



Radboud Universiteit Nijmegen

De invloed van CLS op het veiligheidsbewustzijn van werknemers

Theoretisch gestuurd bachelorwerkstuk

Arianna Tabani

s4262018

arianna.tabani@student.ru.nl

6 juni 2016

Begeleiders: Dr. Starren en Dr. Van Berkel

Themanummer 9

Samenvatting

Veiligheid op de operationele werkvloer is van groot belang ten eerste voor het welzijn van de werknemers en ten tweede voor de organisatie zelf, die geen slechte naam wil krijgen als gevolg van veel bedrijfsongevallen. Desondanks blijft het onderzoek naar de maatregelen om de veiligheid te verbeteren gering, met name op het gebied van management en communicatie. Managers zijn degenen die de organisatiewaarden, waaronder het waarborgen van veiligheid, naar hun werknemers communiceren. Het is daarbij van belang dat managers weten hoe ze het veiligheidsbewustzijn van hun werknemers in de hand kunnen helpen, om vervolgens ongevallen te verminderen. In het huidige onderzoek is door middel van een regressieanalyse getoetst in hoeverre de communicatieve leiderschapsstijl van een leidinggevende van invloed is op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen een ondersteunde stijl (*supportiveness*) en een precieze stijl (*preciseness*). De resultaten toonden aan dat *supportiveness* geen significante invloed heeft op veiligheidsbewustzijn. *Preciseness*, aan de andere kant vertoonde wel een significante relatie met veiligheidsbewustzijn. Managers zouden op basis van deze uitkomsten de veiligheid van hun organisatie kunnen verbeteren door de regels en procedures aangaande veiligheid op een duidelijke en precieze manier naar hun werknemers te communiceren. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het effect van andere communicatiestijlen op veiligheidsbewustzijn. Bovendien is het van belang om onderzoek te doen naar de onderdelen en uitingen die vorm geven aan een precieze communicatiestijl.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het onderzoek naar veiligheid heeft zich de laatste jaren met name geconcentreerd op de mate van veiligheid op de arbeidsmarkt. De werkvloer is een belangrijk deel van het leven van een individu; men is er immers dagelijks te vinden. Het zou om deze reden vanzelfsprekend moeten zijn dat het creëren van een veilige werkomgeving en het waarborgen van het welzijn van de werknemers voorop staan. Recente cijfers laten zien dat de realiteit minder rooskleurig is dan de verwachtingen. Volgens onderzoek van het Centraal Bureau van Statistiek liep in 2014 één op de vijftien Nederlandse werknemers lichamelijke of geestelijke schade op door een ongeval tijdens het werk (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). Daarnaast, is in 2010 40.3% van de Nederlandse werknemers één tot vijftien dagen afwezig is geweest van werk vanwege gezondheidsredenen. Voor meer dan vijftien dagen was dit 8.3%, waardoor het

Nederlandse verzuim boven het EU gemiddelde kwam te liggen (Volksgezondheid, 2011). Deze cijfers tonen aan dat onderzoek naar manieren om veiligheid in de hand te werken van essentieel belang is. Redenen hiervoor zijn zowel van morele als sociale en financiële aard. Ten eerste is veiligheid voor het individu een primaire behoefte die is opgenomen in de piramide van Maslow naar zelfontplooiing (1943). Bij een gebrek aan het gevoel van veiligheid en welzijn, zal men blijven steken in de trap naar zelfontplooiing en zich daardoor niet verder kunnen ontwikkelen. Bovendien is het financieel gezien voor bedrijven zeer gunstig om de veiligheid op de werkvloer zodanig te bevorderen dat calamiteiten en ziekteverzuim zo veel mogelijk vermeden kunnen worden. Veel onderzoek naar veiligheid richt zich op het verminderen van risico's in gevaarlijke werkomgevingen, bijvoorbeeld door middel van pictogrammen, brochures en trainingen (Paul, 2013). Er is echter nog gering onderzoek gedaan op het gebied van management en communicatie. Research heeft aangetoond dat effectieve communicatie één van de meest waardevolle eigenschappen van een leidinggevende is, omdat alleen door goede communicatie een leidinggevende ervoor kan zorgen dat alle neuzen van de organisatie dezelfde kant op wijzen (Hicks, 2011). Daarop aansluitend, is slechte communicatie hinderlijk bij het verzenden, ontvangen en verwerken van belangrijke informatie en zal leiden tot een vermindering van productiviteit in een organisatie (Solaja, Idowu & James, 2016). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat goede communicatie een essentieel onderdeel is van een organisatie en dat een leidinggevende deze eigenschap moet beschikken om zijn werknemers te bereiken. Het huidige onderzoek zal zich richten op verschillende communicatieve leiderschapsstijlen (CLS) van een leidinggevende en in welke mate ze het veiligheidsbewustzijn van de werknemers beïnvloeden.

1.2 Theoretisch kader

Eerder onderzoek naar veiligheid toonde aan dat er verschillende factoren zijn die bevorderend zijn voor de veiligheid in een organisatie (Christian, Bradley, Wallace & Burke, 2009). Volgens hen wordt de mate van veiligheid van een organisatie bepaald door een laag aantal ongelukken en ongevallen. Deze aantallen nemen af naarmate de werknemers veilig gedrag uitvoeren. Het uitvoeren van veilig gedrag wordt, volgens het model van Christian et al. (2009), bepaald door de kennis van een individu over veiligheid en zijn motivatie om veilig gedrag uit te voeren. Samengenomen, meten deze twee factoren de mate van veiligheid in een organisatie. De eerste factor, ofwel de mate van kennis over veiligheid, hangt af van de individuele risico perceptie van de werknemers. Met andere woorden is dit de mate waarin

iets dat als een risico wordt beschreven ook werkelijk door het individu als risicovol wordt ervaren (Starren, Hornikz & Luijters, 2013). De tweede factor, de motivatie tot veilig gedrag, is strikt genomen de motivatie van het individu om zich volgens de regels en voorschriften te gedragen die door de organisatie zijn opgesteld (Starren et al., 2013). Ten slotte worden zowel kennis als motivatie beïnvloed door het veiligheidsklimaat van een organisatie. Deze term wordt in het onderzoek van Starren et al. (2013) beschreven als de gedeelde perceptie van alle werknemers over veiligheid, die zou moeten leiden tot veilig gedrag. Deze vorm van veiligheid komt voort uit de bedrijfscultuur en wat de omgeving uitstraalt naar de werknemers.

1.2.1 Veiligheidsbewustzijn

Barling, Kelloway en Loughlin (2002) breiden dit rijtje uit door de term veiligheidsbewustzijn toe te voegen. Veiligheidsbewustzijn is het individuele besef van de aanwezigheid van veiligheidskwesties (Barling et al., 2002). Dit begrip wordt opgedeeld in een cognitief aspect, namelijk de kennis over de aanwezige regels en procedures binnen de betreffende organisatie en een gedragsaspect, namelijk het bewustzijn van de gedragingen die veiligheid koesteren (Barling et al., 2002; De Koster, Stam & Balk., 2011). Het verschil met veiligheidsklimaat is dat klimaat verwijst naar het bewustzijn van werknemers dat de procedures die veiligheid bevorderen belangrijk zijn voor de organisatie, tegenover het bewustzijn dat deze procedures belangrijk zijn voor de veiligheid van het individu (De Koster et al., 2011). Verschillende onderzoeken hebben al aangetoond dat veiligheidsbewustzijn zowel indirect (Barling et al., 2002; Kelloway, Mullen & Francis, 2006) als direct (De Koster et al., 2011) de veiligheid in een organisatie positief beïnvloedt. Veiligheidsbewustzijn is daarom een essentieel begrip binnen het onderzoek naar veiligheid omdat het zich bewust zijn van veiligheidsdreigende situaties en de kennis en gedragingen om deze te voorkomen doorslaggevend zouden kunnen zijn voor het verminderen van bedrijfsongevallen.

1.2.2 De rol van leiderschap

Managers zijn degenen die bepalen hoe problemen omtrent veiligheid worden aangekaart en binnen de bedrijfscultuur worden gestructureerd. De corpusanalyse van Kuoppala, Lamminpää, Liira en Vainio (2008) vertelt ons al dat een goede leiderschapsstijl gerelateerd is aan de gezondheid en tevredenheid van werknemers. Uit een opvolgende meta-analyse bleek dat gezondheid en tevredenheid een positief effect hadden op het commitment met de organisatie (Kuoppala et al., 2008). Dit ondersteunt de uitspraak dat leiderschap een

belangrijke rol speelt in de relatie tussen werknemer en organisatie. Goed leiderschap is echter nog een vaag en breed begrip en geeft weinig indicatie van de capaciteiten waarover de leider moet beschikken. Onderzoek naar verschillende leiderschapsstijlen heeft aangetoond dat met name transformationele leiderschap een zeer effectieve stijl blijkt te zijn, wanneer meer kijkt naar het behalen van organisatiedoelen. Transformationeel leiderschap is een stijl die wordt vervuld door een leider die fungeert als een rolmodel. Hij inspireert zijn werknemers, daagt ze intellectueel uit om naar vernieuwende oplossingen te zoeken en hij besteedt veel aandacht aan het welzijn van het individu door ondersteuning te bieden (Starren et al., 2013; Kuoppala et al., 2008; De Koster et al., 2011). Het toepassen van deze stijl leidt tot een verhoogde tevredenheid met het werk en de leider, motivatie en werkprestaties (Jugde & Piccolo, 2004), en een grotere commitment met de organisatie (De Koster et al., 2011). Bovendien, is transformationeel leiderschap positief gerelateerd aan het veiligheidsbewustzijn van werknemers dat vervolgens de veiligheid in een organisatie beïnvloedt (Barling et al., 2002; Kelloway et al., 2006; De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010; Innes, Turner, Barling & Stride, 2010 (als geciteerd in Starren et al., 2013)).

Een variatie op transformationele leiderschap is *safety-specific transformational leadership* (SSTL). SSTL onderscheidt zich doordat managers hun leiderschapsstijl gebruiken ten behoeve van de bevordering van de veiligheid in de organisatie (De Koster et al., 2011). Kenmerken van deze stijl zijn: “het communiceren van een op veiligheid gebaseerde visie, het aanzetten van werknemers tot het bedenken van veiligheidsbevorderende procedures en het zich bekommeren om de veiligheid van de werknemers (De Koster et al., 2011, p. 756, eigen vertaling)”. Door middel van een enquête, afgenomen bij 1033 magazijnmedewerkers en 78 managers, toetsten De Koster et al. (2011) de relatie tussen SSTL en veiligheidsbewustzijn. Deze variabelen bleken een positieve, directe invloed op elkaar te hebben. Dit is in overeenstemming met de resultaten van Kelloway et al., 2006, die hun onderzoek afnamen onder 158 werkende studenten. Zij maakten een onderscheid tussen *active* en *passive SSTL*, waarbij *active safety-specific leadership* de stijl is zoals hierboven beschreven, en *passive safety-specific leadership* gekenmerkt wordt door het uitstellen van problemen en het mijden van verantwoordelijkheden (Kelloway et al., 2006). Uit hun resultaten bleek niet alleen dat *active SSTL* bevorderend is voor het verminderen van het aantal bedrijfsongevallen, maar dat *passive SSTL* het aantal bedrijfsongevallen leidt tot een toenamen aan bedrijfsongevallen. Dat betekent dat een leidinggevende die op een actieve manier zijn op veiligheid gebaseerde visie communiceert, het belang van veiligheid onder zijn werknemers kan vergroten, hetgeen ze

bewust zal maken over de procedures en het gedrag die veiligheid in de hand werken. Het is daarom uitermate belangrijk dat managers deze op veiligheid georiënteerde visie effectief naar hun werknemers kunnen communiceren. Daarbij is het van belang om kennis te beschikken over verschillende communicatiestijlen die hand in hand gaan met SSTL.

1.2.3 De rol van communicatieve leiderschapsstijlen (CLS)

Zoals eerder benoemd is het effectief kunnen communiceren van zijn visie naar zijn werknemers een onmisbare eigenschap waarover een goede leidinggevende over moet beschikken. Zonder te communiceren kunnen de medewerkers immers niet op de hoogte worden gesteld van veiligheidsprocedures en het belang hiervan. De manier waarop men zijn boodschappen vorm geeft en deze zowel op verbale als non-verbale wijze overbrengt naar anderen met het doel hun kennis en gedrag te beïnvloeden, noemt men communicatiestijl (Solaja et al., 2016). In het kader van management wordt de communicatiestijl beschreven als de persoonlijke communicatieve vaardigheden die een manager toepast om bepaalde organisatiedoelen te bereiken (De Vries et al., 2010). Een goede communicatiestijl is essentieel om op effectieve wijze een team aan te sturen, zodat de organisatie productie levert (Martinez, 2012 (als geciteerd in Solaja et al., 2016)). De vraag die hieruit voortvloeit is welke specifieke communicatiestijl(en) als meest prettig worden ervaren door medewerkers en dusdanig het meest effectief zijn. Tot nu toe kan er geconcludeerd worden dat (*safety-specific*) transformationeel leiderschap een begunstigend effect heeft op veiligheidsbewustzijn, maar het is nog onduidelijk over welke communicatiestijl een leidinggevende moet beschikken om zijn werknemers veiligheidsbewust te maken.

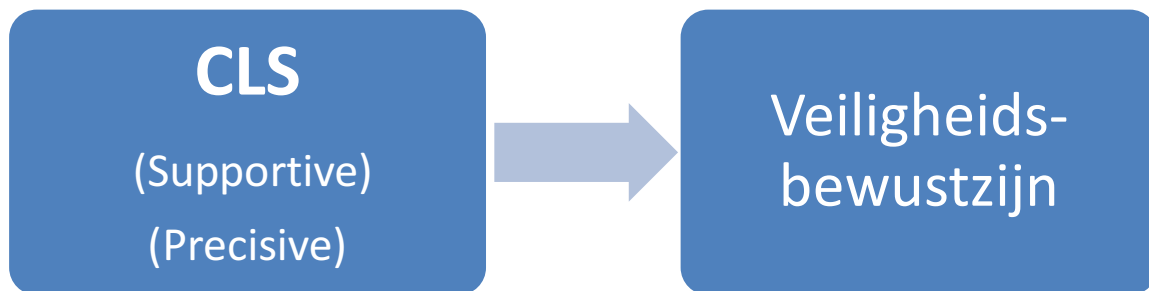
De Vries et al. (2010) onderzochten door middel van een enquête onder 279 overheidsmedewerkers welke communicatiestijlen gerelateerd zijn aan welke leiderschapsstijlen. Hierbij maakten ze onderscheid tussen drie leiderschapsstijlen (*task-oriented, charismatic en human-oriented*) en zes communicatiestijlen (*verbal aggressiveness, expressiveness, preciseness, assuredness, supportiveness en argumentativeness*) (De Vries et al., 2010). De *human-oriented* en de charismatische leiderschapsstijl samengenomen, kunnen vergeleken worden met transformationeel leiderschap en worden gekenmerkt door de steun en zorg voor de werknemers. Het relationele aspect van de communicatie en de manier waarop de boodschap wordt overgebracht staat hier centraal (De Vries et al., 2010). Een leidinggevende met een *task-oriented* leiderschapsstijl ziet meer het belang in van taken en opdrachten die moeten worden uitgevoerd en hoe deze duidelijk te communiceren. Deze stijl

is gericht op de inhoud van de boodschap (De Vries et al., 2010). Uit het onderzoek van De Vries et al. (2010) bleek dat *human-oriented leadership* sterk gecorreleerd is met een ondersteunende communicatiestijl, terwijl *task-oriented leadership* gekenmerkt wordt door geruststelling en precisie. Bovendien bleek een ondersteunde stijl een positief effect te hebben op de tevredenheid van de werknemer met de leider, de toewijding van de werknemer, en zijn perceptie op de prestaties van de leider. Op dit laatste vertoonde ook precisie een positief effect (De Vries et al., 2010). Ondersteunende communicatie wordt door managers gebruikt om hun relatie met hun medewerkers te bevorderen (Hicks, 2011), terwijl precieze communicatie gebruikt wordt om dingen te verduidelijken.

Uit de genoemde theorieën kan men concluderen dat het belang van de leidinggevende, zijn leiderschapsstijl en zijn communicatiestijl essentiële elementen zijn in het onderzoek naar veiligheidsbewustzijn. De Koster et al. (2011) hebben bewezen dat de leiderschapsstijl SSTL van invloed is op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. De Vries et al. (2010) hebben vervolgens een sterke relatie gevonden tussen leiderschapsstijl en communicatiestijl en de percepties van werknemers van hun leidinggevende. Er is echter nog geen onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen communicatiestijl van een leidinggevende en het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. Het is van belang voor managers om te weten of hun manier van communiceren invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van hun werknemers. Daarom luidt de onderzoeksvraag als volgt: “*In hoeverre heeft de communicatiestijl van een leidinggevende invloed op het veiligheidsbewustzijn van zijn werknemers?*”.

Wanneer deze relatie blijkt te bestaan, is het ook van belang om te weten welke manier van communiceren managers moeten toepassen bij hun werknemers zodat het veiligheidsbewustzijn vergroot kan worden. De Vries et al. (2010) markeerden de *supportive* en *precise* communicatiestijlen als de meest significante voor de twee onderzochte leiderschapsstijlen. Aangezien uit voorafgaande onderzoeken bleek dat een transformationele of *human-oriented* leiderschapsstijl, die wordt gekenmerkt door een ondersteunende communicatiestijl, positieve invloeden toont op het veiligheidsbewustzijn van werknemers, zal *supportiveness* worden meegenomen in het huidige onderzoek. Daarnaast bleek uit het onderzoek van De Vries et al. (2010) dat een *precise* communicatiestijl sterk correleert met een *task-oriented* leiderschapsstijl. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar het effect van deze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers, en het blijft daardoor ook

onbekend of een precieze communicatiestijl wellicht ook bevorderend kan zijn voor het veiligheidsbewustzijn. Het analysemodel die dit onderzoek zal hanteren ziet er als volgt uit:



Figuur 1: *Analysemodel van het effect van communicatieve leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers.*

2. Methode

2.1 Instrumentatie

In dit onderzoek is er door middel van enquêtes getoetst welke variabelen invloed hebben op het veiligheidsbewustzijn. Hier is voor gekozen omdat op deze manier op grootschalige wijze data kon worden verzameld over verschillende organisaties.

De onafhankelijke variabele communicatiestijl is gemeten aan de hand van een survey afkomstig uit het onderzoek van De Vries, Bakker-Pieper, Siberg en Van Gemeren (2009) en is opgedeeld in twee dimensies, namelijk *preciseness* en *supportiveness*. Voor iedere dimensie zijn vijf of zes vragen opgesteld die zijn geoperationaliseerd door middel van een zevenpunts Likertschaal. De antwoorden liepen uiteen van “nooit” (1) naar “altijd” (5). Een voorbeeldvraag van de dimensie *preciseness* is “Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier”. Een voorbeeldvraag uit de dimensie *supportiveness* is “Mijn leidinggevende troost zijn medewerkers”. De betrouwbaarheid van het construct *preciseness* bestaande uit vijf items was goed: $\alpha = .77$. De betrouwbaarheid van het construct *supportiveness* bestaande uit zes items was redelijk: $\alpha = .69$.

De afhankelijke variabele *safety awareness* is geoperationaliseerd door middel van een vragenlijst bestaande uit zeven items die is opgesteld door Barling et al. (2002) en getoetst door Koster et al. (2011). De items worden wederom gemeten door middel van een zevenpunts Likertschaal. Een voorbeeldvraag is “Ik weet wat ik moet doen in het geval van

een gevaarlijke situatie”. De betrouwbaarheid van het construct *safety awareness* bestaand uit zeven items was goed: $\alpha = .87$.

2.2 Procedure en respondenten

De enquêtes zijn online afgenomen bij de respondenten door het gebruik van Qualtrics. De enquêtes waren ook in het Engels beschikbaar om taalproblemen bij eventuele buitenlandse respondenten te kunnen voorkomen. Deze werden verdeeld over 803 respondenten. Van de respondenten die uiteindelijk deelnamen aan het huidige onderzoek verschilde de leeftijd tussen de 18 en 71 jaar, met een gemiddelde van 33 jaar. Meer vrouwen (60,2%) hebben deelgenomen aan het onderzoek dan mannen (39,8%). De hoogstgenoten opleiding was met 41,4% het hoger beroepsonderwijs.

2.3 Statistische toetsing

De statistische toetsing die is gebruikt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is een enkelvoudige regressie om de relatie tussen CLS en het veiligheidsbewustzijn van de werknemer. De afhankelijke variabele die is getoetst is het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. De onafhankelijk variabele die als voorspeller is gebruikt, is de communicatieve leiderschapsstijl (*precisive* en *supportive*).

3. Resultaten

Zoals eerder vermeld is er onderzocht in hoeverre de communicatiestijl van de leider een voorspeller is van het veiligheidsbewustzijn van zijn werknemers. In Tabel 1 worden de gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

Tabel 1 Gemiddeldes en standaarddeviaties van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (1=helemaal mee oneens, 7=helemaal mee eens).

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Veiligheidsbewustzijn	5.54	1.26
Preciseness	5.34	1.01
Supportiveness	4.76	.91

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn voor 1% te verklaren was door de een ondersteunende communicatiestijl ($F(1, 449) = 5.44, p = .020$). *Supportiveness*

bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ($\beta = .11$, $p = .020$).

Tabel 2 Regressie analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt ($N=450$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.81	.31	
Supportiveness	.15	.07	.11**
R^2	.01		
<i>F</i>	5.44**		

** $p < .05$

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn voor 4% te verklaren was door de een precieze communicatiestijl ($F(1, 453) = 21.25$, $p < .001$). *Preciseness* bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de werknemers ($\beta = .21$, $p < .001$).

Tabel 3 Regressie analyse voor de variabele die het veiligheidsbewustzijn voorspelt ($N = 454$)

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

** $p < .001$

4. Conclusie

Het huidige onderzoek heeft onderzocht in hoeverre de communicatiestijl van een leidinggevende invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van zijn werknemers. Uit de resultaten van de regressie analyse kan worden opgemaakt dat de communicatiestijl *supportiveness* geen significante relatie toonde met het veiligheidsbewustzijn. In andere woorden, een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende heeft geen enkel invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. De communicatiestijl *preciseness*

toonde echter wel een significante, positieve relatie met veiligheidsbewustzijn. Dit effect is echter zeer gering, namelijk, slechts 4%. Deze resultaten tonen aan dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers het beste gewaarborgd en vergroot kan worden door als leidinggevende op een precieze manier te communiceren. De onderzoeksvraag zou daarom beantwoordt kunnen worden door te stellen dat de communicatiestijl van een leidinggevende in geringe mate invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van zijn werknemer, al geldt dit alleen voor *preciseness*.

5. Discussie

De resultaten tonen aan dat communicatiestijl een significante voorspeller is van veiligheidsbewustzijn. Dit zorgt voor nieuwe inzichten binnen het onderzoek naar veiligheid aangezien tot nu toe alleen de relatie tussen communicatiestijl en leiderschapsstijl en de relatie tussen leiderschapsstijl en veiligheidsbewustzijn is onderzocht.

De communicatiestijl *supportiveness* vertoonde geen significante relatie met veiligheidsbewustzijn. Dit is een verrassende uitkomst, gezien de sterke correlatie in voorgaande onderzoeken tussen *supportiveness* en transformationeel leiderschap (De Vries et al., 2010) en tussen transformationeel leiderschap en veiligheidsbewustzijn (Barling et al., 2002; Kelloway et al., 2006; De Koster et al., 2011). Aangezien transformationeel leiderschap meerdere keren heeft bewezen een sterke voorspeller te zijn van veiligheidsbewustzijn, zou men mogen verwachten dat de communicatiestijl die bij transformationeel leiderschap hoort ook een sterke voorspeller van veiligheidsbewustzijn is. Desalniettemin ontbreekt deze correlatie. Een reden hiervoor kan zijn dat een ondersteunende communicatiestijl te veel gericht is op het bevorderen van de relatie tussen werknemer en leidinggevende en het creëren van een prettige werkomgeving voor de werknemer. Om deze reden zou een werknemer te snel kunnen denken dat hij zich in een veilige werkomgeving bevindt, zonder bewust te zijn van de regels en procedures die de veiligheid waarborgen.

De communicatiestijl *preciseness* toonde, in tegenstelling tot *supportiveness*, wel een significante relatie met het veiligheidsbewustzijn. Om goed veiligheidsbewust te zijn moet men kennis hebben van regels en procedures die veiligheid bevorderen en weten hoe deze uitgevoerd moeten worden. Het is niet onlogisch dat deze informatie op een duidelijke en precieze manier gecommuniceerd moet worden om werknemers hier bewust van te maken. Deze resultaten hebben praktijk gerichte implicaties voor managers die het veiligheidsbewustzijn binnen hun werknemers willen vergroten. Aan de cijfers te zien is het

aantal bedrijfsongevallen hoog en de kans is groot dat deze cijfers in de praktijk nog hoger uitvallen. Voor bedrijven is veiligheid een gevoelig onderwerp omdat ze een slechte naam willen voorkomen, vandaar dat deze gegevens vaak niet graag verstrekt worden. Desondanks is het belangrijk om bedrijven te blijven informeren over hoe het veiligheidsbewustzijn onder werknemers kan worden vergroot. Het huidige onderzoek biedt hierbij nieuwe inzichten voor managers die ongevallen op de operationele werkvloer willen verminderen. Managers die dit doel nastreven, zullen het beste effect bereiken als ze door middel van een precieze communicatiestijl hun werknemers aanspreken.

Het huidige onderzoek heeft echter ook enkele limitaties, en biedt daarom nieuwe mogelijkheden voor vervolgonderzoeken op het gebied van veiligheid om de werkvloer. Ten eerste zijn slechts twee communicatiestijlen onderzocht. De Vries et al. (2009) onderscheiden in hun onderzoek naar verschillende communicatiestijlen zeven verschillende stijlen. Gudykunst, Matsumoto, Ting Toomey, Nishida, Kim en Heyman (1996) operationaliseerden 96 communicatie items en kwamen tot acht verschillende communicatiestijlen. Wellicht dat opvolgend onderzoek zou kunnen testen welk effect andere communicatiestijlen blijken te vertonen op veiligheidsbewustzijn. Bovendien is het essentieel om te weten waaruit een communicatiestijl precies bestaat. Onderzoek naar bepaalde communicatie uitingen, toonhoogte, zinsconstructie en andere lexicale vormen van communicatie is dringend nodig voor managers die willen weten hoe ze hun communicatiestijl kunnen aanpassen. Een interessant vervolgonderzoek zou daarom een onderzoek zijn naar de onderdelen en de uitingen waaruit de communicatiestijl *preciseness* bestaat.

Bovendien zou vervolgonderzoek naar *preciseness* de nadruk kunnen leggen op culturele waarden en of deze de relatie tussen communicatiestijl en veiligheidsbewustzijn modereren. Het is al eerder bewezen door Hofstede (1980) dat de mate van de dimensie onzekerheidsvermijding verbonden is met de behoefte aan duidelijkheid, structuur, zekerheid en de hoeveelheid informatie. Gudykunst & Nishida (2001) stellen dat een persoon met een hoge mate van onzekerheidsvermijding meer moeilijkheden ervaart met het verwerken van informatie dan een persoon met een lage mate van onzekerheidsvermijding. Een persoon met een hoge onzekerheidsvermijding zal daarom om meer informatie vragen en wellicht om een duidelijkere en precieze uitleg om zijn onzekerheid zo veel mogelijk te reduceren. Het is derhalve interessant om te onderzoeken of de communicatiestijl *preciseness* met name verbonden is aan een hoge onzekerheidsvermijding, en daarbij of andere communicatiestijlen verbonden zijn met andere culturele waarden. Dit zou van groot belang kunnen zijn voor organisaties waar veel multiculturele teams actief zijn.

Literatuurlijst

- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 87*, 488-496.
- CBS (2014, 22 juli). Eén op de 15 werknemers heeft arbeidsongeval. Geraadpleegd 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*, 1103-1127.
- 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., Alting Siberg, R., Van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research, 36*, 178-206.
- 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.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R. N. Farmer, & E. G. Goun (Red.), *Advances in international comparative management* (1^e ed., pp. 127-149). London, UK: JAI
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research, 22*(4), 510-543.
- 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.
- Hicks, J. M. (2011). Leader Communication Style and Organizational Health. *The Health Care Manager*, 30(1), 86-91.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Inness, M., Turner, N., Barling, J., & Stride, C. B. (2010). Transformational leadership and employee safety performance: a within-person, between-jobs design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 279-290.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kelloway, E., Mullen, J., & Lori, F. (2006). Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86.
- 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.
- Martinez, D. (2012). Organizational Communication: Small Organizations Must Transition Into a Communication Style That Supports a Culture of Employee and Organizational Growth. A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies Gonzaga University.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.
- Solaja, O. M., Idowu, F. E., & James, A. E. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52 (2), 43-49.
- Volksgezondheid (2010). Verzuimpercentage in de Europese Unie. Geraadpleegd van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/ziekteverzuim/regionaal-internationaal/internationaal#node-ziekteverzuim-de-europese-unie>