

Theoretisch gestuurd bachelorwerkstuk

De rol van de leidinggevende(n) en werknemers bij het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams



Milou de Kleijn

miloude.kleijn@student.ru.nl

06 41292121

1 juni 2015

Veiligheid en communicatie in multinationale organisaties

Docent: M. Starren

Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

Het veiligheidsbewustzijn van werknemers dient goed te zijn om de kans op ongelukken te verkleinen. Daarbij is het van belang dat niet alleen werknemers met dezelfde cultuur als de organisatie, maar ook werknemers met een andere cultuur de maatregelen en routine rondom veiligheidsbewustzijn begrijpen. Door het afnemen van vragenlijsten bij verschillende organisaties met multiculturele teams kon met regressieanalyses getoetst worden of transformationeel leiderschap gericht op veiligheid en de multiculturele competentie van leidinggevend (onderverdeeld in de constructen culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit) een goede voorspeller waren voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers bij multiculturele teams. Daarnaast werd er met regressieanalyses getoetst of onzekerheidsvermijding of het opleidingsniveau van de werknemers zelf een voorspeller waren van het veiligheidsbewustzijn van de werknemers. Zowel transformationeel leiderschap gericht op veiligheid als onzekerheidsvermijding van de werknemers bleken een goede positieve voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn in de multiculturele teams. De multiculturele competentie van leidinggevend was in zijn geheel geen voorspeller. Het construct emotionele stabiliteit was een positieve voorspeller en de constructen culturele empathie en flexibiliteit bleken een negatieve voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers binnen multiculturele teams. Het feit dat de constructen zowel positieve als negatieve voorspellers zijn, verklaart waarom de multiculturele competentie van leidinggevend in zijn geheel geen goede voorspeller was. Ook het opleidingsniveau van de werknemers bleek hun bewustzijn van veiligheid niet te voorspellen. Naast gericht transformationeel leiderschap kan dus ook een persoonlijke eigenschap van een werknemer, in dit geval de mate van onzekerheidsvermijding, ervoor zorgen dat het veiligheidsbewustzijn beter is. Voor vervolgonderzoek is het interessant om te toetsen welke van deze variabelen het meeste invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams en te kijken of deze variabelen elkaar versterken.

1. Inleiding

Dit onderzoek zal zich bezighouden met het veiligheidsbewustzijn in multiculturele teams en de rol die de werknemers en de leidinggevende(n) van het betreffende team daarbij spelen. Het is belangrijk dat leidinggevend veiligheidsbewustzijn creëren in hun team om

ongelukken op de werkvloer te voorkomen. Met de resultaten van het onderzoek kunnen leidinggevendenden meer inzicht krijgen over hoe zij hun multiculturele team goed kunnen aansturen door het naar voren laten komen van bepaalde eigenschappen in hun manier van communiceren. Ook eigenschappen van de werknemers zelf zullen worden getoetst, om na te gaan of ook persoonlijke eigenschappen een invloed kunnen hebben op het veiligheidsbewustzijn. Dit onderzoek is van belang, omdat door het vergroten van het veiligheidsbewustzijn, de angst en onzekerheid die binnen teams bestaat met betrekking tot ongelukken, deels kan worden weggenomen en ongelukken op de werkvloer kunnen worden voorkomen. Voor zover bekend is, is de rol van de leidinggevende(n) en werknemers op het veiligheidsbewustzijn in multiculturele teams nog niet eerder op deze manier onderzocht.

De focus zal liggen bij de werknemers uit multiculturele teams die aangeven over welke eigenschappen hun leidinggevende beschikt om hierdoor vervolgens een goed veiligheidsbewustzijn te ontwikkelen. In deze studie zal gesproken worden over een multicultureel team, wanneer ten minste 5% van het team niet de moedertaal heeft van het land waar de organisatie zich bevindt.

In de praktijk is veiligheidsbewustzijn een belangrijke eigenschap die samenhangt met risicovol gedrag (De Koster, Stam & Balk, 2011). Risicovol gedrag vergroot de kans op ongelukken, maar door een goed veiligheidsbewustzijn zou een slechte of gematigde risicoperceptie kunnen worden teruggedrongen en wordt de kans op ongelukken op de werkvloer kleiner. Angst en bezorgdheid zijn emoties die een negatieve uitwerking op dit veiligheidsbewustzijn hebben. Volgens de Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theorie kunnen werknemers hun onzekerheid en bezorgdheid over veiligheid als het ware regelen door effectief te communiceren (Gudykunst & Nishida, 2001). Onzekerheid (uncertainty) wordt in deze theorie gedefinieerd als een cognitief verschijnsel, waarbij men onzeker is over het voorspellen van houdingen, gevoelens, overtuigingen, waarden en gedragingen van anderen (Berger & Calabrese (geciteerd in Gudykunst & Nishida, 2001)). Bezorgdheid (anxiety) is volgens de AUM theorie een emotioneel equivalent van onzekerheid, die tot uiting kan komen wanneer men met anderen communiceert. Bezorgdheid en onzekerheid kunnen versterkt of verzwakt worden door relaties en culturen en zullen in een multicultureel team dus op verschillende niveaus voorkomen. Om te kijken of de mate van onzekerheidsvermijding van de werknemers in multiculturele teams een voorspeller is van het veiligheidsbewustzijn zal dit in dit onderzoek getoetst worden. In het artikel van Culpepper en Wats (1999) wordt de vragenlijst van Dorfman en Howell (1988) getest om de dimensies van

Hofstede (1988) (individualisme/collectivisme, onzekerheidsvermijding, machtsafstand en masculiniteit) per individu te meten. De vragen die Hofstede hanteerde waren namelijk niet voor individuen bedoeld. De vragenlijst ontwikkeld door Dorfman en Howell (1988) kon voor individuen gebruikt worden, omdat deze zeer goed correleerde met de vragenlijst van Hofstede, zie bijlage 1, tabel 1. De stellingen uit deze vragenlijst van Dorfman en Howell met betrekking tot onzekerheidsvermijding en werden daarom gebruikt om onzekerheidsvermijding bij de werknemers te toetsen. Leiderschap waarbij zorg en onzekerheid worden meegenomen heeft een centraal proces in de effectiviteit van communicatie in de interpersoonlijke relaties en de relaties binnen teams in een organisatie bevordert (Gudykunst en Nashida, 2001). Wellicht zou het managen van bezorgdheid en onzekerheid er dus voor kunnen zorgen dat er door de verbetering in communicatie minder misverstanden ontstaan wat betreft de veiligheid. Dit zou het veiligheidsbewustzijn bij de werknemers beter maken.

Starren, Hornikx en Luijters (2012) richten zich in hun onderzoeksagenda naast onzekerheidsvermijding ook op meerdere culturele factoren, die samen kunnen hangen met gedrag rondom veiligheid, gebaseerd op de vergeven kennis, motivatie op het gebied van veiligheid en het veiligheidsklimaat dat binnen een organisatie heerst. Een veiligheidsklimaat bepaalt binnen teams de percepties van de werknemers en hun gewoonten met betrekking tot de veiligheid in de werkomgeving. (Christian, Bradley, Wallace, & Burke (geciteerd in Starren et al., 2013)). Het veiligheidsklimaat voorspelt het veiligheidsgedrag (Guldenmund, 2000) en men zou er dus vanuit kunnen gaan dat dit samenhangt met het veiligheidsbewustzijn van werknemers. De agenda van Starren et al., (2012) is gebaseerd op de uitgevoerde analyse over hoe de cultuur van werknemers een rol zou kunnen spelen bij het veiligheidsgedrag dat vertoond wordt. Dit gedrag bleek voort te komen uit de kennis over veiligheid, die het veiligheidsbewustzijn vormt. Onzekerheidsvermijding en machtsafstand waren belangrijke dimensies bij verschillende soorten gedrag in multiculturele teams en waren zinvol bij het verklaren van het gedrag van werknemers wat betreft de veiligheid.

Een leidinggevende die goed kan functioneren in een multicultureel team beschikt over de volgende vaardigheden: het navolgen van adaptatie; in dit geval natuurlijke veranderingen binnen de werkomgeving, het hebben van een bescheiden en respectvolle houding, het begrijpen en kennis hebben van de verschillende gewoonten en gedragingen binnen andere culturen, het kunnen bouwen van relaties (ook met collega's en werknemers afkomstig uit

andere culturen) en het hebben van zelfkennis, interculturele communicatie, organisatievaardigheden en persoonlijke en professionele betrokkenheid (Praxmarer, 2006). Vooral het bouwen van relaties, het toepassen interculturele communicatie en organiseren zijn vaardigheden die belangrijk zijn bij het vormen van een veiligheidsbewustzijn, omdat met het goed beheersen van deze vaardigheden de boodschap met betrekking tot veiligheid beter naar de werknemers kan worden overgebracht. Volgens Cassidy (2005) kunnen leidinggevenden die al eens in een andere cultuur geleefd hebben, creatiever met situaties omgaan, omdat zij deze met twee of meerdere wereldbeelden kunnen bekijken. Deze vaardigheid vergroot hun kwaliteiten bij het werken met verschillende culturen. Dit type leidinggevende zou dan ook goed kunnen functioneren in een multicultureel team en zou het belang van veiligheid goed over kunnen brengen.

Een methode die de mate van multiculturele competentie meet door naast culturele empathie ook open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit te toetsen werd ontwikkeld door Van der Zee en Van Oudenhoven (2000). Het ziet er naar uit dat deze constructen de meest complete indruk geven van de vaardigheden waar een multicultureel competente leidinggevende over zou moeten beschikken, wanneer deze vragenlijst met eerdere vragenlijsten wordt vergeleken. Het beheersen van deze vaardigheden zorgt ervoor dat de leidinggevende ook daadwerkelijk beter functioneert dan wanneer een leidinggevende niet over deze vaardigheden beschikt (Van der Zee, Zaal en Piekstra (geciteerd in Van Woerkom en De Reuver, 2003)). In dit onderzoek zal met een eerste hoofdvraag getoetst worden of de mate multiculturele competentie van een leidinggevende, zoals deze door zijn of haar werknemers ervaren wordt, niet alleen zorgt voor betere functionering van de leidinggevende(n), maar ook een voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn bij werknemers in multiculturele teams.

Multiculturele competentie is volgens de tot nu toe gepubliceerde literatuur niet de enige factor die invloed zou kunnen hebben op het veiligheidsbewustzijn. Ook wordt verwacht dat transformationeel leiderschap (transformational leadership) een belangrijke rol speelt in het groeien van een gedeeld veiligheidsklimaat (Starren et al., 2012). In het onderzoek van De Koster et al. (2011) werd het veiligheidsklimaat zoals in Starren et al., (2012) werd benoemd als variabele achterwege gelaten en werd de directe relatie tussen 'Safety-specific transformational leadership' (SSTL) en de mate van veiligheid in gedrag in warenhuizen onderzocht. Transformationeel leiderschap wordt gedefinieerd als een vorm van leiderschap die vol is van respect en vertrouwen, ook van het individu (Bass, 1991).

Belangrijke functies worden simpel weergegeven. Er wordt gebruikt gemaakt van symbolen en intelligentie, probleemoplossend denken en inspiratie worden gestimuleerd. Bij SSTL zijn deze eigenschappen en vaardigheden specifiek gericht op veiligheid binnen de organisatie. Door SSTL als leiderschapstijl te hanteren bleken de werknemers zich meer bewust van veiligheid te zijn, wat resulteerde in veiliger gedrag. De leiderschapstijl SSTL bleek inderdaad erg belangrijk te zijn om veilig gedrag bij werknemers te bereiken. De vraag is echter of bij alle werknemers ook doordringt hoe belangrijk het is om een goed veiligheidsbewustzijn te hebben en zich dus veilig te gedragen. Het zou zo kunnen zijn dat hoger opgeleiden het belang van regels met betrekking tot veiligheid beter inzien dan lager opgeleiden. Om te onderzoeken of dit het geval is zal getoetst worden of opleidingsniveau van werknemers een voorspeller is van het veiligheidsbewustzijn in multiculturele teams.

Over de eventuele multiculturele samenstelling van het personeel en de veiligheid in andere branches werden in De Koster et al. (2011) studie geen uitspraken gedaan. Wel bleken er een aantal culturele dimensies een positieve of negatieve samenhang te hebben met de eigenschappen en vaardigheden van veiligheidgericht leiderschap. De vaardigheid inspireren tot een gedeelde visie hangt samen met onzekerheidsvermijding. Voor transformationeel leiderschap in zijn geheel is er een negatieve relatie met onzekerheidsvermijding. Dit houdt in dat de onzekerheidsvermijding van leidinggevendenden lager is wanneer er meer transformationeel leiderschap wordt toegepast (Ergeneli, Gohar & Temirbekova, 2007).

Van Woerkom en De Reuver (2009) onderzochten wat voor invloed multiculturele competentie heeft op transformationeel leiderschap (niet specifiek gericht op veiligheid) en prestatie. Culturele empathie, open-mindedness en het nemen van initiatieven hadden een positief effect op transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap leidt op zijn beurt tot beter functioneren in een interculturele context. De eigenschappen en vaardigheden van multiculturele competentie en transformationeel leiderschap lijken volgens dit onderzoek nodig te zijn voor een uitstekend management in een internationale werkomgeving. De vraag blijft echter of zowel multiculturele competentie als transformationeel leiderschap ook specifiek het veiligheidsbewustzijn (SSTL) bij de werknemers in multiculturele teams kunnen bevorderen. Clarke (2012) bevestigt dat transformationeel leiderschap een positieve relatie ondervindt met het veiligheidsklimaat en veilig gedrag. Transformationeel leiderschap wordt geassocieerd met het aanmoedigen van de

werknemers, zodat zij deelnemen aan veilig gedrag. Deze theorieën voorspellen indirect dat transformationeel leiderschap en zeer waarschijnlijk dus ook SSTL (gericht op veiligheid) van de Koster et al. (2011) een positieve invloed zou hebben op het veiligheidsbewustzijn van teams, omdat veiligheidsbewustzijn nauw samenhangt met het tonen van veilig gedrag. Om te onderzoeken of SSTL een positieve voorspeller is bij teams met werknemers afkomstig uit verschillende culturen, zal een tweede hoofdvraag toetsen of de mate van waargenomen transformationeel leiderschap het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams voorspelt.

In het hoofdstuk methode zal worden toegelicht hoe de volgende onderzoeksvragen getoetst zullen worden om uitspraken te doen over de rol van de leidinggevende bij het veiligheidsbewustzijn in een multicultureel team:

1. VOORSPELT DE MATE VAN WAARGENOMEN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP GERICHT OP VEILIGHEID (SSTL) VAN DE LEIDINGGEVENDE HET VEILIGHEIDSBEWUSTZIEN VAN WERKNEMERS IN MULTICULTURELE TEAMS?

2. VOORSPELT DE MATE VAN DE WAARGENOMEN MULTICULTURELE COMPETENTIE VAN DE LEIDINGGEVENDE HET VEILIGHEIDSBEWUSTZIEN VAN WERKNEMERS IN MULTICULTURELE TEAMS?

Of de eigenschappen van werknemers zelf ook hun veiligheidsbewustzijn voorspellen zal getoetst worden met de volgende vragen:

3. VOORSPELT DE MATE VAN ONZEKERHEIDSVERMIDJING BIJ WERKNEMERS IN EEN MULTICULTUREEL TEAM HUN VEILIGHEIDSBEWUSTZIEN?

4. VOORSPELT HET OPLEIDINGSNIVEAU VAN DE WERKNEMERS HUN VEILIGHEIDSBEWUSTZIEN?

2. Methode

2.1 Instrumentatie

In dit onderzoek is gekeken naar welke onafhankelijke variabelen het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams voorspellen. Een team is als multicultureel beschouwd, wanneer ten minste 5% van het team niet de moedertaal heeft van het land waar de organisatie zich bevindt. Om er voor te zorgen dat de respondenten de vragen en stellingen in de vragenlijsten zo goed mogelijk konden interpreteren is ervoor gekozen de vragenlijsten

in de volgende talen aan te bieden: Nederlands, Engels, Duits en Pools. De Nederlandse versie van de vragenlijst bevindt zich in bijlage 2.

Om naast de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn ook de onafhankelijke variabelen multiculturele competentie, SSTL en onzekerheidsvermijding en opleidingsniveau van werknemers te testen is onder andere een aantal stellingen uit een vragenlijst uit De Koster et al., (2011) genomen. Voor de vragen met betrekking tot onzekerheidsvermijding is een deel van de vragenlijst uit Culpepper en Wats (1999) gebruikt. Om de multiculturele competentie van de leidinggevendenden de toetsen zijn vragen uit de Multicultural Personality Questionnaire (MPQ) van Van der Zee en Oudenhoven opgenomen (2000). Omdat de eigenschappen multiculturele competentie en SSTL van de leidinggevende bevroegd worden bij werknemers, wordt er bij deze twee variabelen dus gepercipieerd getoetst.

De vragenlijsten bestaan uit stellingen die door middel van een 7-punts-Likertschaal zijn beantwoord. Hierbij geldt 1 = helemaal oneens en 7 = helemaal eens. De respondent mocht per stelling één nummer (1 t/m 7) omcirkelen. Enkele stellingen zijn omgepoold om de respondenten alert te houden. Daarnaast is gevraagd naar persoonlijke gegevens die aan het einde van deze paragraaf nog kort genoemd worden. De precieze definitie van zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabelen en hun plaats in de vragenlijst volgt in de volgende alinea's.

Veiligheidsbewustzijn

Veiligheidsbewustzijn is de mate waarin de werknemers zich bewust zijn van de risico's die op de werkvloer bestaan, die zij verkregen hebben door de kennis over de veiligheidsregels. Om het veiligheidsbewustzijn van de werknemers te kunnen vaststellen werd de werknemers gevraagd stellingen te beoordelen met betrekking tot de veiligheid en het belang van regels en voorschriften in de betreffende functie van de werknemer (stelling/vraag 1 t/m 7, bijlage 2). Deze vragen waren afkomstig uit De Koster et al. (2011). De Cronbach's α is berekend om de betrouwbaarheid te meten. Voor de variabele veiligheidsbewustzijn gold Cronbach's $\alpha = .84$. Dit is een goede score, waardoor de vragen voor de variabele veiligheidsbewustzijn als betrouwbaar kunnen worden beoordeeld.

Mate van onzekerheidsvermijding bij werknemers

Bij een hoge onzekerheidsvermijding worden risico's vermeden en zouden in deze context veiligheidsregels tot in het kleinste detail worden vastgesteld. Bij een lage

onzekerheidsvermijding is er wat meer ruimte voor risico's en zijn er vaak minder eisen en vastgelegde regels. Om deze waarde te toetsen zijn de vragen van het item 'Uncertainty Avoidance' uit de vragenlijst van Culpepper en Wats (1999) gebruikt. De werknemers wordt bij dit construct gevraagd hoe zij vinden dat hun leidinggevende zich zou moeten gedragen. In de vragenlijst van dit onderzoek betreft onzekerheidsvermijding de vragen 11 t/m 15, zie bijlage 2. Deze stellingen werden ontwikkeld door Dorfman en Howell (1988). Zoals eerder vermeld is in tabel 1, bijlage 1 te zien dat de stellingen van Hofstede (1988) genoeg correleerde met de stellingen van Dorfman en Howell. Voor deze variabele gold Cronbach's $\alpha = .86$. Ook dit is een goede score, waardoor de vragen voor de variabele mate onzekerheidsvermijding bij werknemers als betrouwbaar kunnen worden beoordeeld.

Safety-specific transformational leadership (SSTL)

Safety-specific transformational leadership' (SSTL) is transformationeel leiderschap dat specifiek op veiligheid binnen de organisatie gericht is. Respect en vertrouwen, duidelijkheid, probleemoplossend denken, het gebruik van symbolen, intelligentie en inspiratie staan bij deze leiderschapsvorm centraal. De werknemers is gevraagd of zij middels de stellingen 22 t/m 31 (bijlage 2) uit de vragenlijst konden aangeven in hoeverre hun leidinggevende aan SSTL doet. Hiervoor zijn stellingen uit het artikel van De Koster et al. (2011) gebruikt. De vragen over SSTL hadden een Cronbach's $\alpha = .89$. Ook dit is een goede score, waardoor ook de vragen voor SSTL als betrouwbaar worden beoordeeld.

Mate van multiculturele competentie bij de leidinggevende(n)

Multiculturele competentie uit zich in culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit. Zowel multiculturele competentie in zijn geheel geheel als de zojuist genoemde afzonderlijke constructen die samen multiculturele competentie vormen zullen worden getoetst. De werknemers is gevraagd of zij middels de stellingen 32 t/m 49 (bijlage 2) uit de vragenlijst kunnen aangeven hoe multicultureel competent zij hun leidinggevende vinden. Deze stellingen zijn afkomstig van de MPQ-vragenlijst, ontwikkeld door Van der Zee en Oudenhoven (2000) en kunnen van toepassing zijn op de communicatie tussen werknemers en hun leidinggevende(n). De verdeling van de stellingen per construct bevindt zich in bijlage 3. Deze is gemaakt door Korzilius, Van Hooft, Planken en Hendrix (2011). Stelling 35, *Ik voel me oncomfortabel in een andere cultuur*, bevond zich oorspronkelijk onder het construct flexibiliteit, maar in dit onderzoek is er voor gekozen deze stelling te plaatsen onder open-mindedness, omdat dit statistisch gezien een beter resultaat

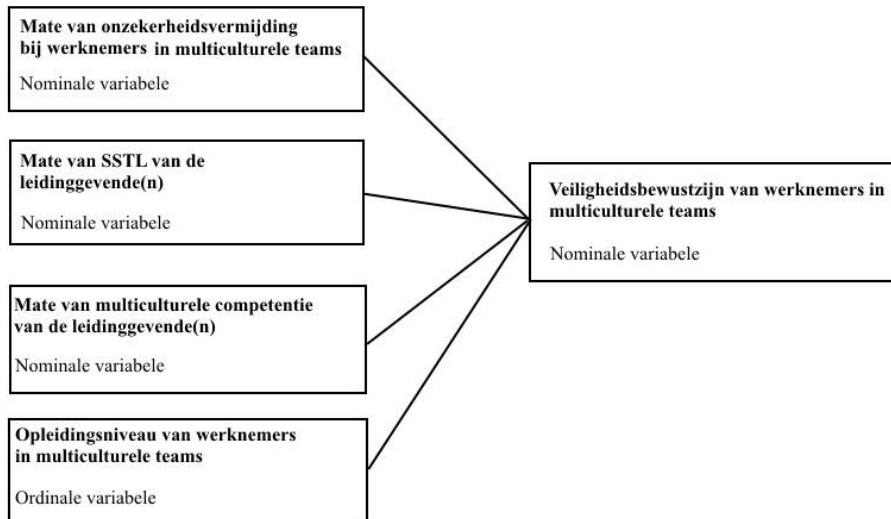
opleverde. De vragen met betrekking tot multiculturele competentie hadden een Cronbach's $\alpha = .86$. Dit is een goede score, de vragen over multiculturele competentie in zijn geheel worden als betrouwbaar beschouwd.

Om ook uitspraken te doen over de afzonderlijke aspecten van multiculturele competentie is ook per construct de Cronbach's α gemeten. Dit gaf de volgende resultaten: culturele empathie $\alpha = .74$, open-mindedness $\alpha = .59$, sociaal initiatief $\alpha = .89$, emotionele stabiliteit $\alpha = .30$. Voor flexibiliteit was de Cronbach's α negatief. Uit deze metingen blijkt dat de constructen open-mindedness en emotionele stabiliteit niet betrouwbaar genoeg zijn om statistisch mee te toetsen. Echter wanneer de stellingen 35 en 49 zouden worden weggelaten geldt voor open-mindedness $\alpha = .80$ en voor emotionele stabiliteit $\alpha = .81$, wat ook deze twee constructen betrouwbaar maakt. Voor de statistische toetsing is er dan ook voor gekozen om stelling 35 en 49 weg te laten uit de dataset.

Opleidingsniveau

Om de vraag met de variabele opleidingsniveau te kunnen beantwoorden zal het opleidingsniveau van de werknemers bekend moeten zijn. Bij het aangeven van het opleidingsniveau hadden zij de keuze uit de volgende antwoordmogelijkheden: Lagere school, middelbare school, beroepsonderwijs, hoger onderwijs/universiteit. Bij de Engelse, Duitse en Poolse versies van de vragenlijsten zijn de schoolniveaus aangepast aan het schoolsysteem van het land waar de taal gesproken wordt.

Er is ook naar de persoonlijke eigenschappen van de respondenten zijn gevraagd: Er werd gevraagd naar geslacht, leeftijd, nationaliteit, geboorteland, de veiligheid van het bedrijf in vergelijking met het vaderland, de naam van het bedrijf waar de proefpersoon werkt en de functie die de respondent bekleedt. Hoe de zojuist genoemde variabele zich precies tot elkaar verhouden wordt zichtbaar in het volgende conceptuele model:



Figuur 1: Conceptueel model

De vragen 8 t/m 10 (m.b.t. ongelukken in de afgelopen 12 maanden) en de stellingen 16 t/m 21 (m.b.t. machtsafstand bij de werknemers) uit de vragenlijst werden niet besproken in deze paragraaf, omdat deze geen deel uitmaken van dit individuele onderzoek en dus niet gebruikt zijn in de analyses. Deze bevinden items zich toch in de vragenlijst, omdat deze vragenlijst zo voor meerdere individuele onderzoeken bruikbaar was.

2.2 Procedure en respondenten

De respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen zijn werkzaam bij een bedrijf waar veiligheid belangrijk is en er door nalatig gedrag kans is op ongelukken. Tevens waren zij als werknemer werkzaam in een multicultureel team. Een multicultureel team wordt geoperationaliseerd als een team waarvan ten minste 5% van de werknemers niet de moedertaal heeft van het land waar de organisatie zich bevindt.

De werknemers van de betreffende bedrijven hebben de zojuist genoemde vragenlijsten voor het toetsen van hun veiligheidsbewustzijn en hun bevindingen ten aanzien van de leidinggevende schriftelijk ingevuld. De vragenlijsten zijn afgenomen bij 9 verschillende (buitenlandse) organisaties die een vestiging hebben in Nederland: Aardbeienkwekerij Vermeulen, Ceva Logistics, Vorm Bouw B.V., Besta, Copaco, Dachser Netherlands B.V., HS Coldstores, en Loeffen. Het negende bedrijf wil graag anoniem blijven. Ceva Logistics zorgde voor de meeste respondenten (60). De overige bedrijven leverden ieder tussen de 6 en 38 respondenten op.

De kenmerken van de van de respondenten waren als volgt verdeeld. 141 Mannen en 53 vrouwen (N = 194), met een leeftijd tussen de 20 en 65 jaar, gemiddeld 38 jaar oud (N = 189). Van de ondervraagden kwamen er 107 uit Nederland, 4 uit Duitsland, 4 uit Roemenië, 65 uit Polen en hadden 12 respondenten een andere nationaliteit dan de zojuist genoemden (N = 192). Het opleidingsniveau varieerde van lagere school tot Hoger onderwijs/Universiteit als hoogst genoten opleiding (N = 189). De meeste respondenten (N =78) hadden de middelbare school als hoogst genoten opleiding.

Omdat er bij veel enquêtes vaak een aantal stellingen of vragen, die tot verschillende variabelen behoorden, niet was ingevuld, is er voor gekozen deze onvolledige enquêtes niet geheel uit het onderzoek te verwijderen, maar de analyses uit te voeren met de data die per respondent beschikbaar waren. Het aantal respondenten zou anders namelijk zodanig dalen, dat het onderzoek niet meer representatief zou zijn.

2.3 Statistische toetsing

Om te toetsen of de variabelen transformationeel leiderschap gericht op veiligheid (SSTL), de multiculturele competentie van de leidinggevende(n), onzekerheidsvermijding werknemers en/of het opleidingsniveau van werknemers de mate van veiligheidsbewustzijn van de werknemers kunnen voorspellen zal er een multiple regressieanalyse worden uitgevoerd.

3. Resultaten

Om te toetsen of de onafhankelijke variabelen onzekerheidsvermijding bij werknemers, multiculturele competentie van leidinggevendenden, SSTL van leidinggevendenden en/of opleidingsniveau van de werknemers een voorspeller zijn van de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn is er een multiple regressieanalyse uitgevoerd. In tabel 1 en 2 bevinden zich de resultaten. (Het totaal aantal respondenten bij de analyses is lager dan bij de gemiddelden en standaarddeviaties. Dit verschil is ontstaan doordat de regressieanalyse alleen over de enquêtes is gedaan, die volledig waren voor de gebruikte variabelen in dit onderzoek.) De variabele opleidingsniveau is niet in tabel 1 opgenomen, omdat deze niet door middel van een 7-punts Likertschaal is getest. Het gemiddelde opleidingsniveau onder de respondenten was middelbare school als hoogst genoten opleiding (N = 189).

Tabel 1 – Gemiddelden en standaarddeviaties per variabele (N = 196)

variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	N
onzekerheidsvermijding	5,97	1,08	195
multiculturele com.	4,53	1,03	193
SSTL	5,45	1,09	195
veiligheidsbewustzijn	6,21	0,85	196

Tabel 2 - Regressieanalyse voor de variabelen die het veiligheidsbewustzijn van de werknemers te voorspellen (N = 187)

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
onzekerheidsvermijding	.18	.06	.24*
multiculturele com.	-.04	.46	-.05
SSTL	.12	.06	.16**
opleidingsniveau	.04	.07	.05
<i>R</i> ²	.097		
<i>F</i>	6,01***		

* $p = .003$, ** $p = .048$, *** $p < .001$

Het bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 9,7% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F = (4,182) = 6,09$, $p < .001$). Onzekerheidsvermijding bij werknemers ($\beta = .24$, $p = .003$) en SSTL ($\beta = .16$, $p = .048$) bleken een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers te zijn. De multiculturele competentie ($\beta = -.05$, $p = .447$) van de leidinggevendenden en het opleidingsniveau van de werknemers ($\beta = .05$, $p = .502$) bleken geen significante voorspellers te zijn voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers.

Wanneer de constructen culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit samen worden genomen onder de variabele multiculturele competentie zijn deze geen voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams. Echter, toen deze constructen van multiculturele competentie afzonderlijk werden getoetst als voorspeller van veiligheidsbewustzijn, bleken er wel een aantal significante resultaten te zijn. De constructen zijn getoetst met een multiple regressieanalyse.

Tabel 3 - Regressieanalyse voor de constructen van multiculturele competentie van de leidinggevende(n) die het veiligheidsbewustzijn van de werknemers te voorspellen (N = 191)

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
culturele empathie	-.14	.07	-.23*
open-mindedness	-.09	.05	-.14
sociaal initiatief	.06	.06	.12
emotionele stabiliteit	.13	.06	.25**
flexibiliteit	-.17	.06	-.18***
<i>R</i> ²	.063		
<i>F</i>	3.57****		

* $p = .035$, ** $p = .037$, *** $p = .010$, **** $p = .004$

Het bleek dat het veiligheidsbewustzijn van de werknemers voor 6,3% te verklaren was door de ingebrachte constructen ($F = (5,185) = 3,57, p = .004$). Emotionele stabiliteit ($\beta = .25, p = .037$) van de leidinggevende(n) bleek een significante voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers te zijn. Culturele empathie ($\beta = -.23, p = .035$) en flexibiliteit ($\beta = -.18, p = .010$) was een significant negatieve voorspeller. Open-mindedness ($\beta = -.14, p = .097$) en sociaal initiatief ($\beta = .12, p = .297$) van de leidinggevende(n) bleken geen significante voorspeller te zijn van veiligheidsbewustzijn bij werknemers. In tabel 3 hierboven is een overzicht te zien van de uitkomsten van de uitgevoerde regressieanalyse.

4. Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om te kijken of bepaalde eigenschappen en/of vaardigheden van leidinggevend en werknemers een rol kunnen spelen in het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams. De invloed van de mate van multiculturele competentie en transformationeel leiderschap gericht op veiligheid (SSTL) van de leidinggevend en is onderzocht door de werknemers te vragen hoe zij hun leidinggevende(n) beoordelen op multiculturele competentie en SSTL. Daarnaast is ook getoetst of de onzekerheidsvermindering en het opleidingsniveau van de werknemers zelf invloed hebben op hun veiligheidsbewustzijn. De uitspraken die naar aanleiding van de analyses gedaan zullen worden zijn algemeen en zijn niet terug te voeren op specifieke teams, gekoppeld aan organisaties. Hierdoor blijft de anonimiteit van de deelnemende respondenten gewaarborgd.

In onderzoeksvraag 1 wordt getoetst of de mate van transformationeel leiderschap gericht op veiligheid (SSTL) een goede voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Het antwoord op deze onderzoeksvraag is positief. Safety Specific Transformationel Leadership (SSTL) bleek een positieve voorspeller te zijn van het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams.

Onderzoeksvraag 2, die de vraag stelt of multiculturele competentie van de leidinggevende(n) een voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers kan negatief worden beantwoord. Multiculturele competentie van de leidinggevende(n) bleek geen voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn bij werknemers in multiculturele teams. Een leidinggevende is multicultureel competent als hij goed scoort op culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit. Al deze eigenschappen samen voorspellen het veiligheidsbewustzijn van werknemers dus niet. Wanneer deze eigenschappen echter apart getoetst werden bleek het zo te zijn dat emotionele stabiliteit een positieve voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers, maar dat culturele empathie en flexibiliteit een negatieve voorspeller zijn voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Voor de overige constructen van multiculturele competentie werden geen significante resultaten gevonden.

Onderzoeksvraag 3 luidt: Voorspelt de mate van onzekerheidsvermijding bij werknemers in een multicultureel team hun veiligheidsbewustzijn? Het bleek zo te zijn dat wanneer werknemers een hogere onzekerheidsvermijding hebben, het waarschijnlijk zo is dat zij een beter veiligheidsbewustzijn hebben dan wanneer zij laag scoren op onzekerheidsvermijding. Onzekerheidsvermijding is dus een positieve voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers in een multicultureel team.

Onderzoeksvraag 4 wordt ook negatief beantwoord. Er werden geen significante resultaten gevonden voor het opleidingsniveau van de werknemers als voorspeller voor hun veiligheidsbewustzijn. Dit betekent dat het opleidingsniveau geen rol speelt bij het veiligheidsbewustzijn.

5. Discussie

In dit hoofdstuk zal een verklaring worden gegeven voor de conclusies die naar aanleiding van de resultaten besproken zijn, zullen de beperkingen van dit onderzoek genoemd worden en zullen er suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

Hoewel Van der Zee et al. (2003) liet zien dat de vaardigheden en eigenschappen die een leidinggevende multicultureel competent maken zorgen voor een betere functionering, bleek multiculturele competentie niet te zorgen voor een beter veiligheidsbewustzijn bij de werknemers. Door het exploratief analyseren van de afzonderlijke constructen culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit, die samen de variabele multiculturele competentie vormen, kon er onderzocht worden of de afzonderlijke constructen het veiligheidsbewustzijn bij werknemers in multiculturele teams voorspellen.

Emotionele stabiliteit bij leidinggevendenden bleek een goede voorspeller te zijn voor veiligheidsbewustzijn bij werknemers in multiculturele teams. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen of dit te maken heeft met het vertrouwen dat door leidinggevendenden bij de werknemers gecreëerd wordt door emotioneel stabiel over te komen of eventueel andere oorzaken heeft. Sociaal initiatief bij leidinggevendenden bleek geen voorspeller te zijn van het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Dit hoewel men logischerwijs zou kunnen denken dat sociaal initiatief, vooral het makkelijk communiceren andere personen, belangrijk is bij het bouwen van relaties in een multicultureel team en het makkelijker maakt veiligheidsbewustzijn op werknemers over te brengen. Het belang van het bouwen van deze relaties in multiculturele teams wordt beaamd door Praxmarer (2006). Er is geen verklaring voor het gevonden resultaat voor sociaal initiatief. Verder onderzoek over sociaal initiatief van leidinggevendenden als voorspeller van veiligheidsbewustzijn bij werknemers wordt dan ook aanbevolen. Het construct culturele empathie komt nagenoeg overeen met de vaardigheden die leidinggevendenden zouden moeten beschikken als zij al eens in een andere cultuur hebben geleefd zoals beschreven in Cassidy (2005). Leidinggevendenden met culturele empathie kunnen creatiever met situaties omgaan en kunnen zich inleven in anderen. Dit inlevingsvermogen komt het sturen van het veiligheidsbewustzijn binnen een multicultureel team ten goede, omdat de communicatie over veiligheidsbewustzijn aan verschillende culturen kan worden aangepast, waardoor het belang van veiligheid door werknemers met een andere cultuur beter wordt ingezien. Het is dan ook zeker opvallend dat juist culturele

empathie en flexibiliteit bij leidinggevenden, volgens dit onderzoek, negatieve voorspellers zijn voor veiligheidsbewustzijn van werknemers. Dit verklaart wel waarom multiculturele competentie in zijn geheel geen positieve voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams. De constructen voorspellen in twee totaal andere richtingen: positief en negatief. Een uitgebreider onderzoek dat zich specifiek richt op de afzonderlijke constructen van multiculturele competentie bij leidinggevenden om uit te zoeken waarom deze constructen het veiligheidsbewustzijn van werknemers in een multicultureel team in een andere richting voorspellen, is daarom een suggestie.

Volgens Van Woerkom en De Reuver (2009) zouden multiculturele competentie en transformationeel leiderschap (niet specifiek gericht op veiligheid) moeten leiden tot een uitstekend management in een internationale werkomgeving. De combinatie multiculturele competentie en transformationeel leiderschap (wel gericht op veiligheid) voorspelt echter geen perfect veiligheidsbewustzijn bij werknemers in een multicultureel team, omdat niet alle constructen van multiculturele competentie veiligheid (positief) voorspellen. Transformationeel leiderschap gericht op veiligheid (SSTL) is echter wel een positieve voorspeller het veiligheidsbewustzijn van werknemers. Deze bevestiging was al eerder gedaan binnen een niet-multicultureel samengesteld team. Eerder bleek dat transformationeel leiderschap gericht op veiligheid niet alleen resulteert in een beter veiligheidsbewustzijn, maar ook in veiliger gedrag (Clarke, 2012). Dit zijn logische resultaten, omdat SSTL zich richt op specifiek communiceren over veiligheid en daarmee ook bedoeld is om het veiligheidsbewustzijn te verbeteren.

Ook het feit dat onzekerheidsvermijding bij werknemers in een multicultureel team een positieve voorspeller is voor hun veiligheidsbewustzijn was geen verrassend resultaat, omdat een hoge onzekerheidsvermijding zich onder andere uit in het nemen van weinig risico. De Koster et al. (2011) ziet risicovol gedrag als een eigenschap die negatief samenhangt met veiligheidsbewustzijn. Met de resultaten uit dit onderzoek kan dit bevestigd worden: het nemen van weinig risico (hogere onzekerheidsvermijding) voorspelt inderdaad een goed veiligheidsbewustzijn bij werknemers. Door onzekerheid te vermijden en door te verbeteren in de communicatie worden de inter-persoonlijke relaties tussen werknemers en leidinggevenden beter (Gudykunst en Nashida, 2001). Hierdoor worden misverstanden over veiligheidsregels eerder voorkomen, wat de mate van veiligheidsbewustzijn van werknemers groter maakt.

Het is geen onlogische redernatie dat het opleidingsniveau van de werknemers een voorspeller is van hun veiligheidsbewustzijn. Bij een hoger opleidingsniveau kan worden verwacht dat zij het belang van veiligheid beter inzien en het veiligheidsbewustzijn daarom beter is. Dit kon echter niet bevestigd worden. Het opleidingsniveau van de werknemers was geen voorspeller voor hun veiligheidsbewustzijn.

Zowel transformationeel leiderschap als onzekerheidsvermijding (bij de werknemers zelf) zijn goede voorspellers van veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams. Naast gericht transformationeel leiderschap kan dus ook een persoonlijke eigenschap van een werknemer, in dit geval de mate van onzekerheidsvermijding, ervoor zorgen dat het veiligheidsbewustzijn beter is. Voor vervolgonderzoek is het interessant om te toetsen welke van deze variabelen het meeste invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers in multiculturele teams en te kijken of deze variabelen elkaar versterken: Wordt bij een hoge score op allebei de variabelen het veiligheidsbewustzijn veel beter of overheerst een van de twee variabelen bij de invloed op veiligheidsbewustzijn?

Tijdens de dataverzameling voor dit onderzoek bleek het erg moeilijk te zijn om bedrijven te vinden die bereid waren om aan dit onderzoek deel te nemen. Ook wanneer er door de organisatie toestemming was gegeven, was het erg moeilijk binnen het bedrijf respondenten te werven. Een extreem voorbeeld was Dachser Netherlands B.V. Hier werden slechts 6 vragenlijsten ingevuld. De respondenten hadden allemaal een Nederlandse nationaliteit. Met de kennis dat er bij Dachser Netherlands B.V. ook veel andere nationaliteiten werkzaam zijn, is er vanuit gegaan dat zij toch werken in een multicultureel team. Dit onderzoek zou relevanter zijn voor bedrijven wanneer zij ook een specifieke terugkoppeling zouden kunnen krijgen voor hun organisatie. Toch is er voor gekozen dit niet te doen, omdat de anonimiteit van de respondenten meer van belang is. De analyses worden dan uitgevoerd per team per bedrijf. Hiervoor is wel een groter aantal respondenten nodig dan nu bij de meeste bedrijven het geval was.

Veel van de vragenlijsten waren onvolledig ingevuld. Wanneer deze vragenlijsten volledig zouden worden weggelaten uit de analyses zouden er weinig vragenlijsten overblijven. Daarom is ervoor gekozen om de analyses over alle verkregen vragenlijsten uit te voeren, met als beperking dat de verdeling over de verschillende kenmerken en variabelen niet nauwkeurig is. Voor een vervolgonderzoek met genoeg respondenten is aan te raden om onvolledig ingevulde vragenlijsten wel buiten beschouwing te laten.

Inhoudelijk zijn er ook nog wat verbeterpunten voor de vragenlijsten. De vragen met betrekking tot (mogelijke) ongevallen in de laatste 12 maanden uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden voor Werknemers uit 2013 (vragen 8 t/m 10 in de vragenlijst) zijn niet meegenomen in de analyses. In de toekomst zou het interessant zijn om te onderzoeken of het aantal gebeurde ongevallen samenhangt met de mate van veiligheidsbewustzijn van werknemers. De resultaten hiervan zullen een meerwaarde hebben voor organisaties, omdat er zo een vertaalslag kan worden gemaakt naar de praktijk.

De ompoling van verschillende stellingen in de vragenlijst kan er voor gezorgd hebben dat vooral respondenten met haast de stellingen niet ingevuld hebben zoals ze eigenlijk wilden. Deze ompoling heeft plaatsgevonden om de respondenten alert te houden, maar zou eventueel ook een negatief effect hebben kunnen gehad.

6. Literatuur

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Cassiday, P. A. (2005). Expatriate leadership: An organizational resource for collaboration. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(4), 391-408.

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.

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.

Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724.

Guldenmund, F. W. (2000). *The nature of safety culture: a review of theory and research*. *Safety science*. 34(1), 215-257.

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.

Praxmarer, P. (2006). Intercultural (Communication) Competence. (ongepubliceerd manuscript)

Korzilius, H. P.L.M., Hooft, A.P.J.V. van, Planken, B.C., & Hendrix, C. (2011). Birds of different feathers? The relationship between multicultural personality dimensions and foreign language mastery in business professionals working in a Dutch agricultural multinational. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(5), 540-554.

Koster, R. de, 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.

Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52(2), 43-49.

Woerkom, M. van, & Reuver, R. S. de (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029.

Zee, K. I. van der, & Oudenhoven, J. P. van (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European journal of personality*, 14(4), 291-309.

Bijlage 1: Tabel

Tabel 1 – Correlaties van items: Dorfman en Howell (1988) met Hofstede (1988, in Culpepper en Wats (1999)

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
	Individualism/Collectivism	Masculinity	Power Distance	Uncertainty Avoidance
1. IC1	.69			
2. IC2	.76			
3. IC3	.55			
4. IC4	.72			
5. IC5	.74			
6. IC6	.74			
7. MASC1		.82		
8. MASC2		.89		
9. MASC3		.82		
10. MASC4		.87		
11. MASC5		.91		
12. POWER1			.63	
13. POWER2			.58	

14. POWER3			.74	
15. POWER4			.67	
16. POWER5			.84	
17. POWER6			.79	
18. UNCERT1				.77
19. UNCERT2				.79
20. UNCERT3				.87
21. UNCERT4				.92
22. UNCERT5				.94

Note: The item designations above correspond to the item list for original scales given in the Table 1. Factors 1 and 2 correlated .74; Factors 1 and 3 correlated .77; Factors 1 and 4 correlated .59; Factors 2 and 3 correlated .61; Factors 2 and 4 correlated .42; Factors 3 and 4 correlated .71. Scale alpha coefficients are as follows: .70 for individualism/collectivism, .89 for masculinity, .55 for power distance, and .89 for uncertainty avoidance.

Bijlage 2: Nederlandse vragenlijst voor de werknemers van multiculturele teams

Beste meneer/mevrouw,

Deze vragenlijst is een onderdeel van onderzoek naar meertaligheid op de werkvloer en de daarbij behorende risico's. Lees de vragen goed door voordat u deze beantwoordt. De vragenlijst is volledig anoniem en de antwoorden worden alleen gebruikt voor dit onderzoek. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Heeft u vragen of heeft u liever een vragenlijst in het Engels, Duits of een andere taal, dan kunt u dat aangeven.

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

(1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.

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

Geef bij onderstaande stellingen steeds aan hoe vaak de omschreven situatie bij u is voorgekomen (1 = nooit, 7 = heel vaak). Omcirkel uw keuze.

8.	Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waardoor u ten minste één dag niet kon werken?	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

9.	Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waarvoor u medisch behandeld bent?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een bijna-ongeval?	1	2	3	4	5	6	7

Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent

(1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.

11.	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	2	3	4	5	6	7
12.	Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.	1	2	3	4	5	6	7

Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent

(1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.

16.	Mijn manager zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Het is noodzakelijk dat mijn manager regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden.	1	2	3	4	5	6	7

18.	Mijn manager zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mijn manager zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Mijn manager zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.	1	2	3	4	5	6	7

Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.

22.	Mijn manager doet veel moeite om een veilige werkomgeving te behouden.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mijn manager laat zien dat hij of zij betrokken is bij een veilige werkomgeving.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Mijn manager uit zijn/haar mening over het belang van veiligheid op de werkvloer.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Mijn manager is een goed voorbeeld wat betreft het volgen van veiligheidsmaatregelen en veilig werken.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Mijn manager motiveert ons om het werk veilig uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Mijn manager komt met ideeën om het werk nog veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Mijn manager stelt het op prijs wanneer ik met ideeën kom om het werk veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Mijn manager neemt tijd om te laten zien hoe ik mijn werk het veiligst kan uitvoeren.	1	2	3	4	5	6	7

30.	Mijn manager luistert naar mijn klachten en/of vragen over veiligheid als ik die heb.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Mijn manager beloont ons wanneer wij ons werk volgens de veiligheidsnormen hebben uitgevoerd.	1	2	3	4	5	6	7

Geeft u bij onderstaande stellingen steeds aan in hoeverre u het met de stelling eens bent (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Omcirkel uw keuze.

32.	Mijn manager staat open voor veranderingen.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mijn manager vermijdt avontuur.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Mijn manager werkt zoveel mogelijk volgens een strikt schema.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Mijn manager voelt zich oncomfortabel in een andere cultuur.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Mijn manager heeft veel verschillende interesses.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Mijn manager raakt betrokken bij andere culturen.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Mijn manager zoekt contact met personen met een andere achtergrond.	1	2	3	4	5	6	7
39.	In groepsverband neemt mijn manager graag het initiatief.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Mijn manager is geneigd zich uit te spreken.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Mijn manager is vaak de drijvende kracht achter zaken.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Mijn manager benadert andere personen makkelijk.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Mijn manager begrijpt andermans gevoelens.	1	2	3	4	5	6	7

44.	Mijn manager merkt het op als anderen in de problemen zitten.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Mijn manager heeft problemen met het plaatsen van relaties.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Mijn manager houdt rekening met andermans gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Mijn manager blijft kalm in onverwachte situaties.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Mijn manager kan tegenslagen in perspectief brengen.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Mijn manager gaat er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen.	1	2	3	4	5	6	7

50. Wat is uw geslacht? man vrouw

51. Wat is uw leeftijd? _____ jaar

52. Wat is uw opleidingsniveau? Lagere school
 Middelbare school
 Beroepsonderwijs
 Hoger onderwijs/ Universiteit

53. Wat is uw nationaliteit? Nederlands Engels Bulgaars
 Duits Pools
 Roemeens Hongaars
 Anders, namelijk _____

54.	Ik ben in staat veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te lezen	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

55.	Ik ben staat naar veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te luisteren en in het Nederlands antwoord te geven	1	2	3	4	5	6	7
56.	Ik ben in staat veiligheidsvoorschriften in het Nederlands te luisteren en te begrijpen	1	2	3	4	5	6	7

57. Bent u in Nederland geboren? O Ja. *Ga door naar vraag 59.*

O Nee, ik ben geboren in _____

58. In vergelijking met bedrijven in het land waarin ik geboren ben is dit bedrijf:

Veel onveiliger

Veel veiliger

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

59. Wat is de naam van het bedrijf waarvoor u werkzaam bent?

Bedankt voor uw medewerking!

Radboud Universiteit Nijmegen



Bijlage 3: Indeling van de stellingen over multiculturele competentie per construct

Culturele empathie

- Ik begrijp andermans gevoelens.
- Ik merk het op als anderen in de problemen zitten.
- Ik heb problemen met het plaatsen van relaties.
- Ik houd rekening met andermans gebruiken.

Open-mindedness

- Ik voel me oncomfortabel in een andere cultuur.
- Ik heb veel verschillende interesses.
- Ik raak betrokken bij andere culturen
- Ik zoek contact met personen met een andere achtergrond.

Sociaal initiatief

- Ik neem mijn graag het initiatief.
- Ik ben geneigd me uit te spreken.
- Ik ben vaak de drijvende kracht achter zaken.
- Ik benader andere personen makkelijk.

Emotionele stabiliteit

- Ik blijf kalm in onverwachte situaties
- Ik kan tegenslagen in perspectief brengen.
- Ik ga er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen.

Flexibiliteit

- Ik sta open voor veranderingen.
- Ik vermijd avontuur.
- Ik werk zoveel mogelijk volgens een strikt schema.