

BACHELORSCRIPTIE

De invloed van communicatieve leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden

Thijs Witkamp

Studentnummer: 4162250

Mail: thijs.witkamp@student.ru.nl

Docent: M. Starren

2^e beoordelaar: K. Van Krieken



Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

In dit onderzoek is gemeten in hoeverre het veiligheidsbewustzijn van medewerkers beïnvloed wordt door verschillende typen communicatieve leiderschapsstijlen en verschillende culturele waarden. De leiderschapsstijlen, onderverdeeld in precieze- en ondersteunende stijl, fungeerden hierbij als voorspeller van het veiligheidsbewustzijn, terwijl de culturele waarden als Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding als moderator dienden. Studenten van de Radboud Universiteit verzonden vragenlijsten aan uitsluitend werkende mensen om hun culturele waarden, de stijl van hun leidinggevenden, en hun veiligheidsbewustzijn te meten. Na statistische analyse bleek uit de resultaten dat beide communicatiestijlen (ondersteunend en precies) een positieve invloed hadden op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Hoe meer ondersteunend en/of precies de communicatieve leiderschapsstijl, des te meer veiligheidsbewustzijn de werknemers hebben ervaren. Ook onzekerheidsvermijding had als moderator een positieve invloed. Als moderator bepaalt onzekerheidsvermijding in dit onderzoek de mate van een precieze leiderschapsstijl enkel bij een lage onzekerheidsvermijding. Over de moderator machtsafstand kan in dit onderzoek geen uitspraken worden gedaan, omdat de interne samenhang van die variabele niet sterk genoeg was.

Theoretische inbedding

Bedrijfsongevallen komen de laatste jaren nog steeds veelvuldig voor in Nederland. Jaarlijks ondervinden zowel organisaties als werknemers schade als gevolg hiervan. Bovendien lopen de werknemers hierdoor het risico blijvend lichamelijk en/of geestelijk letsel op te lopen. Uit onderzoek van Bossche (2006) bleek dat geëmigreerde niet-westerse werknemers meer fysiek en geestelijk letsel oplopen dan westerse werknemers. Op de Nederlandse werkvloeren komen meerdere culturen en ook meerdere talen steeds frequenter voor. (Nicolaas & Jennissen, 2014).

In Nederland bestaan de werknemers in zulke werkplekken veelal uit migranten die tegen een laag salaris werken en vaak ongeschoold en gevaarlijk werk uitvoeren. Deze buitenlandse werknemers komen frequenter in aanraking met bedrijfsongevallen dan Nederlandse werknemers (EU-OSHA, 2013). In de jaren 2004-2009 en 2012 vond 12% van de ongevallen plaats bij een niet-Nederlandse werknemer (Rapport Arbeidsongevallen, 2014). Wat hieraan ten grondslag ligt is tot op heden nog niet duidelijk. De verklaringen hiervoor zouden communicatieproblemen kunnen zijn, waarbij verbale en non-verbale instructies vanuit de leiding niet correct worden begrepen. Er worden verschillende talen gesproken en er zijn werknemers uit meerdere culturen op de werkvloer aanwezig, die andere gedachten en gewoontes hebben over veiligheid. Ook werken geëmigreerde werknemers vaker onder slechtere omstandigheden door te lang door te werken of onjuist voorgelicht te worden (Paul, 2013). Het behoeft derhalve geen uitleg dat het maatschappelijk wenselijk is dat het aantal bedrijfsongevallen wordt teruggedrongen om letsel bij werknemers in multiculturele teams te kunnen voorkomen. Het veiligheidsbewustzijn dat werknemers hierbij ervaren speelt hierbij een grote rol. Door Barling, Loughlin en Kelloway (2002) wordt veiligheidsbewustzijn gedefinieerd als ‘‘het bewustzijn van het eigen individu aangaande veiligheid’’.

Dat veiligheidsbewustzijn zou in een bepaalde mate kunnen worden beïnvloed door het door het type leiderschap in organisaties. In eerdere onderzoeken wordt het onderscheid gemaakt tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Volgens Burns (1978) zijn er verschillen tussen verschillende leiderschapsstijlen te vinden wat betreft de uitwisseling tussen leiders en hun volgers. Transformationele leiders bieden een doel wat korte termijn-

doelen overschrijdt en leggen de focus op hogere intrinsieke behoeften. Transactionele leiders daarentegen focussen op een goede uitwisseling van kennis. Bass (1985) weerlegt dit onderscheid enigszins, en stelt dat leiders zowel transactionele als transformationele leiderschapsstijlen kunnen combineren.

De Koster, Stam en Balk (2011) onderzochten de invloed van transformationeel leiderschap en veiligheidsbewustzijn op ongevallen in magazijnen (die in het Engels warehouses worden genoemd). In hun onderzoek gebruiken zij de term SSTL, wat staat voor ‘veiligheidsspecifiek transformationeel leiderschap’ (Safety-Specific transformational leadership). Ook Barling et al. (2002) onderzochten SSTL, en daaruit kwam voort dat veiligheidsspecifiek transformationeel leiderschap essentieel is voor het waarborgen van veiligheidsprestaties (safety performance) in een magazijn, doordat die leiderschapsstijl het veiligheidsbewustzijn bij medewerkers verhoogt. Uit deze onderzoeken is dus gebleken dat het type leiderschapsstijl zeker van belang is bij het realiseren van veiligheidsbewustzijn op de werkvloer.

De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld. (2010) maakten in hun onderzoek nog meer onderscheid tussen verschillende communicatieve leiderschapsstijlen. De stijlen waarin leidinggevend communiceren naar hun medewerkers werden onderscheiden in 7 dimensies (afgekort PRESENT). Deze dimensies zijn: Preciseness (Precisie), Reflectiveness (Reflectief), Expressiveness (Expressief), Supportive (Ondersteunend), Emotionally (Emotioneel), Niceness (Aardigheid) en Threateningness (Bedreigend). Dit onderscheid werd gemaakt door het gebruik van bijvoeglijke naamwoorden en werkwoorden in de communicatie te analyseren. De dimensies Precisie en Ondersteunend zijn interessant naar verder onderzoek over veiligheidsbewustzijn in organisaties. In De Vries et al. (2010) wordt namelijk al aangegeven dat Preciseness een belangrijk element is voor leiderschap, maar dat hier nog onderzoek over ontbreekt. Ook wordt Supportiveness genoemd als de belangrijkste van de dimensies, omdat deze een positieve relatie heeft met elke leiderschapsstijl. Ook maakten De Vries et al. (2010) onderscheid tussen mensgeoriënteerde en taak georiënteerde leiderschapsstijlen. De mensgerichte leiderschapsstijl kent een sterke associatie met Supportiveness, oftewel in welke mate de leidinggevende ondersteunend is naar zijn werknemers in zijn communicatie.

Sae (2005) toonde in onderzoek aan verschillende culturen andere voorkeuren hebben wat betreft het type leiderschapsstijl en dat multiculturele teams daardoor zowel voor- als nadelen kennen. Zo kunnen zij enerzijds creatiever en flexibeler zijn dan mono-culturele teams, maar er kunnen ook verwarrende situaties ontstaan door miscommunicatie. Als het management een bepaalde visie en perceptie op veiligheid aanhoudt, kunnen deze verwarrende situaties tot stand komen, omdat verschillende culturen andere leiderschapsstijlen prefereren. Dat zou dus betekenen dat SSTL niet altijd het meest ideale type leiderschap hoeft te zijn, iets waarmee door De Koster et al. (2011) geen rekening werd gehouden.

Die verschillen in culturen kunnen op veel vlakken variëren. Geert Hofstede heeft veel onderzoek verricht op het gebied van cultuurverschillen (1980; 2002; 2005). Hij onderscheidt culturen sinds 1980 op basis van een aantal culturele dimensies. De vier dimensies waarmee hij zijn onderzoek begon zijn Masculiniteit, Individualisme, Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding. Vooral die laatste twee dimensies zouden interessant kunnen zijn bij onderzoeken naar het veiligheidsklimaat in organisaties. De dimensie Onzekerheidsvermijding is een weergave van hoe onzekerheden vermeden worden, hoe hoger een land op deze dimensie scoort, hoe hoger de angst voor het onzekere. In culturen met een sterke onzekerheidsvermijding wordt het leven beheerst door regels en wetten en is er een sterke bureaucratie. Afwijkend gedrag wordt hier ook niet getolereerd. Dit wordt weerspiegeld in berekenend gedrag bij het handelen, wat samenhangt met regelgeving, formele procedures en rituelen. Deze cultuurdimensie zou relevant kunnen zijn voor onderzoek naar veiligheid, omdat het realiseren van veilige werkomstandigheden middels regels en gedrag plaatsvindt. De dimensie Machtsafstand geeft aan in welke mate mensen accepteren dat er ongelijkheid bestaat in autoriteit. Hoe lager de score uitvalt op deze dimensie, hoe minder verschil in autoriteit wordt ervaren en geaccepteerd. Ook deze cultuurdimensie zou relevant kunnen zijn bij onderzoek naar veiligheid, omdat verschillende culturen autoriteit anders benaderen en dus ook veiligheidsvoorschriften en mededelingen vanuit hogere autoritaire posities (management) anders verwerken. Charles Perrow (1984) voerde al onderzoek uit naar de relatie tussen het nemen van beslissingen en het aantal ongevallen in organisaties. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat in complexe organisaties, beslissingen beter decentraal (d.w.z. per afdeling) kunnen worden genomen dan vanuit de top, om het aantal ongevallen te voorkomen.

Mearns & Yule (2008) onderzochten de relatie tussen o.a. Machtsafstand en veiligheidsklimaat. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat een hoge Machtsafstand eenrichtingscommunicatie tussen managers en werknemers (top-down) tot gevolg heeft. Managers in culturen met een hoge Machtsafstand communiceren vooral hun eigen kennis en ideeën, in plaats van deze uit te wisselen met hun werknemers. Werknemers die hoog scoren op Machtsafstand zijn gewend aan een strakkere hiërarchie en kunnen minder goed omgaan met situaties waarin zij veel autoriteit krijgen van hun managers. In culturen met een hoge Onzekerheidsvermijding voelen mensen minder behoefte om mee te denken over beslissingen van hogerhand, maar juist wel behoefte aan duidelijkheid wat betreft functies, taken en het verwachtingspatroon. Mearns & Yule (2008) hebben echter niet onderzocht of het type leiderschap hierbij een rol speelt, waardoor nog onderzoek moet worden gedaan of het veiligheidsklimaat ook beïnvloed wordt door een bepaalde leiderschapsstijl.

Daarbij concludeerden ook Starren, Hornikx & Luijters (2013) dat meer onderzoek zou moeten worden uitgevoerd naar veiligheid in multiculturele teams en de relatie met leiderschapsstijl. Er ontbreekt echter ook onderzoek naar de invloed van onzekerheidsvermijding op het veiligheidsbewustzijn. Het zou daarom interessant kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre veiligheidsbewustzijn beïnvloed wordt door zowel communicatieve leiderschapsstijl als culturele waarden. Het huidige onderzoek legt hier de focus op, met als theoretische relevantie om reeds bestaande theorieën over veiligheidsbewustzijn aan te vullen. Er is al een verband gelegd tussen leiderschap en veiligheidsbewustzijn (De Koster et al., 2011), maar dit huidige onderzoek zal specifiek de invloed van een precieze en ondersteunende communicatieve leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers proberen vast te stellen. Ook worden de culturele waarden machtsafstand en onzekerheidsvermijding, zoals gedefinieerd door Hofstede (1980), hierbij gebruikt om te onderzoeken wat de invloed hiervan is op het effect van beide leiderschapsstijlen op het veiligheidsbewustzijn. Dit onderzoek heeft ook een praktische relevantie, namelijk om de verkregen informatie toe te passen op praktische situaties, met als doel om het aantal bedrijfsongevallen te reduceren.

Op basis van deze bevindingen en tekortkomingen is de volgende onderzoeksvraag tot stand gekomen:

In hoeverre is communicatieve leiderschapsstijl (opgedeeld in Precisie en Ondersteunend) van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden (opgedeeld in Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding)?"

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Deelvraag 1: Heeft een precieze leiderschapsstijl invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?
- Deelvraag 2: Heeft een ondersteunende leiderschapsstijl invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?
 - Deelvraag 3: Heeft het verschil tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding als moderator invloed op het effect van precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?
 - Deelvraag 4: Heeft het verschil tussen een hoge en lage onzekerheidsvermijding als moderator invloed op het effect van ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?
 - Deelvraag 5: Heeft het verschil tussen een hoge en lage machtsafstand als moderator invloed op het effect van precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?
 - Deelvraag 6: Heeft het verschil tussen een hoge en lage machtsafstand als moderator invloed op het effect van ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Method

Onderzoeksvraag:

-In hoeverre is communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?"

Deze communicatieve leiderschapsstijl is gedefinieerd aan de hand van de dimensies *Precisie* en *Supportiveness* uit het onderzoek van De Vries et al. (2009). De culturele waarden in dit onderzoek zijn waarden zijn van de Hofstededimensies *Machtsafstand (MA)* en *Onzekerheidsvermijding (OV)*.

De *culturele waarden* in dit onderzoek betreffen de dimensies *Machtsafstand (MA)* en *Onzekerheidsvermijding (OV)*. Het omgaan met onzekerheden wordt door Hofstede aangeduid met de dimensie *Onzekerheidsvermijding*. Culturen met een lage *Onzekerheidsvermijding* accepteren meer onzekerheden en stellen minder regels en voorschriften dan culturen die hoog scoren op *Onzekerheidsvermijding* (Hofstede, 1980).

De onderzoeksvraag zal beantwoorden in hoeverre CLS bij multiculturele teams van invloed is op het veiligheidsbewustzijn. Ook zal worden onderzocht in hoeverre culturele waarden (als moderators) invloed hebben op het effect van CLS op dat veiligheidsbewustzijn.

Procedure en respondenten

Dit onderzoek vond plaats aan de hand van een vragenlijst. Het meetniveau hiervan was ordinaal. Deze vragenlijst werd zowel in het Engels als in het Nederlands opgesteld, zodat respondenten met verschillende nationaliteiten in de gelegenheid werden gesteld om deze in te vullen. Via e-mail en social media is deze vragenlijst door een groep studenten verstuurd. In een tijdsbestek van 2 weken is deze vragenlijst door 543 respondenten ingevuld.

De criteria waaraan de respondenten moesten voldoen waren dat zij een baan moesten hebben en minimaal 18 jaar oud moesten zijn.

Op basis van de Nederlandse Enquete Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO zijn er demografische gegevens vergaard over de respondenten. Deze vragenlijst bevatte vragen over geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleidingsniveau, en arbeidscontract. 60.7% van de respondenten was vrouw. De leeftijden van de respondenten varieerden van 18 tot 67 jaar ($M = 33,46$, $SD = 13,66$). Als hoogst genoten opleidingsniveau had 41.5% hoger beroepsonderwijs, 31.5 % wetenschappelijk onderwijs en 20.1 % middelbaar beroepsonderwijs. Van de respondenten gaf 61% aan de Nederlandse nationaliteit te hebben. Andere nationaliteiten die voorkwamen waren Amerika, Canada, België, Aruba, Duitsland, Duitsland, Frankrijk, China, Singapore en Suriname. Van de verschillende soorten arbeidscontracten gaf 48,2% van de respondenten aan een vast arbeidscontract te hebben, 24,7 % had een tijdelijk arbeidscontract en 18,5% had een 0-urencontract.

Alleen vragenlijsten die volledig waren ingevuld werden meegenomen in de analyses.

Instrumentatie

In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele de gepercipieerde communicatieve leiderschapsstijl. Deze werd opgesplitst in de categorie Supportiveness (ondersteunend) en de categorie Preciseness (precisie). Gepercipieerde leiderschapsstijl (vanuit de perceptie van de werknemers) werd bevraagd aan de hand van zeven items met elk een 7-punts Likertschaal, afkomstig van De Vries et al. (2009).

De categorie Preciseness bevatte vragen als ‘‘Mijn leidinggevende uit zich deskundig’’ en ‘‘Mijn leidinggevende drijft de spot met zijn medewerkers’’.

De betrouwbaarheid van de variabele *Preciseness*, bestaande uit 7 items, was goed: $\alpha = .87$.

De categorie Supportiveness bevatte vragen als ‘‘Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers’’ en ‘‘Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier’’. Deze vragen meten uiteindelijk de gepercipieerde mate van communicatieve leiderschapsstijl .

De betrouwbaarheid van de variabele *Supportiveness*, bestaande uit 6 items, was adequaat: $\alpha = .69$.

Veiligheidsbewustzijn (safety awareness) werd ook bevraagd aan de hand van zeven items met een 7punts Likertschaal. Deze vragenlijst werd ontwikkeld door Barling et al. (2002) en is toegepast in De Koster et al. (2011). Deze vragenlijst bevatte vragen als ‘‘Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie’’ en ‘‘Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving’’. Middels deze vragen is de variabele veiligheidsbewustzijn gemeten. Veiligheidsbewustzijn is in dit onderzoek de afhankelijke variabele.

De betrouwbaarheid van de variabele *Veiligheidsbewustzijn*, bestaande uit 7 items, was goed: $\alpha = .87$.

De culturele waarden Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding zijn de moderators in dit onderzoek. De vragenlijsten over cultuurdimensies van Hofstede zijn voor dit onderzoek niet bruikbaar, omdat deze alleen cultuur meet in groepsverband. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de vragenlijst van Dorfman & Howel (1999), die getest is door Culpepper & Watts (1999). Deze vragenlijst bevatte vragen als ‘‘Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg’’ en ‘‘Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.’’. Middels deze vragen zijn individuele culturele waarden van werknemers gemeten.

De betrouwbaarheid van de variabele *Onzekerheidsvermijding*, bestaande uit 5 items, was goed: $\alpha = .87$.

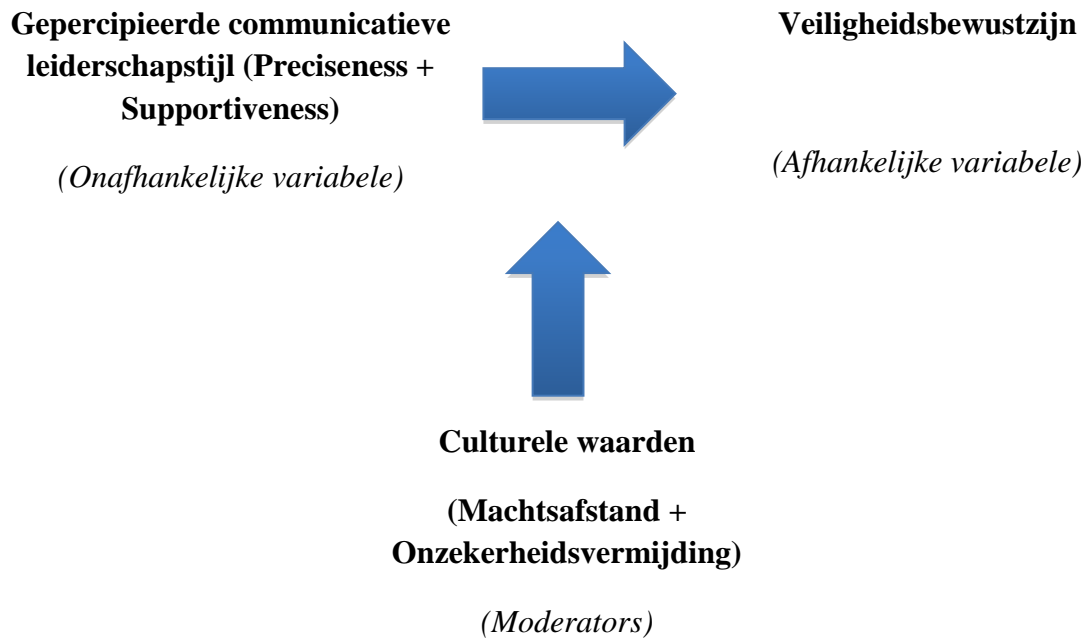
De betrouwbaarheid van de variabele *Machtsafstand*, bestaande uit 6 vragen, was slecht: $\alpha = .57$. Deze variabele werd dus niet meegenomen in het onderzoek.

De volledige versie van de vragenlijst is te vinden in de bijlage van dit onderzoek.

Statistische toetsing

Om de interne samenhang van de vragenlijsten te toetsen is de Cronbach's α afgenomen. Vervolgens zijn dit onderzoek meerdere regressieanalyses op SPSS uitgevoerd om een verband te vinden tussen gepercipieerde communicatieve leiderschapstijl en veiligheidsbewustzijn.

Analysemodel



Resultaten

Om de onderzoeksvraag “*In hoeverre is communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?*” te beantwoorden, zijn er meerdere regressie-analyses uitgevoerd. De gemiddelden en standaarddeviaties staan in tabel 1 gepresenteerd.

Tabel 1. Gemiddelden en standaarddeviatie per variabele

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	N
Precisie	5.18	1.12	456
Supportiveness	4.70	0.92	452
Onzekerheidsvermijding	4.86	1.34	474
Veiligheidsbewustzijn	4.54	1.24	476

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat veiligheidsbewustzijn voor 4% te verklaren was door een precisie-leiderschapsstijl ($F(1, 452) = 20.17, p < .001$). Een precieze leiderschapsstijl bleek een significante voorspeller voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .21, p < .001$). In tabel 2 zijn de resultaten van deze analyse gepresenteerd.

Tabel 2. Regressie analyse die toetst of preciseness het veiligheidsbewustzijn voorspelt ($N = 543$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	4.15	.31	
Preciseness	.26	.06	.21**
R^2	.04		
F	20.17**		

** $p < .001$

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het veiligheidsbewustzijn voor 1% te verklaren was door een ondersteunende leiderschapsstijl ($F(1,448) = 4.41, p < .05$). Een ondersteunende leiderschapsstijl bleek een significante voorspeller voor veiligheidsbewustzijn ($\beta = .10, p < .05$). In tabel 3 zijn de resultaten van deze analyse gepresenteerd.

Tabel 3. Regressie analyse die toetst of supportiveness het veiligheidsbewustzijn voorspelt ($N=543$)

Variabele	B	$SE B$	β
Intercept	4.87	0.32	
Supportiveness	.14	.07	.10**
R^2	.01		
F	4.41**		

** $p < .05$

Uit een moderatie-analyse bleek dat de interactie tussen een precisie-leiderschapsstijl en onzekerheidsvermijding ($F(1, 452) = 39.18, p < .001$) een significante voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn ($\beta = -.15, p < .001$). In tabel 4 zijn de resultaten van deze analyse gepresenteerd.

Tabel 4. Moderatie-analyse die toetst of precieze leiderschapsstijl het veiligheidsbewustzijn voorspelt, inclusief modererende variabele onzekerheidsvermijding ($N = 543$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.70	.33	
Onzekerheidsvermijding	.37	.04	.38**
Interactieterm precisie	-.19	.05	-.15**
Precisie	.19	.05	.15**
R^2	.20		
F	39.18**		

** $p < .001$

Om te testen of er een verschil is tussen werknemers met een hoge of lage onzekerheidsvermijding, is de variabele door middel van een median split opgedeeld in laag en hoog. De mediaan lag op 5.2. Alle scores onder de 5.2 vallen onder een lage onzekerheidsvermijding en alles erboven onder een hoge onzekerheidsvermijding.

Uit een moderatieanalyse is gebleken dat veiligheidsbewustzijn enkel significant werd beïnvloed door de interactie tussen een precisie leiderschapsstijl met een lage onzekerheidsvermijding als moderator ($F(1, 247) = 14.98, p < .001$). Enkel een lage onzekerheidsvermijding is significant ($p < .001$) wat betekent dat veiligheidsbewustzijn alleen significant werd beïnvloed door een interactie tussen een precisie leiderschapsstijl met een lage onzekerheidsvermijding als moderator ($\beta = -.24, p < .001$). Een hoge onzekerheidsvermijding als moderator van een precisie leiderschapsstijl wordt hier niet gerapporteerd, want dit was geen significante voorspeller voor veiligheidsbewustzijn. In tabel 5 zijn de resultaten van deze analyse gepresenteerd.

Tabel 5. Moderatie-analyse die toetst of precieze leiderschapsstijl het veiligheidsbewustzijn voorspelt, inclusief lage onzekerheidsvermijding als modererende variabele ($N= 543$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.70	.43	
Onzekerheidsvermijding			
laag	.32	.08	.24**
Interactieterm precisie	-.19	.05	-.15**
Precisie	.19	.05	.15**
R^2	.05		
F	14.98**		

** $p < .05$

De interactie tussen ondersteunende leiderschapsstijl en onzekerheidsvermijding is niet significant en is daarom niet gerapporteerd.

Omdat de variabele machtsafstand niet betrouwbaar was, zijn er geen statistische analyses uitgevoerd met machtsafstand als moderator.

Conclusie & discussie

De intentie van dit onderzoek was om de hoofdvraag *In hoeverre is communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?* te beantwoorden. Zoals eerder in de methode beschreven zal deze hoofdvraag aan de hand van de deelvragen worden beantwoord. Na het beantwoorden van de afzonderlijke deelvragen, volgt aan het einde van de conclusie het antwoord op de hoofdvraag.

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Heeft een precieze leiderschapsstijl invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Het is uit de analyses gebleken dat een gepercipieerde precieze leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. Dit betekent dat hoe meer de communicatieve leiderschapsstijl als precies wordt ervaren, hoe hoger het veiligheidsbewustzijn is bij de werknemers.

- Deelvraag 2: Heeft een ondersteunende leiderschapsstijl invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Uit de analyses kan worden afgeleid dat een ondersteunende leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn. Met andere woorden, hoe meer communicatieve leiderschapsstijl als ondersteunend wordt ervaren, hoe hoger het veiligheidsbewustzijn is bij de werknemers.

- Deelvraag 3: Heeft het verschil tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding als moderator invloed op het effect van precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Alleen een lage onzekerheidsvermijding had als moderator invloed op de interactie tussen precieze leiderschapsstijl en het veiligheidsbewustzijn. Dit betekent dat de mate van precieze

leiderschapsstijl verschil maakt voor de hoogte van het veiligheidsbewustzijn bij werknemers met een lage onzekerheidsvermijding.

- Deelvraag 4: Heeft het verschil tussen een hoge en lage onzekerheidsvermijding als moderator invloed op het effect van ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

De interactie tussen onzekerheidsvermijding en ondersteunende leiderschapsstijl was niet significant, en daarom kan er geen antwoord worden gegeven op deze vraag.

- Deelvraag 5: Heeft het verschil tussen een hoge en lage machtsafstand als moderator invloed op het effect van precieze leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

De moderator Machtsafstand bleek niet betrouwbaar genoeg om mee te nemen in dit onderzoek, daarom kan deze vraag niet worden beantwoord.

- Deelvraag 6: Heeft het verschil tussen een hoge en lage machtsafstand als moderator invloed op het effect van ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn van werknemers?

Ook deze vraag kan niet worden beantwoord, wederom omdat de moderator Machtsafstand niet betrouwbaar is gebleken.

- *Hoofdvraag: In hoeverre is communicatieve leiderschapsstijl van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?*

Beide communicatiestijlen (ondersteunend en precies) hebben een positieve invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Hoe meer ondersteunend en/of precies de communicatieve leiderschapsstijl werd ervaren, des te meer veiligheidsbewustzijn de werknemers hadden. In het onderzoek van De Vries et al. (2010) werd al geconcludeerd dat een ondersteunende stijl een sterke associatie kent met een mensgerichte leiderschapsstijl. Bij

die mensgerichte leiderschapsstijl stelt de leiding de medewerkers in een organisatie centraal, in tegenstelling tot de taken. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de positieve invloed die ondersteunende leiderschapsstijl op het veiligheidsbewustzijn heeft. Immers, als medewerkers het gevoel hebben dat de leiding veel waarde hecht aan het welzijn van die werknemers, zouden zij zich ook bewuster kunnen worden van het feit dat hun veiligheid ook hoge prioriteit geniet vanuit de leiding.

Bij een lage onzekerheidsvermijding heeft de mate van precisie effect op het veiligheidsbewustzijn. Dit is een opvallend resultaat, omdat het betekent dat voor werknemers met een lage onzekerheidsvermijding de mate van precisie verschil maakt. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het veiligheidsbewustzijn van werknemers met een lage onzekerheidsvermijding wordt verhoogd bij een communicatief precieze leider die duidelijke instructies geeft, omdat door het contrast van een lage onzekerheidsvermijding met een precieze stijl het effect van de boodschappen vanuit de leiding mogelijk groter is. Met andere woorden, werknemers die al een hoge onzekerheidsvermijding hebben, zouden zich al meer bezig kunnen houden met veiligheidskwesties, omdat zij de neiging hebben onzekerheden te vermijden. Hierdoor ontstaat er een 'plafond-effect', waarbij de precieze leiderschapsstijl niet het verschil kan maken voor mensen die al hoog scoren op deze variabele.

Over de moderator machtsafstand kan in dit onderzoek geen uitspraken worden gedaan, omdat de interne samenhang van die variabele niet sterk genoeg was. Dit betekent dat het onderzoek van Mearns & Yule (2008) niet kan worden uitgebreid of weerlegd wat betreft de relatie tussen machtsafstand en veiligheid.

In het onderzoek van De Koster et al. (2011), kwam ook naar voren dat leiderschapsstijl een rol speelt bij het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Dit onderzoek bevestigt deze rol van leiderschapsstijl en voegt daaraan toe dat de invloed van culturele waarden hierbij ook een rol kunnen spelen. Mearns en Yule (2008) onderzochten wel de relatie tussen machtsafstand en veiligheid, maar niet de invloed van onzekerheidsvermijding. Ook koppelden zij het niet specifiek aan precieze en ondersteunende leiderschapsstijlen, wat het huidige onderzoek uniek maakt. Dat leiderschap en culturele waarden invloed hebben op het veiligheidsbewustzijn van werknemers, wordt in dit onderzoek bevestigd.

Limitaties

Er bestaan meerdere discussiepunten waarop de uitkomsten van dit onderzoek bekritiseerd kunnen worden. Ten eerste heeft het merendeel (72 %) van de respondenten een hoge opleiding genoten (hoger beroepsonderwijs en hoger). Het is mogelijk dat hoger opgeleiden gemiddeld een hoger veiligheidsbewustzijn hebben dan lager opgeleiden, omdat zij wellicht sneller of beter in staat zijn om veiligheidsvoorschriften te kunnen begrijpen. Een ander discussiepunt zou kunnen zijn dat 61% van de respondenten de Nederlandse nationaliteit heeft, en er daarom weinig spreiding is wat betreft culturele achtergrond van de respondenten. Dit is een beperking, omdat culturele waarden (Hofstede, 1980) per land flink kunnen verschillen. Het was ook oorspronkelijk de bedoeling om het huidige onderzoek uit te voeren met werknemers uit verschillende culturen. De respondenten werden echter in een (te) kort tijdsbestek verzameld, waardoor het niet mogelijk was om veel spreiding wat betreft de respondenten te realiseren.

Ook is de variabele van machtsafstand niet meegenomen in dit onderzoek, omdat de Cronbach's alpha niet betrouwbaar genoeg was. Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat de vragen die deze variabele moesten meten zijn verouderd. Deze vragen zijn gebaseerd op eerder onderzoek (Dorfman & Howell, 1999) en zijn wellicht niet meer toereikend voor hedendaags onderzoek.

Verder zou ook de ompoling van enkele vragen uit de vragenlijst een limitatie kunnen zijn. Vanwege de verwarring die hierdoor zou kunnen ontstaan bij de respondent, zou dit kunnen leiden in het verkeerd interpreteren van bepaalde items. Zeker bij het haastig invullen van een vragenlijst zouden hierdoor verkeerde antwoorden worden ingevuld.

Tot slot was de verdeling van mannen en vrouwen niet gelijk. Van de respondenten bestond 61% uit vrouwen, wat de resultaten zou kunnen hebben beïnvloedt. Vrouwen zouden immers een hoger of lager veiligheidsbewustzijn kunnen hebben dan mannen.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Er kunnen meerdere suggesties kunnen worden gegeven voor vervolgonderzoek. Ten eerste zou het voorkomen van de limitaties van het huidige onderzoek al meer betrouwbare resultaten op kunnen leveren. Bij de variabele machtsafstand zouden bijvoorbeeld andere

vragen kunnen worden opgesteld, zodat de variabele wel voldoende betrouwbaar is om in vervolgonderzoek te kunnen betrekken. Ook zouden onderzoekers rekening kunnen houden met het waarborgen van een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen.

Verder zou bij toekomstig onderzoek meer de focus kunnen worden gelegd op het onderzoeken van veiligheidsbewustzijn bij werknemers uit verschillende culturen. In de introductie wordt al beschreven dat er meer ongevallen voorkomen op multiculturele werkplaatsen (EU-OSHA, 2013), en onderzoek gekoppeld aan de culturele achtergronden van deze werknemers zou meer specifieke informatie op kunnen leveren. Het onderzoek van Saeed (2005) toonde al aan dat verschillende culturen andere voorkeuren hebben voor verschillende typen leiderschap, waar in toekomstig onderzoek ook culturele waarden bij kunnen worden betrokken zoals in het huidige onderzoek het geval is geweest. Ook zouden andere cultuurdimensies van Hofstede (1980) wellicht ook invloed kunnen uitoefenen op het veiligheidsbewustzijn, zoals bijvoorbeeld collectivisme/individualisme en masculiniteit/feminiteit.

Zeker met het oog op het relatief hoge aantal migranten die in Nederland werkzaam zijn (Nicolaas & Jennissen, 2014) is het van belang om veel culturele waarden in vervolgonderzoek te betrekken. Dergelijk onderzoek zou ten goede kunnen komen aan het verbeteren van veiligheidsbewustzijn in organisaties waar multiculturele teams werkzaam zijn, met als doel om het aantal ongevallen te verminderen.

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), 488-496.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. (1996). Development and test of a model linking safety specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 81*, 488-496
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (n.d.). The benchmark measure of transformational leadership. Geraadpleegd van: <http://www.mindgardens.com/products/mlq.htm>
- Bossche, S. N. J. van den,. (2006). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2006*. Geraadpleegd 2 april 2016, van <http://www.cbs.nl/nr/rdonlyres/8e4cfecf-9e0e-43f5-8b9b8168a0ec935e/0/2007nearapport2006.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 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 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 and Psychology, 25*, 367-380.
- Dorfman, P., W., & Howell, J., P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in international comparative management : a research annual, 1e Editie*, 127-150.
- European Agency for Safety and Health at Work (2013). *Diverse cultures at work: ensuring safety and health through leadership and participation*. Luxembourg: Publications office of the European Union
- Hofstede, G. (n.d.) Dimensies. Geraadpleegd van: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact
- Koster, R.B.M. de, Stam, D., & Balk, B.M. (2011). Accidents happen: the influence of safety- specific transformational leadership, safety conscientiousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management, 29*, 753-765
- Mearns, K., Yule, S. (2008). The Role of National Culture in Determining Safety Performance: Challenges for the Global Oil and Gas Industry. *Safety Science, 47*, 777- 785

Jennissen, R. & Nicolaas, H. (2014, augustus). *De Nederlandse Migratiekaart 2013*. Gedownload op 18 maart 2016, van file:///C:/Users/s4162250/Downloads/cahier2014-8-volledige-tekst_tcm44-553586.pdf

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

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books

Rapport Arbeidsongevallen 2014. Geraadpleegd van:

http://www.inspectieszw.nl/Images/Rapport-Arbeidsongevallen-2014_tcm335-363443.pdf

Saeed, J. (2005). *Managing organizations in a global economy. An Intercultural Perspective*. Thomson, South-Western: 2005

Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational Safety in Multicultural Teams and Organizations: A Research Agenda. *Safety Science*, 52 (2), 43-49

Bijlage A: Vragenlijst

Geachte heer/ mevrouw,

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

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

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

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

Voor vragen kunt u contact opnemen met onze begeleiders:

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

Onze dank is groot!

Met vriendelijke groet,

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

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

Wat is uw geslacht?

Man/Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw woonplaats?

Wat is uw nationaliteit?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

Basisonderwijs/Algemeen voortgezet onderwijs/Middelbaar beroepsonderwijs/Hoger
beroepsonderwijs/Wetenschappelijk onderwijs/Anders

In welke sector bent u werkzaam?

Productiebedrijf / FabriekOnderwijsinstellingBouwbedrijfOverheidsinstelling/Transport- of
vervoersbedrijf/Financiële instelling/(Web)Winkel / Groothandel / MarktkraamICT-
bedrijf/Horecagelegenheid/Particulier huishouden/Gezondheids- of zorginstelling/
Anders

Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

Vast contract/Tijdelijk contract/0-uren contract/Anders

Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

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

Hoe groot is het team waarin u werkt?

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

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

Nee/ Ja, kies uit 1 van de volgende mogelijkheden:- Iedereen werkt flexibel; - Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek. ; - Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel.

Welk beroep of welke functie oefent u uit? (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: manager of verpleegkundige, maar liever: manager automatisering, manager zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

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

Werkbeleving

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

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

Ik 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

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

opsta en er weer een werkdag voor me ligt.

Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk.

Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen.

De volgende vragen gaan over **veiligheid op uw werk**.

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

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 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.

De volgende vragen gaan 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	Neutrale stand punt	Beetje mee eens	Grotendeels mee eens	Helemaal mee eens
---------------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------	----------------------------	-------------------------

Het is belangrijk om
functiebeschrijvingen en
instructies tot in het detail
beschreven te hebben zodat
ik te allen tijde weet wat er
van mij verwacht wordt.

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

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

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

Werkinstructies zijn
belangrijk voor mij tijdens
mijn werk.

De volgende vragen gaan over uw opvattingen over **leidinggevend 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 mee eens, noch mee oneens	Beetje mee eens	Grotendeels mee eens	Helemaal mee eens
---------------------------	---------------------------	-------------------------	---	--------------------	-------------------------	----------------------

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

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

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

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

Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen

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

vanuit het management

.

Mijn leidinggevende zou
belangrijke taken zelf uit
moeten voeren.

De volgende vragen gaan over **uw ervaringen met uw leidinggevende**.

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

Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

- Man
- Vrouw

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

	Sporadisch	Af en toe	Regelm atig	Dikwijls	Ze er dikwijls	Altijd
Nooit	(Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)	(Dagelijks)

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

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

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

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

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

	Sporadisch	Af en toe	Regelm atig	Dikwijls	Ze er dikwijls	Altijd
Nooit	(Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)	(Dagelijks)

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

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

Mijn leidinggevende

troost medewerkers

Mijn leidinggevende

zet medewerkers **in het zonnetje**

Mijn leidinggevende

complimenteert medewerkers

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

Mijn leidinggevende communiceert **op een cynische manier**

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

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

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

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

Mijn leidinggevende vindt het

moeilijk om grappig te zijn in een groep.

De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht.

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

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

Bijlage B. Verklaring geen fraude en plagiaat

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

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

Thijs Witkamp, 4162250

.....

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

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

Plaats + datum1/07/2016.....

Handtekening