



Bachelorscriptie

Veiligheid in multinationals

De rol van de leiderschapsstijl van de leidinggevende en de mate van onzekerheidsvermijding van de werknemers

S. Huisman

s4380509

Sharon.huisman@student.ru.nl

+31610751399

Begeleider: Dr. M. Starren

Tweede begeleide: Dr. J. van Berkel

Mei 2016

Samenvatting

Door globalisatie en immigratie komen steeds vaker mensen met verschillende achtergronden met elkaar op de werkvloer terecht. Taal- en cultuurverschillen leiden hier vaak tot veiligheidsproblemen. In dit onderzoek is nagegaan of een bepaalde leiderschapsstijl die de leidinggevende toepast van invloed is op het veiligheidsbewustzijn (ook wel *safety awareness* genoemd) van de werknemers. Er is hierbij gekeken of de mate van Onzekerheidsvermijding hierop van invloed is. Er is gebruik gemaakt van een online survey die uiteindelijk door 543 bruikbare respondenten is ingevuld, waarvan 33 niet-Nederlanders. Er zijn *t*-toetsen uitgevoerd om verschillen tussen Nederlanders en niet-Nederlanders aan te tonen, maar eigenlijk was de steekproefomvang van de niet-Nederlanders te klein om daar een betrouwbare uitspraak over te kunnen doen. Verder zijn enkelvoudige regressieanalyses en moderatieanalyses uitgevoerd om de relatie tussen de afhankelijke, onafhankelijke en modererende variabelen te meten. Het bleek dat *preciseness*, de communicatiestijl die de taakgerichte leiderschapsstijl kenmerkt, vooral van invloed is op de *safety awareness* van werknemers met een lage onzekerheidsvermijding. Dit betekent dus dat wanneer men het veiligheidsbewustzijn van zijn werknemers wil vergroten, de leidinggevende op een precieze manier leiding zou moeten geven. Bij werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding bleek *preciseness* niet van invloed te zijn op de *safety awareness*. Ook de andere gemeten communicatiestijl *supportiveness* bleek geen significante invloed te hebben op de *safety awareness* van werknemers, noch met een hoge, noch met een lage onzekerheidsvermijding.

Inleiding

In de laatste jaren is globalisatie een bekend begrip geworden. De wereld wordt steeds kleiner en steeds sneller en makkelijker kunnen we met elkaar in contact komen. Dit verschijnsel in combinatie met de groeiende economie van verschillende landen heeft dan ook grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. Onder andere het makkelijker en goedkoper internationaal reizen heeft voor een grote stroom migranten gezorgd (Bust, Gibb & Pink, 2008). Andere oorzaken hiervoor, zijn volgens Paul (2013) ten eerste het feit dat Europeanen het recht hebben om in ander EU-landen te werken; ten tweede dat de werkvloer aan het vergrijzen is, waardoor bedrijven geneigd zijn nieuwe jonge werknemers te gaan zoeken in het buitenland; ten derde dat er ook van landen buiten Europa veel migranten naar de EU komen (EU-OSHA, 2009); en tot slot, dat de vorm van contracten erg aan het veranderen is van vaste contracten naar flexibele contracten van korte duur. Dit maakt het interessant voor migranten die wel willen werken in het buitenland, maar niet willen immigreren. Een bevolkingsgroep die in grote getale naar Nederland emigreert is die van de Polen. Alleen al in 2014 vestigden 24 duizend Polen zich in Nederland. Andere nationaliteiten die dit deden in 2014 waren die van Duitsland (8 duizend), voormalig Sovjet-Unie (6,5 duizend) en een groep die vooral sinds de afgelopen paar jaar hard aan het stijgen is: Syrië, met zo'n 8,5 duizend migranten (CBS, 2015). Voor de komende 25 a 45 jaar wordt verwacht dat het aantal migranten in Nederland nog sterk zal blijven toenemen (Duin & Stoeldraijer, 2014).

Een logisch gevolg hiervan is dat er mensen met verschillende achtergronden samen in een bedrijf kunnen komen te werken. Doordat zij vaak niet dezelfde taal spreken, kunnen communicatieproblemen ontstaan. Dit vormt ten eerste een probleem voor goede samenwerking, en ten twee een probleem voor de veiligheid van de werknemers. Van den Bossche, Hupkens, de Ree en Smulders (2006) geven aan dat niet-westerse migranten vaker betrokken zijn bij fysiek of mentaal letsel dan autochtone werknemers. Dit probleem beperkt zich niet alleen tot Nederland. Er bestaan verschillende rapporten van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) over dit probleem in verschillende landen, zoals Oostenrijk, Italië en Spanje.

Volgens Starren, Hornikx en Luijters (2013) zijn er een aantal factoren die bij zouden kunnen dragen aan het veiligheidsprobleem wat betreft migranten. Om te beginnen het feit dat immigranten vaak werkzaam zijn in de onderkant van de markt en waar dus ook meer kans is op ongelukken dan bij banen waarvoor meer vaardigheden zijn vereist. Vervolgens wordt genoemd dat migranten die werkzaam zijn in de onderkant van de arbeidsmarkt vaak niet veel mogelijkheden hebben op een andere baan,

waardoor het voor hen lastig is om hun huidige baan te verlaten. Als laatste wordt genoemd dat Van Hooff, Smulders en de Vroome (2009) concluderen dat het probleem aan de ene kant kan worden veroorzaakt door de culturele afkomst van de persoon, denk hierbij aan een taalbarrière, het onbegrip van de lokale gebruiken en een andere visie op gevaar; en aan de andere kant de omgeving waarin ze werkzaam zijn, zoals al eerder werd genoemd: tijdelijk werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook eigenschappen van de migranten, zoals het erop nalaten van de veiligheidsregels, het hebben van een andere visie op gevaar, het snel geld willen verdienen (Guldenmund, Chen, Cleal & Mearns, 2010) en het hebben van problemen met de lokale taal (De Vries, van de Ven & Winthagen, 2007) worden hierbij genoemd.

Het is dus duidelijk dat de taal- en cultuurverschillen een barrière vormen tussen migranten op de internationale arbeidsmarkt en de veiligheidsvoorschriften van een bedrijf en dat dit tot problemen zorgt wat betreft de veiligheid van deze migranten. Ondanks dit steeds groter en belangrijker wordende probleem, blijft onderzoek ernaar erg gering. Wel zijn er in verschillende studies bepaalde interventies ingevoerd om te proberen deze problemen te reduceren. Zo zijn er pictogrammen gebruikt om de taalbarrière te vermijden, zijn er vertalingen gekomen van bepaalde informatie (Bust et al., 2008; Paul, 2013), is er gewerkt met vertalers (Bust et al., 2008), en zijn er gidsen uitgebracht met tips om beter om te gaan met migranten (Paul, 2013). Echter, de effectiviteit van deze methoden is nooit bewezen.

Ook blijkt dat pictogrammen vaak op een andere manier worden geïnterpreteerd door mensen met verschillende achtergronden. Cognitieve en perceptuele processen worden namelijk gevormd door de cultuur waar binnen je bent opgegroeid. Zo hebben Westerse mensen een meer analytische beeldvorming, terwijl Aziaten een meer holistische benadering hanteren (Nisbett & Miyamoto, 2005). Maar niet alleen over de interpretatie van pictogrammen bestaat onduidelijkheid, ook over de interpretatie van de veiligheidsvoorlichting in het algemeen. Men weet niet welke ervaring met betrekking tot veiligheid in hun eerdere werkomgeving de migranten meenemen en in hoeverre dit botst met de lokale veiligheidsregels (Bust et al., 2008). Daarbij hebben migranten vaak, zoals al eerder vermeld, ook een andere kijk op gevaar. Zo zouden bepaalde situaties die in Nederland als gevaarlijk worden beschouwd, in hun vroegere werkomgeving als normaal worden gezien. Dit verschil in perceptie van veiligheid/gevaar heeft ook gevolgen op de kennis wat betreft de veiligheid (*safety knowledge*).

Volgens Christian, Bradley, Wallace en Burke (2009) bestaat het uitvoeren van veilig gedrag namelijk deels uit *safety knowledge* en deels uit motivatie om het werk op de juiste, veilige manier uit te voeren. Die *safety knowledge* wordt weer deels gevormd door de kijk die de individu heeft op gevaar. Deze *safety knowledge* heeft vervolgens op zijn beurt invloed op de *safety conciousness*, aangezien *safety conciousness* een individu's veiligheidsbewustzijn is, wat bestaat uit twee onderdelen, namelijk op cognitief niveau en op gedragsniveau. Op cognitief niveau bestaat *safety awareness* uit *safety knowledge* en op gedragsniveau bestaat het uit het uitvoeren van veilig gedrag (De Koster, Stam & Balk, 2011). Het is dus aannemelijk dat het eerder genoemde verschil in perceptie van veiligheid zowel invloed heeft op de *safety knowledge* als de *safety awareness* van de werknemer.

In dit onderzoek wordt nagegaan of ook een ander aspect invloed kan hebben op de *safety knowledge*, en dus waarschijnlijk ook op de *safety awareness*, namelijk de communicatieve leiderschapsstijl van de leidinggevende. Uit verschillend onderzoek blijkt namelijk dat communicatie een belangrijk onderdeel is bij leiderschap (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). Onder andere Goldberg (1990) noemt dat ieder onderdeel van een bepaald aspect, zoals iemands communicatiestijl, tot uiting zal komen in taal. Communicatiestijl wordt als volgt gedefiniëerd:

The characteristic way a person sends verbal, paraverbal, and nonverbal signals in social interactions denoting (a) who he or she is or wants to (appear to) be, (b) how he or she tends to relate to people with whom he or she interacts, and (c) in what way his or her messages should usually be interpreted. (De Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, Van Gameren en Vlug, 2009, p. 179)

Een communicatiestijl is dus de manier waarop de spreker door middel van verbale, non-verbale en paraverbale signalen aangeeft wie hij of zij is of wil zijn, hoe hij of zij zich verhoudt tot zijn of haar gesprekspartner en hoe zijn of haar boodschap zou moeten worden geïnterpreteerd. In hetzelfde artikel zijn, na onderzoek naar communicatiestijlen gedaan te hebben, zeven meest voorkomende dimensies die men gebruikt om iemands communicatiestijl te beschrijven vastgesteld. Hieronder vallen bijvoorbeeld de zekerheid (*assuredness*), precisie (*preciseness*) en behulpzaamheid (*supportiveness*) van de spreker.

In het huidige onderzoek vroegen de onderzoekers zich af of die dimensies ook zijn toe te passen op leiderschapsstijl. Er kwam naar voren dat zowel de charismatische als de mensgerichte leiderschapsstijl beiden tot zekere mate gegrond zijn in de communicatiestijlen.

De taakgerichte stijl is veel minder gerelateerd aan communicatie. Daarbij is de taakgerichte leiderschapsstijl dan ook in veel grotere mate dan de andere twee stijlen gerelateerd aan *leader's preciseness*, terwijl de charismatische en de mensgerichte stijl vooral gerelateerd waren aan *leader's supportiveness*. Bij de charismatische stijl was *leader's assuredness* het duidelijkst aanwezig. Ook bleek dat *leader's supportiveness* de belangrijkste communicatiestijl was, omdat deze met alle leiderschapsstijlen en de afhankelijke variabelen een positieve relatie had. De afhankelijke variabelen waren het delen en krijgen van kennis, de mening over de prestaties van de leidinggevende, de tevredenheid over de leidinggevende en de betrokkenheid van de werknemer.

Aan de hand van bovengenoemde problemen en feiten lijkt de oplossing simpel: ga na waar het verschil in perceptie van veiligheid ligt, pas de veiligheidsinformatie/-training hierop aan en laat deze uitleggen door de persoon met de juiste communicatieve leiderschapsstijl. Echter, Renn en Rohrmann (2000) concluderen dat de gevonden verschillen in perceptie in het onderzoek dat zij hadden uitgevoerd moeilijk te interpreteren en verklaren waren. Dit interpretatie probleem wordt vaker gevonden in onderzoek naar het vergelijken van nationale culturen (Starren et al., 2013). Daarbij zijn verschil in de perceptie van veiligheid en de communicatieve leiderschapsstijl niet de enige zaken die invloed hebben op de effectiviteit van de communicatie. Er bestaan namelijk verschillende aspecten waarop culturen van elkaar verschillen die hieraan bij kunnen dragen.

Eén van de meest bekende modellen om cultuurverschillen te vergelijken is die van Geert Hofstede. Hofstede onderzocht van 1967 tot 1973 cultuurverschillen aan de hand van ruim 116.000 proefpersonen die op dat moment werkzaam waren bij IBM, uit ongeveer 50 verschillende landen (Claes & Gerritsen, 2013). Aan de hand van dit onderzoek heeft hij vervolgens vier dimensies opgesteld waarin culturen van elkaar verschillen. Deze dimensies zijn Machtsafstand, Individualisme, Masculiniteit en Onzekerheidsvermijding. Later werd na nog meer gedaan onderzoek een vijfde dimensie toegevoegd aan deze lijst: Lange Termijn Oriëntatie. Volgens Schubert en Dijkstra (2009) zijn Onzekerheidsvermijding en Machtsafstand twee dimensies die betrekking hebben op veiligheidsgedrag.

Veel van de eerder genoemde migranten hebben een hogere onzekerheidsvermijding dan Nederland. Zo heeft Polen een onzekerheidsvermijding van 93, Duitsland van 65, en heeft Syrië een score van 60, terwijl Nederland hierop “slechts” 53 scoort. Ook landen uit de voormalige Sovjet-Unie scoren hier heel wat hoger op dan Nederland. Zo hebben Rusland en Oekraïne een score van 95 en scoort Litouwen 65 op een schaal van 0 tot 100 (<http://geert-hofstede.com/countries.html>).

Onzekerheid heeft niet alleen betrekking tot veiligheidsgedrag. Het is ook een component in de angst/onzekerheidsmanagement (AUM) theorie van Gudykunst (1988, 1993, 1995, 1998a). Deze theorie beïnvloedt direct de effectiviteit van de communicatie tussen personen en tussen groepen. Met de effectiviteit van communicatie wordt bedoeld dat misverstanden kunnen worden geminimaliseerd. De mate van die effectiviteit en de capaciteit andermans houding, gevoel en gedrag te voorspellen, hangen af van in hoeverre men zijn angst onder controle kan houden. Deze theorie gaat ervan uit dat andere variabelen als de identiteit of de capaciteit om informatie te verwerken, oppervlakkig zijn en dat het effect van die variabelen op de effectiviteit van hun communicatie wordt bemiddeld door angst en onzekerheid (Gudykunst & Nishida, 2001).

In de AUM-theorie wordt onzekerheid uitgelegd als de onzekerheid die men heeft over het voorspellen van andermans houding, gevoel, opvatting, waarde en gedrag. Angst wordt op zijn beurt uitgelegd als een emotionele equivalent van onzekerheid, als een gevoel van onevenwichtigheid. Een gevolg van angst is vermijding of ontwijking. Uit het onderzoek met Japanse en Amerikaanse proefpersonen is gebleken dat angst en onzekerheid met elkaar samen hangen, ook crosscultureel gezien. Ook werd geconstateerd dat angst een negatief effect heeft op de effectiviteit van communicatie en omgedraaid dat zekerheid een positief effect heeft op de effectiviteit van communicatie. Een testresultaat uit dit onderzoek illustreert goed hoe de AUM theorie samenhangt met de Onzekerheidsvermijding van Hofstede. In Japan had angst een grote invloed op de communicatieve effectiviteit. Volgens Hofstede heeft Japan een hoge mate van onzekerheidsvermijding. Dit betekent dat men heel bang is om de interactie met anderen aan te gaan. Deze vindingen komen dus overeen (Gudykunst & Nishida, 2001).

Samengevat blijkt dus uit bovenstaande informatie dat er meer ongelukken bestaan onder migranten op de werkvloer door een taalbarrière, het anders interpreteren van informatie en het hebben van een andere kijk op gevaar. Kortom, door taal- en cultuurverschillen.

Omdat deze verschillen oorzaken zouden kunnen zijn voor de miscommunicatie wat betreft veiligheid, is het in een multinational bedrijf dus noodzakelijk dat er verschillende veiligheidstrainingen worden ontwikkeld die rekening houden met deze verschillen en dat ze worden uitgelegd door de persoon met de juiste communicatieve leiderschapsstijl. Maar in welk geval werkt welke stijl nu het best? Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre heeft de soort leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed op de safety awareness van de medewerkers (in een multinational) en welke invloed heeft de mate van onzekerheidsvermijding van die medewerkers hierop?

Naar aanleiding van bovengenoemde informatie zijn een aantal hypothesen opgesteld.

Zoals eerder vermeld blijkt dat verschillende nationaliteiten anders scoren op Onzekerheidsvermijding dan dat Nederlanders dat doen. Daarom is hypothese 1 opgesteld:

Hypothese 1: Werknemers met een andere nationaliteit zullen gemiddeld anders scoren op Onzekerheidsvermijding dan dat Nederlanders dat doen.

Uit het onderzoek van De Vries et al. (2009) bleek dat *supportiveness*, wat vooral terugkomt in de charismatische en mensgeoriënteerde leiderschapsstijl, de belangrijkste communicatiestijl was, omdat deze een positieve relatie had met alle leiderschapsstijlen en uitkomsten. Als gevolg hiervan wordt hypothese 2 verwacht.

Hypothese 2: positieve uitkomsten als gevolg van het gebruik van *supportiveness* zorgen voor beter begrip van de medewerkers en dus voor hogere *safety awareness*.

Ondanks dat de taakgeoriënteerde leiderschapsstijl niet heel communicatief is, is de leidinggevende hierbij wel zeer precies, wat wellicht leidt tot duidelijkheid en structuur. Daarom wordt verwacht:

Hypothese 3: leidinggevendenden die gebruik maken van de taakgeoriënteerde leiderschapsstijl, en dus gebruik maken van *preciseness*, zullen zorgen voor hogere *safety awareness* onder werknemers.

Aangezien mensen met een hoge onzekerheidsvermijding behoefte hebben aan duidelijke uitleg en zekerheid en *assuredness* in grotere mate voorkomt bij de charismatische dan bij de mensgeoriënteerde leiderschapsstijl, wordt hypothese 4 verondersteld.

Hypothese 4: het gebruik van een charismatische leiderschapsstijl heeft positievere effecten op de *safety awareness* van werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding dan op werknemers met een lage onzekerheidsvermijding.

Mensen met een lage onzekerheidsvermijding hebben minder last van angst, waardoor, volgens de AUM-theorie de communicatie effectiever wordt. Hierdoor wordt verwacht:

Hypothese 5: werknemers met een lage onzekerheidsvermijding hebben een hogere *safety awareness*.

Methode

Om de onderzoeksvraag en hypothesen wat te verduidelijken, zullen nu eerst de belangrijke begrippen nader worden toegelicht.

- *Charismatische leiderschapsstijl*

Dit is een leiderschapsstijl waarbij 5 van de 6 onderzochte communicatie dimensies in terug komen. Deze stijl is dus vrij gegrond in de communicatie. Vooral *leader's assuredness* en *supportiveness* komen hierin duidelijk naar voren.

- *Mensgeoriënteerde leiderschapsstijl*

Dit is de andere leiderschapsstijl die gegrond is in de communicatie. Hij wordt vooral gekenmerkt door de *leader's supportiveness*.

- *Taakgeoriënteerde leiderschapsstijl*

Deze leiderschapsstijl is veel minder communicatief dan de eerder genoemde stijlen en wordt vooral gekenmerkt door *leader's preciseness*.

- *Safety awareness*

Het bewustzijn van veiligheid van de medewerker. Natuurlijk is het bewustzijn van gevaar hierbij ook een onderdeel. Als men niet weet wat gevaarlijk is, weet men ook niet wat veilig is.

- *Safety knowledge*

Hieronder wordt verstaan wat de medewerker weet van de veiligheidsvoorschriften. Weet hij wat het gevaar inhoudt? Weet hij welke risico's er verbonden zijn aan dit gevaar? Weet hij hoe dit gevaar kan worden voorkomen?

- *Hoge onzekerheidsvermijding*

Culturen die dit hebben proberen onzekere, onbekende en onverwachte situaties uit de weg te gaan. Er ontstaat stress bij verandering. Deze culturen zijn minder tolerant en proberen dit soort situaties tegen te gaan door strakke regels en wetten (World Speaking, 2011).

- *Lage onzekerheidsvermijding*

Dit soort culturen gaan onzekere, onbekende en onverwachte situaties niet uit de weg. Ze staan meer open voor verandering en hebben daarom minder regels en wetten en hanteren lossere richtlijnen (World Speaking, 2011).

Instrumentatie

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek was de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Deze werd opgedeeld in twee communicatiestijlen, namelijk *preciseness* en *supportiveness*. Het meetniveau was interval. Deze communicatiestijlen werden gemeten aan de hand van vragenlijsten van De Vries et al. (2009). Hierbij werd gebruik gemaakt van zes items per communicatiestijl op 5-punts Likertschalen. (vraag 21 en 22 in de vragenlijst).

De schaal om de mate van *preciseness* te onderzoeken was adequaat: $\alpha = .79$. Ditzelfde geldt voor schaal om de *supportiveness* te onderzoeken: $\alpha = .69$.

De afhankelijke variabele in dit onderzoek was de *safety awareness* van de medewerkers. Ook het meetniveau van deze variabele was van interval niveau. De *safety awareness* werd gemeten aan de hand van een survey ontwikkeld door Barling, Loughlin en Kelloway (2002). Hierbij werd gebruik gemaakt van zeven items op 7-punts Likertschalen. (vraag 16 in de vragenlijst).

De controlevariabele in dit onderzoek was Onzekerheidsvermijding. Het meetniveau van deze variabele was interval. Hiervoor werden vragenlijsten gebruikt die door Dorfman en Howell (1988) waren ontwikkeld en door Culpepper en Watts (1999) waren getest. Omdat Onzekerheidsvermijding op individueel niveau moest worden getest kon er geen gebruik gemaakt worden van de schalen van Hofstede, omdat die meten op sociaal niveau. Er werd gebruik gemaakt van vijf items op 7-punts Likertschalen. (vraag 17 in de vragenlijst).

De gehele gebruikte vragenlijst voor het onderzoek is terug te vinden in de bijlagen.

Procedure en respondenten

De gebruikte survey was een online vragenlijst die werd verspreid via verschillende kanalen, zoals e-mail en social media als LinkedIn en Facebook. De enige vereiste die de respondenten moesten hebben was dat ze een baan hadden. In totaal hebben 809 mensen de vragenlijst geopend. 260 respondenten bleken echter niets te hebben ingevuld, waardoor er 549 respondenten over bleven. Later bleek dat er nog een aantal respondenten waren met een leeftijd jonger dan 18, deze werden verwijderd, wat resulteerde in een totaal aantal respondenten van 543. Van deze 543 respondenten was de geslachtsverhouding voor 39,2% man en 60,8% vrouw. De gemiddelde leeftijd was 33,67 jaar met een range van 53. Het meest frequente opleidingsniveau was hoger beroepsonderwijs (28%) met een range van 5.

Het overgrote deel van de respondenten had de Nederlandse nationaliteit (92,8%) en was werkzaam in een gezondheids- of zorginstelling (17,5%). Al deze gegevens zijn terug te lezen in tabel 1 en 2 op blz. 12.

Statistische toetsing

Om een antwoord te vinden op de boven gestelde onderzoeksvraag en om de hypothesen te toetsen, is gebruik gemaakt van een aantal verschillende statistische toetsen. Zo zijn *t*-toetsen gebruikt om de gemiddelden van variabelen als *supportiveness* en onzekerheidsvermijding tussen groepen te meten en zijn er enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd om de invloed van de onafhankelijke variabelen apart op de afhankelijke variabele te berekenen. Vervolgens is de variabele Onzekerheidsvermijding dichotoom gemaakt, om onderscheid te kunnen maken tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding. Tot slot zijn er moderatie-analyses uitgevoerd om de mate van de invloed van de Onzekerheidsvermijding gekoppeld aan de *preciseness/supportiveness* van de leidinggevende op de *safety awareness* van de werknemers te berekenen.

Resultaten

Om antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven en om te controleren of de hypothesen kloppen, zijn een aantal statistische toetsen uitgevoerd. Allereerst worden de tabellen weergegeven van de in de methode besproken statistieken. Vervolgens zullen de resultaten van de andere toetsen worden getoond.

Tabel 1. Schematische weergave van de leeftijd van de respondenten aan de hand van het Gemiddelde (M) en de Standaard Deviatie (SD)

Variabele	M	SD	n
Leeftijd	33.67	13.76	543

Tabel 2. Weergeving van de Frequentie en het Percentage van de persoonskenmerken van de respondenten, namelijk Geslacht, Opleidingsniveau, Nationaliteit en de sector waarin men werkzaam is

Variabele	Frequentie	Percentage
Geslacht		
Man	213	39
Vrouw	330	61
Opleidingsniveau		
Basisonderwijs	1	0
Middelbare school	30	6
Middelbaar beroepsonderwijs	109	20
Hoger beroepsonderwijs	225	41
Wetenschappelijk onderwijs	172	32
Anders	6	1

Nationaliteit

Nederlands	504	93
USA	3	1
Duits	7	1
China	7	1
Belg	4	1
Anders	17	3

Werkzaam in Sector

Productiebedrijf/Fabriek	29	5
Onderwijsinstelling	63	12
Bouwbedrijf	17	3
Overheidsinstelling	29	4
Transport- of vervoersbedrijf	30	6
Financiële instelling	22	4
(Web)winkel/ Groothandel/ Marktkraam	61	11
ICT-bedrijf	19	4
Horecagelegenheid	64	12
Gezondheids- of zorginstelling	95	18
Anders	114	21

Allereerst zijn er verschillende frequentie-analyses uitgevoerd om de gemiddelden en standaard deviaties van de in dit onderzoek gebruikte variabelen aan te tonen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten. De uitkomsten van deze analyses zijn te vinden in tabel 3.

Tabel 3. Gemiddelden (M) en Standaard Deviaties (SD) van de in dit onderzoek gebruikte variabelen

	Variabele	M	SD	n
Nederlanders	<i>Preciseness</i>	5.27	1.06	423
	<i>Supportiveness</i>	4.73	.91	419
	<i>Safety awareness</i>	5.52	1.27	443
	Onzekerheidsvermijding	4.88	1.35	441
Niet-Nederlanders	<i>Preciseness</i>	3.93	1.13	33
	<i>Supportiveness</i>	4.28	.97	33
	<i>Safety awareness</i>	5.76	.82	33
	Onzekerheidsvermijding	4.63	1.20	33

Om na te gaan of de Nederlandse respondenten significant verschillen van de niet-Nederlandse respondenten, zijn naar aanleiding van bovenstaande gegevens een aantal t -toetsen uitgevoerd.

Uit een t -toets voor *preciseness* met als factor Type respondent, bleek er een significant verschil te zijn tussen de waargenomen *preciseness* van Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten ($t(454) = 6.96, p < .001$). Nederlandse werknemers ($M = 5.27, SD = 1.06$) bleken hun leidinggevenden als meer *precise* te zien dan niet-Nederlandse werknemers ($M = 3.93, SD = 1.13$).

Een t -toets voor *supportiveness* met als factor Type respondent, toonde aan dat er een significant verschil was tussen de waargenomen *supportiveness* van Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten ($t(36.62) = 2.61, p < .05$). Nederlandse werknemers ($M = 4.73, SD = .91$) bleken hun leiders als meer *supportive* te zien dan niet-Nederlandse werknemers ($M = 4.28, SD = .97$).

Uit een t -toets voor *safety awareness* met als factor Type respondent, bleek er geen significant verschil te zijn tussen de waargenomen *safety awareness* van Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten ($t(474) = 1.09, p = .276$).

Een *t*-toets voor Onzekerheidsvermijding met als factor Type respondent, liet zien dat er geen significant verschil was tussen de waargenomen Onzekerheidsvermijding van Nederlandse en niet-Nederlandse respondenten ($t(472) = 1.01, p = .312$).

Hierna zijn drie enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd om de invloed van de onafhankelijke variabelen apart op de afhankelijke variabele te berekenen.

Zoals weergegeven in tabel 4, bleek uit een enkelvoudige regressieanalyse dat 4,3% van de afhankelijke variabele *safety awareness* te verklaren was door de onafhankelijke variabele de *preciseness* van de leidinggevende ($F(1,453) = 21.25, p < .001$). Hierbij bleek dat *preciseness* een significante voorspeller was voor *safety awareness* ($\beta = .21, p < .001$).

Tabel 4. Enkelvoudige regressieanalyse voor de *preciseness* van de leidinggevende die de *safety awareness* van de werknemers voorspelt ($N=543$)

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

** $p < .05$, *** $p < .001$

Een tweede enkelvoudige regressieanalyse toonde aan dat ook de andere onafhankelijke variabele, de *supportiveness* van de leidinggevende, een verklaring kon zijn voor de *safety awareness* van de werknemers, zij het voor slechts 1,0% ($F(1,449) = 5.45, p = .020$). Ook bleek uit deze test dat die *supportiveness* een significante voorspeller was voor de *safety awareness* ($\beta = .11, p = .020$). Deze resultaten zijn terug te zien in tabel 5.

Tabel 5. Enkelvoudige regressieanalyse voor de *supportiveness* van de leidinggevende die de *safety awareness* van de werknemers voorspelt ($N=543$)

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

** $p < .05$, *** $p < .001$

In tabel 6 is te zien dat een derde voorspeller, voor 16,5%, van *safety awareness* de onzekerheidsvermijding van de werknemers was. Dit bleek uit weer een andere enkelvoudige regressieanalyse ($F(1,472) = 94.23, p < .001$). Ook deze variabele bleek een significante voorspeller te zijn van de *safety awareness* ($\beta = .41, p < .001$).

Tabel 6. Enkelvoudige regressieanalyse voor de Onzekerheidsvermijding van de werknemers die de *safety awareness* van de werknemers voorspelt ($N=543$)

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

** $p < .05$, *** $p < .001$

Vervolgens is de variabele Onzekerheidsvermijding dichotoom gemaakt, om onderscheid te maken tussen hoge en lage onzekerheidsvermijding. Hiermee zijn aansluitend twee interactietermen gevormd, die Onzekerheidsvermijding vermenigvuldigden met *preciseness* en *supportiveness*. Met de nieuw gevormde variabelen zijn vervolgens twee moderatie-analyses uitgevoerd om de mate van invloed van de Onzekerheidsvermijding gekoppeld aan de leiders *preciseness/supportiveness* op de *safety awareness* van de werknemers te berekenen.

In tabel 7 is te zien dat een moderatie-analyse aantoonde dat Onzekerheidsvermijding gekoppeld aan de *preciseness* van de leidinggevende in dit geval een significante negatieve voorspeller van de *safety awareness* bleek te zijn ($\beta = -.63, p = .030$).

Tabel 7. Moderatie-analyse voor de variabelen die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspellen ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	1.41	.93	
Interactieterm (OV x <i>Preciseness</i>)	-.24	.11	-.63**
<i>Preciseness</i>	.57	.18	.46**
Onzekerheidsvermijding	1.99	.59	.79**
R^2	.13		
F	23.42***		

** $p < .05$, *** $p < .001$

Uit een tweede moderatieanalyse werd duidelijk dat de combinatie van Onzekerheidsvermijding met *supportiveness* in dit geval echter een niet significante negatieve voorspeller van *safety awareness* bleek te zijn ($\beta = -.08, p = .767$). Deze resultaten zijn terug te zien in tabel 8.

Tabel 8. Moderatie-analyse voor de variabelen die het veiligheidsbewustzijn van werknemers voorspellen ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.45	.96	
Interactieterm (OV x <i>supportiveness</i>)	-.04	.12	0.08**
<i>Supportiveness</i>	.19	.20	.13**
Onzekerheidsvermijding	.96	.60	.38**
R^2	.10		
F	18.36***		

** $p < .05$, *** $p < .001$

Om er achter te komen of er een verschil is tussen hoge mate van Onzekerheidsvermijding en lage mate hiervan, en de invloed hiervan gekoppeld aan *preciseness* op de *safety awareness*, zijn nogmaals twee enkelvoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten van die analyses zien af te lezen in tabel 9.

Een enkelvoudige regressieanalyse toonde aan dat de *safety awareness* van de werknemers voor 5,3% te verklaren was door een met lage onzekerheidsvermijding gemodereerde *preciseness* ($F(1,247) = 14.98, p < .001$). De met de lage onzekerheidsvermijding gemodereerde *preciseness* van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor de geteste afhankelijke variabele ($\beta = .24, p < .001$).

Uit dezelfde analyse bleek verder dat *safety awareness* voor 0,3% te verklaren was door een met hoge onzekerheidsvermijding gemodereerde *preciseness* ($F(1,203) = 1.54, p = .216$). Deze onafhankelijke gemodereerde variabele bleek geen significante voorspeller voor de *safety awareness* van de werknemers ($\beta = .09, p = .216$).

Tabel 9. Enkelvoudige regressieanalyse voor de variabelen die de *safety awareness* van werknemers voorspellen ($N = 543$)

Variabele	B	SE B	β
<i>Lage onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	3.53	.43	
<i>Preciseness</i>	.32	.08	.24**
R^2	.05		
F	14.98***		
<i>Hoge onzekerheidsvermijding</i>			
Intercept	5.50	.39	
<i>Preciseness</i>	.09	.07	.09**
R^2	.00		
F	1.54***		

** $p < .05$, *** $p < .001$

Om de resultaten in tabel 9 te kunnen verklaren, is een onafhankelijke *t*-toets uitgevoerd.

Uit deze *t*-toets voor *safety awareness* met als factor de Mate van Onzekerheidsvermijding bleek er een significant verschil te zijn tussen de *safety awareness* van werknemers met een hoge en met een lage onzekerheidsvermijding ($t(464,57) = 7.65, p < .001$). Werknemers met een lage onzekerheidsvermijding ($M = 5.18, SD = 1.32$) bleken een lagere *safety awareness* te hebben dan werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding ($M = 5.99, SD = .98$).

Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat hypothese 1 niet kan worden ondersteund. Deze voorspelde dat werknemers met een andere nationaliteit gemiddeld anders zouden scoren op Onzekerheidsvermijding dan Nederlanders, maar dit blijkt niet zo te zijn. Ook wordt duidelijk dat hypothese 2 niet kan worden ondersteund. Uit een enkelvoudige regressieanalyse komt naar voren dat *supportiveness* wel (voor een zeer klein deel) invloed heeft op de *safety awareness*, maar uit een latere moderatie-analyse blijkt echter dat *supportiveness* toch niet hierop van invloed is, althans, niet in combinatie met *preciseness*. Hypothese 3 blijkt wel te zijn ondersteund: volgens zowel een enkelvoudige regressieanalyse als een moderatieanalyse met Onzekerheidsvermijding x *preciseness* als interactieterm, ontstaat door het gebruik van *preciseness* meer *safety awareness* onder werknemers.

Ook wordt duidelijk dat hypothese 4 niet kan worden ondersteund. Deze stelde: ‘het gebruik van een charismatische leiderschapsstijl heeft positievere effecten op de *safety awareness* van werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding dan op werknemers met een lage onzekerheidsvermijding’. Echter, zoals als eerder besproken, blijkt dat *supportiveness* (de communicatiestijl die het meest gegrond is in deze leiderschapsstijl) überhaupt geen significante invloed heeft op de *safety awareness* wanneer Onzekerheidsvermijding als moderator wordt toegevoegd aan de regressieanalyse. Het maakt in die zin dan ook geen verschil of de werknemer hoog of laag scoort op Onzekerheidsvermijding.

Vervolgens laat de laatste *t*-toets zien dat ook hypothese 5 moet worden verworpen. Werknemers met een lage onzekerheidsvermijding hebben, in tegenstelling tot wat de hypothese voorspelde, een lagere *safety awareness* dan werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding. Uit de laatst uitgevoerde enkelvoudige regressieanalyse blijkt echter wel dat de invloed van de *preciseness* van de leider meer invloed heeft op werknemers met een lagere onzekerheidsvermijding dan op werknemers met een hogere onzekerheidsvermijding. Dit laatste geeft ook antwoord op de in dit artikel gestelde onderzoeksvraag:

“In hoeverre heeft de soort leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed op de safety awareness van de medewerkers (in een multinational) en welke invloed heeft de mate van onzekerheidsvermijding van die medewerkers hierop?”

Als antwoord hierop wordt genoemd dat leiderschapsstijlen die gekenmerkt worden door *supportiveness* (dus de charismatische en de mensgeoriënteerde stijl) geen invloed hebben op de *safety awareness* van werknemers. Onzekerheidsvermijding blijkt hierbij dan ook geen modererende factor te zijn. Leiderschapsstijlen die gekenmerkt worden door *preciseness* (de taakgeoriënteerde stijl), daarentegen, zijn wel van invloed op de *safety awareness* van medewerkers. Onzekerheidsvermijding beïnvloedt dus hier wel het effect: werknemers met een lage onzekerheidsvermijding zijn wel gevoelig voor de *preciseness* van de leidinggevende, terwijl werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding dat niet zijn.

Tot slot blijkt uit een enkelvoudige regressieanalyse voor de Onzekerheidsvermijding van de werknemers dat deze variabele de *safety awareness* van werknemers voor 16,5% voorspelt.

Discussie

Een verklaring voor de – haast dezelfde - gemiddelden van de scores op Onzekerheidsvermijding tussen Nederlanders en niet-Nederlanders kan zijn dat de “niet-Nederlanders”-groep bestaat uit een heel scala aan verschillende nationaliteiten. Oorspronkelijk was de bedoeling de verschillen op Onzekerheidsvermijding te testen binnen verschillende nationaliteiten. Echter, door een gebrek aan tijd is het niet gelukt om een representatief aantal respondenten van verschillende nationaliteiten te vinden. Het is dan ook niet meer dan logisch dat de gemiddelde score van alle nationaliteiten samen op een redelijk gemiddeld getal uitkomt (in dit geval 4.63 op een schaal van 1 tot 7). Ook opvallend is dat de Nederlanders in dit onderzoek hoger scoren op Onzekerheidsvermijding dan in onderzoeken van Hofstede, namelijk 4.88 uit 7 tegenover 53 uit 100. Dit verschil kan te verklaren zijn doordat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van items die Onzekerheidsvermijding meten op een individueel niveau en niet op nationaal niveau, zoals Hofstede deed.

Het feit dat hypothese 2 niet kon worden ondersteund strijkt niet met het artikel van De Vries et al. (2009), waarin werd gevonden dat de *supportiveness* van de leidinggevende een positieve uitkomst had met alle afhankelijke variabelen. Nu is het wel zo dat *safety awareness* niet één van die afhankelijke variabelen was, maar in dit huidige onderzoek werd er vanuit gegaan dat meer kennis en betrokkenheid vanzelf zou leiden tot meer *safety awareness*. Dit blijkt echter niet het geval te zijn.

Hoewel er zou kunnen worden verwacht dat er bij de taakgerichte leiderschapsstijl minder interactie voorkomt en daardoor minder betrokkenheid is, de *safety awareness* van de werknemers minder hoog zou zijn, blijkt *preciseness*, de communicatiestijl die deze leiderschapsstijl vooral kenmerkt, toch een goede voorspeller te zijn voor *safety awareness*, zoals ook werd verwacht bij hypothese 3. Wellicht leidt deze precisie tot meer duidelijkheid en structuur, waardoor de werknemers kennis van veiligheid beter/makkelijker opnemen.

Dat hypothese 4 niet kon worden ondersteund, kan wellicht te maken hebben met het feit dat de charismatische leiderschapsstijl is gemeten aan de hand van *supportiveness* en niet op *assuredness*, waarop deze hypothese was gebaseerd. Zekerheid is een totaal ander begrip dan behulpzaamheid, wat maakt dat de uitkomst van de toets wellicht heel anders zou zijn geweest als er wél op *assuredness* zou zijn getest. Daarnaast is *supportiveness* in zowel de charismatische als de mensgeoriënteerde leiderschapsstijl gegrond. Door alleen op dit begrip te toetsen is het lastig onderscheid te maken tussen beide stijlen.

Het bewijs dat werknemers met een lage onzekerheidsvermijding een lagere *safety awareness* hebben dan werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding, is in strijd met wat werd verwacht aan de hand van de AUM-theorie van Gudykunst (1988, 1993, 1995, 1998a). Echter, het bewijs dat de invloed van de *preciseness* van de leidinggevende groter is op werknemers met een lage onzekerheidsvermijding dan op werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding, komt wel overeen met de genoemde AUM-theorie: communicatie wordt blijkbaar effectiever. Dit effect leidt blijkbaar alleen niet tot een daadwerkelijk hogere *safety awareness*. Een verklaring is wellicht dat Onzekerheidsvermijding niet de enige factor is die van invloed is op de werknemers *safety awareness*. Misschien draagt de mate waarin werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding op zoek zijn naar zekerheid en kennis over hun veiligheid meer bij aan de *safety awareness* dan de effectiviteit van communicatie.

Ditzelfde geldt ook voor de *supportiveness* van de leidinggevende. Werknemers kunnen zich hierdoor wel meer gesteund voelen en betrokken worden, maar als ze echt op zoek zijn naar duidelijkheid, weegt *supportiveness* daar niet tegenop. Zoals al eerder uitgelegd, heeft *preciseness* wel invloed op de *safety awareness*. Waarom werknemers met een lage onzekerheidsvermijding wel gevoelig zijn voor *preciseness* en werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding niet, kan wellicht worden verklaard aan de hand van de mate waarin men op zoek is naar duidelijkheid. Werknemers met een hoge onzekerheidsvermijding hebben al zo sterk de behoefte aan duidelijkheid, dat ze vanzelf al een hoge *safety awareness* hebben. Wellicht is het zo dat er een plafond-effect ontstaat: werknemers hebben al zo'n grote hoeveelheid kennis over veiligheid dat de mate van *preciseness* van de leidinggevende daar dan nog vrij weinig aan bij kan dragen.

Het huidige onderzoek kende een aantal beperkingen. Ten eerste was, zoals al eerder genoemd, de steekproefomvang wat betreft de variatie in culturen te klein. Hierdoor is geen duidelijk beeld kunnen scheppen over verschillen tussen culturen. Ten tweede zijn er slechts twee van de zeven door De Vries et al. (2009) vastgestelde communicatiestijlen gemeten, wat zorgt voor een onbetrouwbaar beeld van de drie leiderschapsstijlen. Ook is in het huidige onderzoek alleen *safety awareness* gemeten en niet het daadwerkelijk uitvoeren van veilig gedrag. Tevens zou eventueel de externe validiteit niet geheel kloppen, aangezien de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse respondenten ongeveer 34 jaar was. Daarnaast zijn de surveys in een online omgeving ingevuld, buiten zicht van de onderzoekers. Hierdoor hadden zij geen zicht op de omstandigheden, die er eventueel voor hebben kunnen zorgen dat vragen niet of anders zijn ingevuld.

Verder kan het zijn dat ondanks dat duidelijk is beschreven dat de antwoorden niet aan leidinggevend worden getoond, het zich toch heeft voorgedaan dat werknemers sociaal wenselijke antwoorden hebben ingevuld, wat de betrouwbaarheid van de responses beïnvloedt. Tot slot was er sprake van mortaliteit: respondenten stopten eerder met het invullen van de survey.

Om de *safety awareness* onder werknemers te vergroten, moet de leidinggevende dus preciezer zijn naar zijn werknemers toe, vooral naar werknemers met een lage onzekerheidsvermijding. Om deze opgave in multinationals gemakkelijker te maken, zou het handig zijn als wordt onderzocht welke nationaliteiten voornamelijk hoog scoren op Onzekerheidsvermijding en welke laag. Men zou uit kunnen gaan van de statistieken van Hofstede, maar omdat de uitkomsten van het huidige onderzoek daar ook wat van afwijken en de analyses van Hofstede al redelijk oud zijn, wordt het verstandig geacht dit nogmaals te onderzoeken, eventueel in combinatie met *safety awareness*.

Verder zou er in vervolgonderzoek kunnen worden gekeken naar de gevolgen van uitkomsten als betrokkenheid die ontstaan door *supportiveness* op *safety awareness*. Zo kan er door middel van bijvoorbeeld een experiment worden nagegaan of *supportiveness* daadwerkelijk geen invloed heeft op *safety awareness*. Ditzelfde kan worden uitgevoerd voor *preciseness*, maar dan om na te gaan of deze variabele daadwerkelijk een directe positieve invloed heeft op *safety awareness*. Tot slot kan eenzelfde experiment worden uitgevoerd om de directe invloed van effectieve communicatie op *safety awareness* te meten. Zo kan worden getoetst of de door de afwezigheid van angst effectiever wordende communicatie meer van invloed is op de *safety awareness* dan de behoefte aan zekerheid en kennis.

Ook kunnen vragen worden opgesteld om de *assuredness* van de leidinggevende te meten. Deze variabele heeft wellicht wel invloed op de *safety awareness*. Daarnaast kan op deze manier een beter onderscheid worden gemaakt tussen de mensgeoriënteerde en de charismatische leiderschapsstijl. Beter nog zou het zijn om vervolgonderzoek te doen naar daadwerkelijk alle communicatiestijlen die de drie leiderschapsstijlen bevatten. Dit vormt een betrouwbaarder beeld dan slechts het meten van twee (of drie) van deze stijlen.

Verder moet er rekening worden gehouden met het feit dat in het huidige onderzoek alleen de *safety awareness* is gemeten, niet puur het uitvoeren van veilig gedrag. Verder onderzoek naar de invloed van leiderschapsstijl op veilig gedrag wordt daarom aangeraden. Ook kan worden onderzocht of *safety awareness* daadwerkelijk leidt tot het uitvoeren van veilig gedrag.

Tot slot zou het verstandig zijn, om het responspercentage te doen vergroten, om de survey wat in te korten. Er was nu duidelijk te zien dat na een aantal vragen veel respondenten afvielen. Ook kan, om de externe validiteit te verbeteren, de survey via voornamelijk andere kanalen dan Facebook worden gedistribueerd.

De uitkomsten van dit onderzoek bieden nieuwe inzichten op het gebied van veiligheid op de werkvloer waar verschillende nationaliteiten samenkomen. Het is een opstapje naar vervolgonderzoek naar leiderschapsstijlen en cultuurverschillen. Werkgevers kunnen er hun voordeel mee doen, door te letten op de communicatiestijl van de leidinggevende in combinatie met de mate van onzekerheid van de werknemers; specifiek gezegd: door een precieze leiderschapsstijl uit te oefenen op werknemers met een lage onzekerheidsvermijding.

Bibliografie

- 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: Immigratie en emigratie naar recordhoogte in 2014. (2015, 8 september). Geraadpleegd op 23 februari 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2015/immigratie-en-emigratie-naar-recordhoogte-in-2014.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014, december). *Bevolkingsprognose 2014-2060: groei door migratie*. Gedownload op 23 februari 2016, van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4B03A8B3-20C1-490E-A1F9-659266102CA2/0/2014bevolkingsprognose20142060groeiidoormigratieart.pdf>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: migrant workers and communicating safety messages. *Safety Science*, 45, 1123.
- Claes, M.-T. & Gerritsen, M. (2013). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Costigan, J. I., & Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. *The 1984 annual: Developing human resources*, 112-118.
- Culpepper, R. A., & Watts, L. (1999). Measuring cultural dimensions at the individual level: An examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), 22-34.
- De Koster, R., Stam, D., & Balk, B. M. (2011). Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management*, 29(7), 753-765.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W.(2010) Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367–380.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., Van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178–206.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2009). Workforce diversity and risk assessment: ensuring everyone is covered. Gedownload op 23 februari 2016, van <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE7809894ENC>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). Literature Study on Migrant Workers. Dublin.
- Geert Hofstede Analysis. (2014). Geraadpleegd op 23 februari 2016, van <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Gudykunst, W. B. (1988). Uncertainty and anxiety. In Kim, Y. Y., & Gudykunst, W. B. (Red.), *Theories in intercultural communication* (pp. 123-156). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management perspective. In Wiseman, R. L. & Koester, J. (Red.), *Intercultural communication competence* (pp. 33-71). Newbury Park, CA: Sage Productions.
- Gudykunst, W. B. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In Wiseman, R. (Red.), *Intercultural communication theory* (pp. 8-58). Thousand Oaks, CA: Sage Productions.
- Gudykunst, W. B. (1998a). Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adaptation training. *International Journal of Intercultural Relationships*, 22, 227-250.

- 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.
- Nisbett, R. E., & Miyamoto, Y. (2005). The influence of culture: holistic versus analytic perception. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(10), 467-473.
- Renn, O., & Rohrman, B. (2000). Risk perception research: an introduction. In: Renn, O., Rohrman, B. (Red.), *Cross-Cultural Risk Perception: A Survey of Empirical Studies*. Dordrecht: Kluwer, pp. 103-143.
- Schubert, U., & Dijkstra, J. J. (2009). Working safely with foreign contractors and personnel. *Safety Science*, 47, 788.
- TNO. (2006). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2006: Methodologie en globale resultaten*. Gedownload op 23 februari 2016, van <http://www.cbs.nl/nr/rdonlyres/8e4cfecf-9e0e-43f5-8b9b-8168a0ec935e/0/2007nearapport2006.pdf>
- World Speaking. (2011). *Culturele dimensietheorie*. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van <http://news.telelangue.com/nl/2011/10/culturele-dimensietheorie>

Bijlagen

1. De gehele vragenlijst die afgenomen is bij de respondenten.

bachelorkring thema 9 15/16

Q1 Geachte heer/ mevrouw, Welkom bij ons onderzoek naar de invloed van communicatie van leidinggevendenden 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 (1)
- Vrouw (2)

Q4 Wat is uw leeftijd?

Q5 Wat is uw woonplaats?

Q6 Wat is uw nationaliteit?

Q7 Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs (1)
- Click to write Choice 7 (2)
- Middelbaar beroepsonderwijs (3)
- Hoger beroepsonderwijs (4)
- Wetenschappelijk onderwijs (5)
- Anders (6) _____

Q8 In welke sector bent u werkzaam?

- Productiebedrijf / Fabriek (1)
- Onderwijsinstelling (2)
- Bouwbedrijf (3)
- Overheidsinstelling (4)
- Transport- of vervoersbedrijf (5)
- Financiële instelling (6)
- (Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam (7)
- ICT-bedrijf (8)
- Horecagelegenheid (9)
- Particulier huishouden (10)
- Gezondheids- of zorginstelling (11)
- Anders (12) _____

Q9 Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

- Vast contract (1)
- Tijdelijk contract (2)
- 0-uren contract (3)
- Anders (4) _____

Q10 Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

- 0-8 uur (1)
- 8-16 uur (2)
- 16-32 uur (3)
- 32 uur of meer (4)
- anders namelijk: (5) _____

Q11 Hoe groot is het team waarin u werkt?

- 1-10 anderen (1)
- 10-20 anderen (2)
- 20 anderen of meer (3)
- n.v.t.: ik werk niet in een team (4)

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 (1)
- Iedereen werkt flexibel. (2)
- Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek. (3)
- Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel. (4)

Q13 Welk beroep of welke functie oefent u uit? (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: manager of verpleegkundige, maar liever: manager automatisering, manager zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

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

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

- Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk. (1)
- Ik twijfel aan het nut van mijn werk. (2)
- Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij. (3)
- Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen. (4)

- Ik voel me ‘opgebrand’ door mijn werk. (5)
- Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie. (6)
- Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk. (7)
- Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk. (8)
- Ik vind dat ik mijn werk goed doe. (9)
- Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op. (10)
- Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg. (11)
- Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt. (12)
- Ik voel me vermoeid als ik ‘s morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt. (13)
- Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk. (14)
- Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen. (15)

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

- Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie. (1)
- Ik weet waar ik veiligheidsrisico’s (zoals losse schroefjes) moet melden. (2)
- Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak. (3)
- Ik weet welke veiligheidskleding en/of uitrusting is vereist om mijn werk uit te mogen voeren. (4)
- Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico’s die samengaan gaan met mijn baan. (5)
- Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving (6)
- Ik weet welke benodigdheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren. (7)

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

- Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat ik te allen tijde weet wat er van mij verwacht wordt. (1)

- Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg. (2)
- Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht. (3)
- Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk. (4)
- Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk. (5)

Q18 De volgende vragen gaan over uw opvattingen over leidinggevend en management in het algemeen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen (op een 7-punts Likertschaal van Helemaal mee oneens (1) tot Helemaal mee eens (7)).

- Mijn leidinggevende zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken. (1)
- Het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden. (2)
- Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen. (3)
- Mijn leidinggevende zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden. (4)
- Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management. (5)
- Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren. (6)

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

Q20 Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

- Man (1)
- Vrouw (2)

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

- Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier. (1)
- Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier. (2)
- Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier. (3)
- Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers. (5)
- Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers. (6)

Q22 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen? (Op een 7-punts Likertschaal van Nooit (1) tot Altijd/Dagelijks (7)).

- Mijn leidinggevende troost medewerkers (1)
- Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje (2)
- Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers (3)
- Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier. (4)
- Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier (5)
- Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier (6)

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

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

Q24 Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek! Met behulp van uw medewerking hopen we meer inzicht te verkrijgen in de rol van de leidinggevende op veiligheid en gezondheid op het werk.