die zijn opgesteld door Barling et al. (2002). Deze vragenlijst werd later ook door de Koster et al. (2011) gebruikt. De stellingen werden gemeten op een zevenpunts Likert schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Een van de voorbeeldvragen was: 'Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie'. Veiligheidsbewustzijn had een sterke betrouwbaarheid: $\alpha = .87$.

Tot slot werd de psycho-culturele factor onzekerheidsvermijding opgenomen in de vragenlijst. Deze cultuurdimensie van Hofstede (2005) kon gekoppeld worden aan de culturele waarden angst en onzekerheid (Gudykunst & Nishida, 2001) die zijn verwerkt in het eerder genoemde Anxiety/Uncertainty Model (AUM). Onzekerheidsvermijding werd gedefinieerd als 'de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties' (Hofstede, 2005). Deze dimensie meet echter op maatschappelijk niveau, terwijl het AUM model op individueel niveau meet. Daarom werd onzekerheidsvermijding in dit onderzoek niet gemeten met behulp van Hofstede's stellingen, maar door middel van stellingen die werden ontwikkeld door Dorfman en Howell (1988) en getest door Culpepper en Watts (1999). Dit waren vijf stellingen die werden gemeten aan de hand van een zevenpunts Likert schaal (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens), met als voorbeeld: 'Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg'. De betrouwbaarheid van onzekerheidsvermijding was goed: $\alpha = .87$.

De volledige vragenlijsten zijn bijgevoegd in de bijlage.

Procedure en respondenten

De survey werd gecreëerd op Qualtrics en online verspreid door respondenten direct toe te mailen en door de link te delen op social media zoals Facebook en LinkedIn. In totaal hebben 809 respondenten deelgenomen aan de vragenlijst, waarvan 549 respondenten de vragenlijst zo goed als compleet hebben ingevuld. Uiteindelijk zijn de data van 543 personen gebruikt; de overige 6 personen voldeden niet aan het selectie criterium voor leeftijd. Het geslacht van de respondenten was enigszins ongelijk verdeeld: 60.8% van de respondenten was vrouwelijk. De gemiddelde respondentenleeftijd was 33.67 jaar ($SD = 13.76$, range = 18-71). Wat de nationaliteit van de respondenten betrof waren er 504 Nederlanders, drie Amerikanen, zeven

Duitsers, vijf Chinezen, vier Belgen en drie Canadezen; de overige respondenten kwamen uit andere landen. Wat het hoogst genoten opleidingsniveau betrof, was dit voor de meeste respondenten hoger beroepsonderwijs (225), gevolgd door wetenschappelijk onderwijs (172) en middelbaar beroepsonderwijs (109).

Statistische toetsing

Er zijn T-toetsen uitgevoerd om een onderscheid te maken tussen Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten wat betreft onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn, precisie en mate van ondersteuning. Tevens toonde een T-toets het verschil tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding met betrekking tot veiligheidsbewustzijn aan. Daarnaast werd gebruik gemaakt van regressie analyses, met precisie en mate van ondersteuning als de predictoren, onzekerheidsvermijding als de moderator en veiligheidsbewustzijn als de afhankelijke waarde.

Vervolgens zijn er moderatie analyses uitgevoerd voor de invloed van de modererende variabele onzekerheidsvermijding op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen precisie en mate van ondersteuning en de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn.

Resultaten

Om Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten te kunnen vergelijken, zijn er T-toetsen uitgevoerd voor de variabelen onzekerheidsvermijding, veiligheidsbewustzijn, precisie en mate van ondersteuning. Uit de T-toetsen voor zowel onzekerheidsvermijding ($t(472) = 1.01, p = .321$) als veiligheidsbewustzijn ($t(44.27) = 1.58, p = .122$) met als factor nationaliteit van de respondent bleek er geen significant verschil te zijn tussen Nederlanders en niet-Nederlanders. Voor de communicatiestijl precisie bleek het verschil tussen Nederlanders en niet-Nederlanders wel significant te zijn ($t(36.58) = 6.62, p < .001$). Nederlanders ($M = 5.28, SD = 1.06$) bleken hoger te scoren op precisie dan niet-Nederlanders ($M = 3.93, SD = 1.13$). Voor de communicatiestijl mate van ondersteuning bleek het verschil tussen Nederlanders en niet-Nederlandse ook significant te zijn ($t(450) = 2.75, p = .006$). Nederlanders ($M = 4.73, SD = 0.91$) bleken hoger te scoren op mate van ondersteuning dan niet-Nederlanders ($M = 4.28, SD = 0.97$). Tabel 1 geeft een overzicht weer van de gemiddeldes en standaarddeviaties.

Tabel 1. Gemiddeldes en standaarddeviatie voor Nederlanders en andere nationaliteiten per variabele

	Nederlanders		Andere nationaliteiten	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Onzekerheidsvermijding	4.88	1.35	4.65	1.20
Veiligheidsbewustzijn	5.52	1.27	5.76	0.82
Precisie	5.28	1.06	3.93	1.13
Mate van ondersteuning	4.73	0.91	4.28	0.97

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 4.3% te verklaren was door de communicatieve leiderschapsstijl 'precisie' ($F(1,453) = 21.25, p < .001$). Precisie bleek een positief significante voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van werknemers ($\beta = .21, p < .001$). Tabel 2 laat de uitkomsten van de enkelvoudige regressie analyse voor deze variabele zien.

Tabel 2. Enkelvoudige regressie analyse voor de variabele precisie die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt ($N = 543$)

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

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

Een enkelvoudige regressie toonde aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 1,0% te verklaren was door de communicatieve leiderschapsstijl 'mate van ondersteuning' ($F(1,449) = 5.45, p = .020$), die een positief significante voorspeller ($\beta = .11, p = .020$) van veiligheidsbewustzijn bleek te zijn. Tabel 3 laat de uitkomsten van de enkelvoudige regressie analyse voor deze variabele zien.

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

Variabele	B	SE B	β
Intercept	4.81	.31	
Mate van support	.15	.07	.11**
R^2	.01		
F	6.20/5.45		

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

Een enkelvoudige regressie liet zien 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 laat de uitkomsten van de enkelvoudige regressie analyse voor onzekerheidsvermijding zien.

Tabel 4. Enkelvoudige regressie analyse voor onzekerheidsvermijding die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	2.62	.25	
Onzekerheidsvermijding	.42	.04	.41**
R^2	.17		
F	94.23***		

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

Om de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijl precisie, de moderator onzekerheidsvermijding en het veiligheidsbewustzijn te constateren, is er een moderatie analyse uitgevoerd. Deze moderatie analyse toonde aan dat de interactieterm onzekerheidsvermijding x precisie significant was ($\beta = -.63, p = .030$). Tabel 5 geeft de uitkomsten van de moderatie analyse weer.

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

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***		

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

Uit een T-toets voor veiligheidsbewustzijn met als factor onzekerheidsvermijding bleek er een significant verschil te zijn tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding ($t(464.57) = 7.65, p < .001$). Mensen met een hoge onzekerheidsvermijding ($M = 5.99, SD = 0.98$) bleken een groter veiligheidsbewustzijn te hebben dan mensen met een lage onzekerheidsvermijding ($M = 5.18, SD = 1.32$).

Uit een regressieanalyse bleek dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 5.3% te verklaren was door een met lage onzekerheidsvermijding gepercipieerde precisie ($F(1,247) = 14.98, p < .001$). De met lage onzekerheidsvermijding gepercipieerde precisie van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemer ($\beta = .24, p < .001$). Dezelfde regressieanalyse toonde verder aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 0.3% te verklaren was door een met hoge onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie ($F(1,203) = 1.54, p = .216$). De met hoge onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie bleek geen significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemer ($\beta = .09, p = .216$). Tabel 6 geeft de uitkomst van de regressieanalyse weer.

Tabel 6. Regressie voor met hoge en lage onzekerheidsvermijding gemodereerde precisie die het veiligheidsbewustzijn van medewerkers voorspelt ($N = 543$)

Variabele onzekerheidsvermijding	B	SE B	β
<i>Laag</i>			
Intercept	3.53	.43	
Precisie met lage onzekerheidsvermijding	.32	.08	.24**
R ²	.05		
F	14.98***		
<i>Hoog</i>			
Intercept	5.50	.39	
Precisie met hoge onzekerheidsvermijding	.09	.07	.09**
R ²	.00		
F	1.54***		

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

Een moderatie analyse werd uitgevoerd om de relatie tussen de communicatieve leiderschapsstijl mate van ondersteuning, het veiligheidsbewustzijn en de moderator onzekerheidsvermijding te constateren. Deze moderatie analyse toonde aan dat de interactieterm onzekerheidsvermijding x mate van ondersteuning niet significant was ($\beta = -.08, p = .767$). Tabel 7 geeft de uitkomsten van de moderatie analyse weer.

Tabel 7. Moderatieanalyse voor de variabele mate van ondersteuning die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.45	.96	
Mate van ondersteuning	.19	.20	.13**
Onzekerheidsvermijding	.96	.60	.38**
Onzekerheidsvermijding* ondersteuning	-.04	.12	-.08**
R^2	.10		
F	18.36***		

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

Conclusie

Om een duidelijke conclusie uit de resultaten te kunnen trekken, zal ik op systematische wijze mijn deelvragen en hoofdvraag beantwoorden.

Deelvraag 1 betrof de invloed van de communicatieve leiderschapsstijl precisie op het veiligheidsbewustzijn. Het veiligheidsbewustzijn van werknemers blijkt voor 4.3% te verklaren te zijn door de communicatieve leiderschapsstijl precisie; deze relatie was significant. Concreet gezien betekent dit dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor 4.3% te danken is aan het feit dat de leidinggevende, volgens de gebruikte survey, professioneel, deskundig en precies is geweest in zijn communicatie en niet blundert of de spot drijft met medewerkers.

Voor deelvraag 2, 'in hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl mate van ondersteuning van invloed op het veiligheidsbewustzijn?', geldt dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers voor (slechts) 1.0% te verklaren is door de communicatiestijl mate van ondersteuning; deze relatie bleek significant te zijn. Het veiligheidsbewustzijn van de werknemers is dus voor 1.0% te verklaren door het feit dat de leidinggevende, volgens de gebruikte survey, zijn medewerkers troost, in het zonnetje zet, complimenteert en zich niet op een sarcastische, cynische of gemene manier uitdrukt.

Deelvraag 3 betrof in hoeverre de onzekerheidsvermijding van werknemers hun veiligheidsbewustzijn bepaalt. Dit bewustzijn bleek voor 16.5% te voorspellen te zijn

door onzekerheidsvermijding: dit effect was significant. Maar liefst 16.5% van het veiligheidsbewustzijn van de werknemers bleek direct veroorzaakt te worden door hun mate van onzekerheidsvermijding.

De 4^e deelvraag luidde 'in hoeverre beïnvloedt onzekerheidsvermijding de (mogelijke) relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn van de werknemer?' Onzekerheidsvermijding van werknemers bleek significant van invloed te zijn op de relatie tussen precisie van de leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Het kan dus geconcludeerd worden dat de onzekerheidsvermijding van de werknemer van invloed is op hoe de werknemer de precisie van zijn leidinggevende waarneemt, wat op zijn beurt weer in relatie staat met het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. Er is een extra regressieanalyse uitgevoerd om te achterhalen of de significante relatie tussen precisie en het veiligheidsbewustzijn gemodereerd wordt binnen zowel lage als hoge onzekerheidsvermijding. Hieruit bleek dat onzekerheidsvermijding modereerde in die zin dat bij een lage onzekerheidsvermijding de moderator invloed had op de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn.

Uit een T-toets is gebleken dat mensen met een lage onzekerheidsvermijding ook een laag veiligheidsbewustzijn hebben. Op dat moment heeft de precisie van de leidinggevende meer invloed op het veiligheidsbewustzijn. Mensen met een hoge onzekerheidsvermijding zijn automatisch al meer veiligheidsbewust; de precisie van de leidinggevende heeft hier verder geen invloed meer op.

Deelvraag 5 luidde: 'in hoeverre beïnvloedt onzekerheidsvermijding de (mogelijke) relatie tussen mate van ondersteuning en veiligheidsbewustzijn van de werknemer?' Uit deelvraag 2 werd eerder geconcludeerd dat mate van ondersteuning voor een heel klein deel (1%) van invloed was op het veiligheidsbewustzijn. Uit de moderatie analyse blijkt dat onzekerheidsvermijding de relatie tussen mate van ondersteuning en veiligheidsbewustzijn niet modereert.

Voor deelvraag 6, 'in welke mate verschillen Nederlanders en niet-Nederlanders met betrekking tot precisie, mate van ondersteuning, veiligheidsbewustzijn en onzekerheidsvermijding?', moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende variabelen. Nederlanders bleken hoger te scoren op precisie dan niet-Nederlanders, wat betekent dat zij hun leider als meer precies ervaren; dit verschil bleek significant te zijn. Deze significantie gold ook voor de communicatiestijl mate van ondersteuning: Nederlanders scoorden hoger, waardoor zij hun leider als meer

ondersteunend zien. Voor zowel onzekerheidsvermijding als veiligheidsbewustzijn bleek er geen significant verschil te zijn tussen Nederlanders en niet-Nederlanders.

Tot slot luidde de hoofdvraag als volgt:

In hoeverre is de communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van multiculturele werknemers?

Uit bovenstaande deelvragen kan geconcludeerd worden dat de communicatieve leiderschapsstijlen precisie en mate van ondersteuning beiden van invloed is op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Mate van ondersteuning heeft echter slechts in hele geringe mate invloed, terwijl de relatie tussen precisie en het veiligheidsbewustzijn aanzienlijk duidelijker blijkt te zijn. Daarnaast blijkt echter dat ook de psycho-culturele factor onzekerheidsvermijding van invloed is: het heeft een directe relatie met veiligheidsbewustzijn én is van invloed op de relatie tussen precisie en veiligheidsbewustzijn.

Discussie

De belangrijkste bevinding is het feit dat de communicatieve leiderschapsstijl precisie van invloed blijkt te zijn op het veiligheidsbewustzijn van de werknemer; hoe meer precies de leidinggevende in zijn communicatie is, hoe hoger het veiligheidsbewustzijn van de werknemer kan worden. De mate van ondersteuning bleek slechts in zeer geringe mate van invloed te zijn op het veiligheidsbewustzijn. Daarnaast modereerde onzekerheidsvermijding de relatie tussen mate van ondersteuning en veiligheidsbewustzijn niet. Daardoor komen deze bevindingen slechts deels overeen met onderzoek van de Vries et al. (2009), waarin van de zes geïntroduceerde communicatieve leiderschapsstijlen precisie én mate van ondersteuning de meest belangrijke voorspellers voor kennis vergaring van werknemers bleken te zijn. Dit komt niet overeen met de geringe invloed van mate van ondersteuning bevonden in dit onderzoek. De bevindingen van dit onderzoek bleken niet overeen te komen met de bevindingen van Koster et al. (2011). Hierin werd er dan ook onderzoek gedaan naar het gepaste soort leiderschap in plaats van de gepaste communicatiestijl. Het Safety-Specific Transformational Leadership (SSTL) zou het veiligheidsbewustzijn van medewerkers verbeteren door 'een rolmodel te zijn, een duidelijke visie over veiligheid te communiceren, medewerkers te stimuleren om na te denken over nieuwe veiligheid

verbeterende procedures en door zorg te dragen voor de veiligheid van medewerkers' (Koster et al., 2011). Hier wordt het belang van precies zijn in deze communicatie echter niet genoemd, terwijl uit het huidige onderzoek is gebleken dat precies zijn van groot belang is voor het veiligheidsbewustzijn van medewerkers.

Ook de modererende variabele onzekerheidsvermijding was een belangrijke component in dit onderzoek: niet alleen bleek het een directe relatie met veiligheidsbewustzijn te hebben, ook was het van invloed op de relatie tussen precisie en het veiligheidsbewustzijn. De modererende werking zat hier bij de lage onzekerheidsvermijding: zo bleek dat mensen met een lage onzekerheidsvermijding ook een lager veiligheidsbewustzijn hebben. Hier is de invloed van de communicatiestijl precisie het grootst; mensen met een hoge onzekerheidsvermijding zijn namelijk automatisch al meer veiligheidsbewust, waardoor de precisie van de leidinggevende hier geen extra invloed op uitoefent. Deze bevindingen komen niet overeen met Gudykunst en Nishida (2001), die een lage onzekerheidsvermijding aan effectievere veiligheidscommunicatie en dus een hoger veiligheidsbewustzijn koppelen. Ook Burke et al. (2008) kwamen tot de conclusie dat een hoge onzekerheidsvermijding in het geval van veiligheid niet per se positief is, omdat mensen met een hoge onzekerheidsvermijding door hun voorkeur voor gestandaardiseerde en gestructureerde training sessies de flexibiliteit missen om accuraat te reageren op werkelijke situaties die van het protocol afwijken. Dit verschil in bevindingen zou verklaard kunnen worden door het feit dat Burke et al. (2008) de stap veiligheidsbewustzijn 'overslaan': zij koppelen onzekerheidsvermijding rechtstreeks aan veiligheidsgedrag. In het huidig onderzoek wordt er echter als volgt geredeneerd: een hogere onzekerheid hangt automatisch samen met een hoger veiligheidsbewustzijn, waardoor mensen zich bewuster zijn van gevaarlijk situaties waardoor het aantal ongevallen daalt.

Wat de vergelijking tussen Nederlanders en niet-Nederlanders betreft, bleken Nederlanders hun leidinggevende als meer precies te ervaren dan niet-Nederlanders. Doordat de relatie tussen precisie en het veiligheidsbewustzijn positief is, leidt een hogere precisie tot een hoger veiligheidsbewustzijn. Dit zou kunnen verklaren waarom het aantal arbeidsongevallen daalt (TNO, 2014), maar het aantal arbeidsongevallen waarbij een migrant betrokken is toeneemt (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Als niet-Nederlanders hun leidinggevende als

minder precies ervaren, zou dat betekenen dat hun veiligheidsbewustzijn ook lager is. Omdat een lager veiligheidsbewustzijn leidt tot meer ongelukken, zou dit het toenemende aantal ongelukken in multiculturele teams kunnen verklaren.

Zoals reeds in de introductie aangehaald, helpen trainingen bij het voorkomen van ongelukken op de werkvloer (Komaki et al., 1980). Uit het huidige onderzoek komt duidelijk naar voren dat de communicatiestijl precisie de grootste invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Het is dan ook van belang dat de leider precies is in zijn communicatie tijdens deze trainingen. Wat onzekerheidsvermijding betreft, blijkt uit de resultaten van het huidige onderzoek dat precisie van de leidinggevende de grootste invloed heeft wanneer werknemers een lage onzekerheidsvermijding hebben.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de communicatiestijl die het veiligheidsbewustzijn van medewerkers maximaliseert: een leider die precies is, is van belang om veiligheid gerelateerde kennis over te dragen en daardoor een zo groot mogelijk veiligheidsbewustzijn te creëren. Daarnaast is ook de invloed van onzekerheidsvermijding op het veiligheidsbewustzijn en de perceptie van de leider duidelijk geworden.

Beperkingen

Dit onderzoek kent enige beperkingen. Zo was er door het nauwe tijdslimiet niet voldoende tijd om multiculturele organisaties te benaderen, waardoor het aantal niet-Nederlandse respondenten verre van voldoende was om specifieke uitspraken over andere nationaliteiten en culturen te kunnen doen. Daarnaast is er gekozen voor online verspreiding van de vragenlijst, waardoor men geen zicht heeft op de omstandigheden waarin personen de vragenlijst hebben ingevuld. Omgevingsfactoren kunnen mogelijk invloed hebben gehad op de concentratie of de gegeven antwoorden. Tevens waren de respondenten werkzaam in de meest uiteenlopende sectoren, waardoor het niet mogelijk was om per sector specifieke uitspraken te doen over veiligheid: veiligheid en veiligheidscommunicatie spelen niet in elke sector een vergelijkbare rol. Wat de leeftijd van respondenten betreft, is deze met een (relatief laag) gemiddelde van 33 jaar geen realistische weerspiegeling van de Nederlandse samenleving. Tot slot zijn er slechts twee communicatiestijlen (precisie en mate van ondersteuning) en één culturele waarde (onzekerheidsvermijding) onderzocht: breder

onderzoek had meer inzicht kunnen geven in de rol die andere stijlen en waarden mogelijk spelen.

Vervolg onderzoek

Wat aanbevelingen voor vervolgonderzoek betreft, is het door het hoge aantal ongevallen van groot belang om door te gaan met onderzoek naar het verbeteren van de veiligheid binnen bedrijven. Door daarnaast meer leiderschapsstijlen en de invloed van andere culturele waarden te onderzoeken, kan er meer informatie verkregen worden over welke leiderschapsstijl en culturele waarde welk effect op veiligheid hebben. Als dit onderzoek kan worden afgenomen bij meer respondenten van verschillende culturen, kunnen er ook duidelijkere uitspraken worden gedaan over wat dit specifiek betekent voor werknemers van een bepaalde cultuur. Tevens is de link tussen een beter veiligheidsbewustzijn en een daadwerkelijke daling van het aantal ongelukken nog erg onduidelijk: deze link zal moeten worden gelegd in onderzoek met een arbeidspsychologische insteek.

Tevens zou het interessant zijn om ditzelfde onderzoek nogmaals uit te voeren bij dezelfde werknemers werkend bij het zelfde bedrijf, na een interventie van een zeer precieze veiligheidstrainer. Met betrekking tot de in de introductie aangehaalde veiligheidstrainingen blijkt dit namelijk de beste aanpak te zijn om het veiligheidsbewustzijn maximaal te vergroten!

Referenties

- Adams, A., Boersema, T., & Mijksenaar, M. (2010). Warning symbology: difficult concepts may be successfully depicted with two-part signs. *Information Design Journal*, *18*, 94–106.
- 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*, 133–152.
- Butler, M. C., & Jones, A. P. (1979). Perceived leader behavior, individual characteristics, and injury occurrence in hazardous work environments. *Journal of Applied Psychology*, *64*, 299–304.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013). Bevolkingstrends 2013: Immigranten en werknemers uit de Europese Unie in Nederland. Geraadpleegd op: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/8912CD82-CDDA-4240-BF3D-671B22886439/0/20131202b12art.pdf>
- Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C., & Burke, M.J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 1103–1127.
- 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., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, *36*, 178–207.
- 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.
- Dunbar, R. L. M. (1975). Manager's influence on subordinates' thinking about safety. *Academy of Management Journal*, *18*, 364–369.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). Literature Study on Migrant Workers. Dublin.
- 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.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Allemaal andersdenkenden*. Omgaan met cultuurverschillen. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- Komaki, J., Heinzmann, A.T., & Lawson, L. (1980). Effect of training and feedback: component analysis of behavioral safety program. *Journal of Applied Psychology* *65*, 261–270. In: 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.
- Lindhout, P., & Ale, B.J.M. (2009). Language issues, an underestimated danger in major hazard control? *Journal of Hazardous Materials*, 172, 247–255. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhazmat.2009.07.002>.
- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.
- Rohrmann, B., & Renn, O. (2000). Risk perception research: an introduction. In: Renn, O., Rohrmann, B. (Eds.), *Cross-Cultural Risk Perception: A Survey of Empirical Studies*. Kluwer, Dordrecht, pp. 11–53. In: Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52(2), 43-49.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52(2), 43-49.
- TNO. (2014). Arbobalans 2014: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. Geraadpleegd op: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/arbobalans-2014>
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96–102.

Bijlagen

Bijlage 1 - De Nederlandse vragenlijst

Q1 Geachte heer/ mevrouw,

Welkom bij ons onderzoek naar de invloed van communicatie van leidinggevend en 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

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 - Algemeen voortgezet onderwijs - 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 – Ja, iedereen werkt flexibel – Ja, een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek – Ja, 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, bijv. 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.)*

Q14 Vanaf 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?

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week)	Altijd (Dagelijks)
Ik voel me 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 af rond vrolijk 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

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

Ik weet wat ik moet doen 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 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 over uw opvattingen over werkinstructies, regels en voorschriften. 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
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 heb, helpen mij in mijn werk							
Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk							

Q18 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
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 leidinggevendens heeft, neemt u dan telkens degen in gedachte waarmee u het meest 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 beste passende antwoord te kiezen?

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

Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier							
Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier							
Mijn leidinggevende drukt zich op een precieze manier uit							
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?

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd (dagelijks)
Mijn leidinggevende troost medewerkers							
Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje							
Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers							

Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier							
Mijn leidinggevende uit zich op een cynische manier							
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier							

Q23 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 de veiligheid en gezondheid op het werk.

Bijlage 2 - De Engelse vragenlijst

Q1 Dear Sir/Madam,

You are being invited to take part in a study for our bachelor theses, in the department of Communication and Information Studies at the Radboud University Nijmegen. We are interested in the role of the manager in perceived workplace health and safety in multinational teams and would love to hear from you about your perspective.

You can participate by completing this survey which should only take about 10 minutes of your time. All responses will be processed anonymously and will only be used for this research study. (Your manager will have no access to your data.)

If you choose to participate, please answer all questions as honestly as possible and be sure to actually submit it at the end of the survey.

If you have any questions, feel free to contact our supervisors Dr Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) or Dr Jantien van Berkel (j.vanberkel@let.ru.nl).

We would greatly appreciate your input!

Yours faithfully,

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

Q2 To begin, we will ask you some questions about you and your working environment

Q3 What is your gender? Male - Female

Q4 What is your age?

Q5 Where do you live?

Q6 What is your nationality?

Q7 What is the highest degree or level of education you completed? Primary education – Secondary education – College, but no degree – Bachelor’s degree – Master’s degree - Otherwise

Q8 In which sector do you work? Production/Plant – Education – Construction – Government – Transportation/logistics – Financial – (Web)shop/Wholesale/Booth – ICT – Catering – Private household – Healthcare - Otherwise

Q9 What type of employment agreement do you have? Permanent contract – Temporary contract – 0-hours contract – Other

Q10 How many hours do you work during the week? 0-8 – 8-16 – 16-32 – 32 hours or more - other

Q11 How many members work in your team? 1-10 – 10-20 – 20 or more – Not applicable, I do not work in a team

Q12 Does your team work with flexible workstations? *(This means that team members are partly- free to choose where they work. Examples are working at home, in another country, or at an office with flexible workstations)* No – Yes, everyone works flexibly – Yes, some team members work flexibly, some work only at fixed workstations, Yes, but only a minority of my team works flexibly

Q13 What is your profession or function? *(Please try to be as specific as possible in your description, by stating for example your expertise or level (if applicable))*

Q14 When did you start under your current labour agreement? *(Please indicate month and year)*

Q15 Work perception. The following statements are related to how you perceive your work and how you feel. Could you please indicate for each statement how often it is applicable for you, by choosing the most appropriate answer?

	Never	Sporadical ly (Once per year or less)	Occasiona lly (Once per month or less)	Regularly (A few times per month)	Often (Once per week)	Very often (A few times per week)	Always (daily)
I feel mentally exhausted from my job							
I doubt the usefulness of my job							
Working whole day is a heavy burden for me							
I manage to solve problems in my work							
I feel 'burned out' because of my job							
By doing my							

job, I feel that I contribute in a positive way to the performance of the organisation							
I notice that I have become too distant from my job							
I am less enthusiastic about my job than I used to be							
I think I do a good job							
It cheers me up when I finish something in my work							
At the end of a working day, I feel empty							
I have accomplished many meaningful things in my job							
I feel tired when I get up in the morning, and there is another working day ahead of me							
I have become more cynical towards my job							
At work, I feel very confident about myself							

Q16 The next questions are about safety at work. Please indicate to what extent you agree with the following statements

	I absolutely disagree	I mostly disagree	I slightly disagree	I do not disagree, nor agree	I slightly agree	I mostly agree	I absolutely agree
I know what to do when a dangerous situation occurs							
I know where to report safety risks (such as loose screws)							
I know what to do if I get injured during the workday							
I know what safety clothing or equipment is required to be allowed to perform my work							
I am aware of the safety risks that come with my job							
I know where the fire extinguish							

ers are in my work environment							
I know what requisites/equipment I need in order to safely perform specific tasks							

Q17 The following question are about your perspective on work instructions, rules and regulations. Could you please indicate to what extent you agree with the following statements?

	I absolutely disagree	I mostly disagree	I slightly disagree	I do not disagree, nor agree	I slightly agree	I mostly agree	I absolutely agree
It is important to have detailed functional descriptions and instructions so that I know what is expected from me at all times							
My managers expect that I precisely follow work instructions							
Rules and regulations are important because they indicate what the organisation expects from me							
Regulations that I encounter on a daily basis help me doing my work							

Work instructions are important for me during my work							
---	--	--	--	--	--	--	--

Q18 The following questions are about your perspective on leaders and management in a general sense. To what extent do you agree or disagree with the following statements?

	I absolutely disagree	I mostly disagree	I slightly disagree	I do not disagree, nor agree	I slightly agree	I mostly agree	I absolutely agree
MY manager should make most of his/her decisions without discussing it with his/her team members							
It is necessary that my manager regularly makes use of authority and power when handling his/her team members							
My manager should rarely ask me or another team member for our options							
My manager should avoid social contact with me or my team members outside the workplace							
I should agree with decisions from the management							
My manager should perform difficult tasks himself/herself							

Q19 The following questions are about your experiences with your manager. If you have several managers, please take the one in mind with whom you are most in contact

Q20 What is the gender of your manager? Male - Female

Q21 Could you please indicate how often the following statements are applicable in your working situation?

	Never	Sporadical ly (Once per year or less)	Occasiona lly (Once per month or less)	Regularly (A few times per month)	Often (Once per week)	Very often (A few times per week)	Always (Daily)
My manager expresses him-/herself in a professional way							
My manager expresses him-/herself in a competent way							
My manager expresses him-/herself in a precise manner							
My manager makes blunders in contact with employees							
My manager mocks employees							

Q22 Could you please indicate how often the following statements are applicable in your working situation?

	Never	Sporadical ly (Once per year or less)	Occasiona lly (Once per month or less)	Regularly (A few times per month)	Often (Once per week)	Very often (A few times per week)	Always (Daily)
My manager comforts employees							
My manager puts employees in the limelight							
My manager compliments employees							
My manager expresses him-							

/herself in a sarcastic way							
My manager expresses him-/herself in a cynical way							
My manager expresses him-/herself in a mean manner							

Q24 Thank you so much for your contribution to our study! With these data, we aim to provide more insight in the role of leadership and communication in occupational health and safety in multinational teams.