

2016

Radboud Universiteit
Nijmegen

s4246675
Teun Sluijs

Dr. M. Starren
Dr. J. van Berkel



Radboud Universiteit Nijmegen

[Hoe men teams met verschillende culturele
waarden veiligheidsbewust maakt]

Een studie over de invloed van het CLS op het veiligheidsbewustzijn van teams waar werknemers
verschillende culturele waarden hebben.

Abstract

Veiligheidsrisico's binnen bedrijven komen veelvuldig voor. Om deze risico's zo veel mogelijk te verminderen is goede communicatie van de leider over deze risico's noodzakelijk, wat soms voor problemen zorgt aangezien door globalisering het steeds gebruikelijker is voor leiders teams met verschillende culturele waarden aan te sturen. De vraag blijft aanwezig welk type communicatie de leider zou moeten gebruiken om de veiligheidsrisico's zo efficiënt mogelijk te beperken. Huidig onderzoek, een survey ingevuld door 803 respondenten, tracht te focussen op de precieze- en ondersteunende communicatiestijl van de Vries, Bakker-Pieper, Siberg, Van Gameren en Vlug (2009), om zo de invloed op *safety awareness* te meten, zowel direct als met de modererende factor onzekerheidsvermijding. Het blijkt dat de keuze voor de leiderschapsstijl in kleine mate een rol speelt in de beoordeling voor de *safety awareness*, maar onzekerheidsvermijding daarentegen een redelijk aanwezige rol heeft.

Inleiding

1.1 Aanleiding

Vele bedrijven hebben te kampen met veiligheidsrisico's binnen het bedrijf. Dit kan uiteenlopen van bijvoorbeeld een koffiemachine die erg hete koffie produceert tot het valgevaar van losliggende objecten in een magazijn. Uit de laatste cijfers van het CBS is gebleken dat in 2012 maar liefst 478.000 Nederlandse werknemers een ongeval op het werk meemaakten wat neerkomt op 6,7% van de totale werkende bevolking in Nederland. Tevens bleek dat bij de helft van deze gevallen het letsel als zodanig erg werd ervaren, dat de werknemers ervoor verkozen om één dag of meer te verzuimen van het werk (Mol & Pleijers, CBS, 2014).

Het is zaak voor bedrijven om deze veiligheidsrisico's zo veel mogelijk te verminderen om zo calamiteiten te voorkomen en het risico op verzuim van de medewerkers zo klein mogelijk te maken. Een bedrijf kan ervoor kiezen om een veiligheidsbrochure uit te brengen, regels op te stellen of simpelweg een instructiekaart op te hangen die ingaat op de mogelijke gevaren op de werkvloer. Waar bij de ene organisatie de veiligheid niet zozeer van belang is, hebben bij een organisatie waarin er hoog risicowerk is (bijvoorbeeld een kantoorbaan tegenover een lasserorganisatie) veiligheidsvoorschriften hoge prioriteit. Hoewel er in de laatste 35 jaar afdoende onderzoek gedaan is over werkveiligheid, is er nog niet veel informatie beschikbaar over oorzaken, inhoud en gevolgen van werkveiligheid (Guldenmund, 2000).

Ook een praktijkgerichte oplossing is gewenst: het is de taak van de werkgever om de werknemer een veilige omgeving te bieden opdat de medewerker optimaal presteert. Een gevoel van veiligheid is een vereiste voor een betere prestatie, wat zelfs terug te leiden is naar de behoeftepiramide van Maslow (1943) die stelt dat het gevoel van veiligheid, naast primaire behoeften, een basale noodzakelijkheid is om hogerop te komen op de trap naar zelfontplooiing. Gezondheidsrisico's kunnen beperkt worden indien het management de medewerkers afdoende informeren over de mogelijke gevaren binnen het bedrijf. Hoe beter men wordt ingelicht, des te minder kans op calamiteiten. De vraag is alleen, wat voor beleid moet het management voeren om dit te bewerkstelligen? Of meer specifiek, wat moet er precies gezegd worden tegen de medewerkers om op een zo efficiënt mogelijke manier de veiligheidsrisico's ter sprake te brengen? In grotere lijnen; hoe moet er naar de medewerkers toe gecommuniceerd worden? Dit komt neer op de leiderschapsstijl van het management dat wordt aangehouden, wat samenhangt met een bepaalde communicatiestijl. Binnen dit onderzoek zal het onderscheid in leiderschapsstijlen van Bass (1987) aangehouden worden

(*transactioneel* tegenover *transformationeel* leiderschap), waarna verschillende communicatiestijlen van de leider worden vergeleken aan de hand van CLS (Leadership Communication Styles) dat beschreven is door De Vries, de Bakker-Pieper en Oosterhout (2009). Meer specifiek zal dit onderzoek betrekking hebben op de *precieze* en *ondersteunende* communicatiestijlen, zoals geoperationaliseerd door De Vries et al. (2009).

1.2 Theoretisch kader

Binnen veiligheid gerelateerde onderzoeken worden er verschillende definities gebruikt voor het meten van de attitude jegens veiligheidsacties binnen teams. Zo wordt de term '*safety culture*' gebruikt door Cox en Cox (1991) die de term beschrijven als 'the attitudes, beliefs, perceptions and values that employees share in relation to safety'. Het is de manier waarop bepaalde veiligheidsmaatregelen gepercipieerd worden. Cox en Flin (1998) concludeerden dat, wanneer er gekeken wordt naar de operationalisatie van het concept '*werkveiligheid*' als een praktische tool voor het management, de term '*safety climate*' de meest geprefereerde term is (Hale & Hofden, 1998). Deze term kan gezien worden als de concretisering van de veiligheidscultuur op de werkvloer, oftewel hoe de veiligheidscultuur geïmplementeerd is binnen de werkvloer in de ogen van de medewerkers (Cox & Flin, 1998). Het is dus in feite de *safety culture*, maar dan geconcretiseerd. Veelal wordt hetzelfde bedoeld als men een van de twee termen gebruikt.

Christian, Bradley, Wallace en Burke (2009) beschouwen '*safety consciousness*' als een tweede, onafhankelijke variabele; het individuele bewustzijn van de gevaren. Hiermee wordt bedoeld hoe de medewerkers zich bewust zijn van de gevaren die aanwezig zijn op de werkvloer. Forcier, Walter, Brasher en Jones (2001) stellen dat het de mate van alertheid van de medewerkers op potentiële gevaren is en hun vermogen om potentiële gevaren efficiënt te kunnen ontwijken. Persoonlijkheid blijkt samen te hangen met de potentiële kans dat een individu in gevaar komt of niet. Zo wordt de 'accident-prone' (kwetsbaar voor ongelukken) persoonlijkheid al beschreven in 1918 (Vernon).

Een derde, meer overkoepelende term, is '*safety awareness*'. *Safety awareness* refereert aan de mate waarin men daadwerkelijk bewust is van de veiligheidsmaatregelen en bekend is met de protocollen die bij iedere calamiteit horen (de Koster, Stam & Balk, 2011). Een verhoogde *safety awareness* betekent een effectieve uitwerking van veiligheidsmaatregelen. De term is overkoepelend omdat *safety climate* (of breder; *safety culture*) en *safety consciousness* uiteindelijk beide leiden tot het concept '*safety awareness*'

volgens het model van Christian et al. (2009). In andere woorden; zowel de mate van het individuele bewustzijn van de werkgeveers als de gepercipieerde waarden die de medewerkers hebben over de werkveiligheid dragen bij aan het (meten van het) algemene bewustzijn van de veiligheidsmaatregelen van de onderneming.

Binnen dit onderzoek zal de focus worden gelegd op het meten van de *safety awareness*.

Een groeiende hoeveelheid aan literatuur toont het belang van de rol van de manager in het bewerkstelligen van een verhoogde *safety awareness* aan. Allereerst, evidentie voor de rol van het leiderschap in veiligheidsissues wordt geïllustreerd door Butler en Jones, die stellen dat leiderschap in het algemeen geassocieerd wordt met veiligheid (Butler & Jones, 1979; Dunbar, 1975). Als men dieper op deze stelling ingaat volgt uit de analyse van Hofmann en Morgenson (1999) dat positief leiderschap de attitudes van de medewerkers tegenover de veiligheidsrisico's vormt en daarmee dus het *safety climate* beïnvloedt. Deze conclusie ligt in lijn met Christian et al. (2009), die via een meta-analyse trachtten de factoren te ontdekken wat de veiligheid van een organisatie bevorderde of juist afknelde. Zij vonden dat het verbeteren van de betrokkenheid van de manager in het concept 'veiligheid' zeer waarschijnlijk kan leiden tot een bevorderde *safety awareness* bij de medewerker. Het model van Christian et al. (2009) is echter erg ingewikkeld, en houdt geen rekening met de afkomst van de werknemers. De meta-analyse wordt geconcretiseerd door het praktijkonderzoek van Kines, Anderson, Spangenberg, Mikkelsen, Dyreborg en Zohar (2010) die een experiment met vijf teams in de bouw deden met betrekking tot veiligheid. Zij concludeerden dat het team waarin de leider 'veiligheid' verwerkte in zijn dagelijkse gesprekken een significant hoger niveau van veiligheid bereikten dan een team waarin de leider dit niet deed.

Het is dus niet zozeer zaak om vast te stellen of leiderschap dat zich focust op veiligheid zorgt voor een betere *safety awareness* aangezien dit al meerdere malen bewezen is. Wat echter wel interessant is, is om te onderzoeken wat de meest effectieve manier is voor een leider om de boodschap van veiligheid over te brengen. Dit komt neer op het analyseren van verscheidene interpersoonlijke communicatieve leiderschapsstijlen.

Allereerst, in de jaren '80 is er al een tweedeling gemaakt binnen leiderschap door Bass (1986); *transformationeel* en *transactioneel* leiderschap. *Transactioneel* leiderschap heeft veel raakpunten met taak-georiënteerd werken; er wordt gewerkt met een ruilbeloningssysteem voor zijn werknemers waarin de werkgever een beloning geeft voor als deze het gewenste resultaat geeft. (Bass, 1986). Dit staat in contrast met de *transformationele*

leiderschapsbenadering; De transformationele leider wordt gekarakteriseerd als iemand die zijn visie uitdraagt en met name rekening houdt met de individuele verschillen van zijn medewerkers (Waldman, Bass & Einstein, 1987). De leider wordt gedefinieerd in vier componenten, te weten: charisma, inspiratievol leiderschap, geïndividualiseerde afweging en intellectuele stimulatie (Bass, 1986).

Transformationeel leiderschap lijkt tot op heden geen causale evidentie te geven over de positieve effecten van dit type leiderschap op specifieke veiligheid gerelateerde uitkomsten. Daarom is er een nieuw type leiderschap in het leven geroepen; het Safety Specific Transformational Leadership (SSTL). Het onderscheid tussen het 'normale' transformationele leiderschap wordt gemaakt door het meenemen van veiligheidsaspecten in het construct SSTL, hetgeen de algemene transformationele leiderschapsstijl geen rekening mee houdt. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt om variantie in uitkomsten te vinden die specifiek gericht zijn op veiligheid, waar algemeen transformationeel leiderschap geen uitkomsten biedt (Mullen & Kelloway, 2006).

De karakteristieken van een Safety Specific Transformational Leader worden in het onderzoek van Kelloway en Mullen (2006) beschreven als "een leider die een actieve en inspiratieve benadering heeft op veiligheidsaspecten, die dienst doet als een rolmodel voor veiligheidsgedrag en medewerkers aanmoedigt om op een veilige manier te werken." Een eerste poging om de effectiviteit van SSTL op de werkvloer te meten is gedaan door Barling, Loughlin & Calloway (2002). Zij stelden een model op waarin zij trachtten een link te vinden tussen de ongevallen op de werkvloer en de mate van SSTL door de leider. Op het meest algemeen niveau toont het model aan dat SSTL een mogelijkheid biedt om veiligheid op de werkvloer te bieden dat verder gaat dan puur regulatieve aanpak.

De tweedeling transactioneel en transformationeel (of in het verlengde: Safety Specific Transformational) leiderschap is gebaseerd op leiderschapsstijl an sich, maar er is geen onderscheid hoe communicatief de leiderschapsstijl is. Het is zaak dat er meer verdiepend gekeken wordt naar het communicatieaspect van de leiderschapsstijlen. Een vervolgonderzoek van De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, Van Gameren en Vlug (2009) tracht een poging te doen om communicatiestijlen bij leiders te onderscheiden. De Vries et al. (2009) hanteren in essentie de transformationele en transactionele leiderschapsstijl als leidraad, maar dragen een andere benaming aan. Zo zien zij transformationele leiderschapsstijl als mens-georiënteerde leiderschapsstijl, en transactionele leiderschapsstijl als taakgeoriënteerde leiderschapsstijl.

Waar mens-georiënteerde communicatie leiderschapsstijl meer focust op de communicatie op zichzelf, is de taak-georiënteerde leiderschapsstijl in veel mindere mate communicatief en is meer gericht op het aansturen van de taken.

Het vervolgonderzoek van De Vries, Bakker-Pieper en Oosterveld (2010) bestond uit een survey waarin zeven communicatiestijlen, ook wel gekenmerkt als de Leadership Communication Styles (afgekort: CLS) door middel van een regressieanalyse aan de leiderschapsstijlen gekoppeld worden om zo te beantwoorden of de desbetreffende stijl communicatief is of niet. Taak-georiënteerd (transactioneel) leiderschap bleek de meeste raakpunten te hebben met één van de zeven communicatiestijlen; de *precieze* communicatiestijl. Deze stijl wordt helder beschreven in het voorgaand onderzoek van De Vries et al. (2009) aan de hand van de karakteristieken professioneel, expertise en exact. Mens-georiënteerd (transformationeel) leiderschap bleek de meeste raakpunten te hebben met één van de zeven communicatiestijlen maar een communicatiestijl van een compleet andere aard; de *ondersteunende* communicatiestijl. Deze wordt gekenmerkt (tevens beschreven in de Vries et al., 2009) door acties als het geruststellen van de persoon, ondersteuning bieden door de persoon in de schijnwerpers te zetten, of complimenten geven aan iemand.

Tevens bleek uit het onderzoek van De Vries et al. (2009) dat de taak-georiënteerde leiderschapsstijl in lage mate communicatief was. De mens-georiënteerde stijl was echter in hoge mate communicatief. Aangezien er getracht wordt om veiligheid gerelateerde uitkomsten te krijgen en SSTL in het verlengde ligt van de mens-georiënteerde (transformationele) leiderschapsstijl, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het SSTL in plaats van de mens-georiënteerde leiderschapsstijl. In voorgaande onderzoeken wordt nog niet naar de concrete communicatie van de leider op de medewerkers gekeken, ofwel welke communicatiestijl de leider gebruikt en waar dit uit op te maken is. Hierdoor wordt het interessant om te kijken in hoeverre CLS, ofwel de communicatiestijl van de leider, van invloed is op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. Meer specifiek zal er in dit onderzoek voortgebouwd worden op de bevindingen van De Vries et al. (2010) aangezien deze al bepaalde communicatiestijlen aan de leiderschapsstijlen wisten te koppelen. Er zal namelijk gekeken worden naar de *precieze* en *ondersteunende* varianten van de communicatiestijlen in het CLS. Echter, tot op heden is er nog weinig veiligheid gerelateerd onderzoek gedaan waar er rekening met de factor 'cultuur' gehouden is. Het kan namelijk zo zijn dat personen die opgegroeid zijn met andere normen en waarden CLS volledig anders percipiëren dan anderen. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat een Chinees, die opgegroeid

is in een omgeving waar men erg beknopt met elkaar communiceert (de persoon zegt minder dan nodig (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988)) de communicatiestijl *precies* waardevoller acht dan een Arabier die opgegroeid is in een omgeving waar men bloemrijk met elkaar communiceert (de persoon zegt meer dan nodig (Gudykunst & Ting-Toomey, 1998)). Het zou kunnen zijn dat deze Arabier juist de communicatiestijl *ondersteunend* waardevoller acht.

Globalisering zorgt voor een steeds groeiende diversiteit met betrekking tot culturele waarden op de banenmarkt. Mearns en Yule (2009) stellen dat er relatief weinig onderzoek gedaan is als het komt op multiculturele teams in relatie tot veiligheid op de werkvloer. Op nationaal niveau zijn door de verbeterde infrastructuur de barrières haast opgeheven om in dezelfde stad te moeten werken waar men is opgegroeid. Echter, ook binnen een nationaliteit kunnen verschillende waarden aanwezig zijn. In de volksmond wordt vaker genoemd dat mensen uit de Randstad bijvoorbeeld veel directer zijn dan mensen die in het zuiden van Nederland zijn opgegroeid. Aangezien er nog weinig onderzoek verricht is met betrekking tot de binnenlandse verschillen van cultuur in relatie tot veiligheid, is het interessant om dit te betrekken in huidig onderzoek.

Multiculturele teams zijn tegenwoordig steeds gebruikelijker. Zo blijkt uit de cijfers van het Centraal bureau van Statistiek dat in Nederland dat 20,4% van de personen die in Nederland werkzaam zijn van allochtone afkomst is (CBS, 2014). Deze migranten worden vaker ingezet om gevaarlijker werk te doen aangezien zij sneller genoeg nemen met de beschikbare banen en tevens zijn zij ook vaker de slachtoffers van een ongeval dan hun Nederlandse collegae (Van Zwieten et al., 2014). Dit gegeven is een aanleiding om meer te sturen op veiligheid gerelateerd onderzoek in multiculturele teams.

Allochtone leden van multiculturele teams zijn opgevoed met verschillende sets van waarden en normen, zij hebben dus wellicht een andere kijk op veiligheid op de werkvloer dan autochtone medewerkers. Cultuurverschillen zijn op grote schaal onderzocht en veelal wordt het framework van Hofstede (1991) gehanteerd. Hofstede heeft een waardenindex opgesteld waarin de normen en waarden van alle culturen meetbaar zijn gemaakt door verschillende alomvattende waarden als machtsafstand en onzekerheidsvermijding te gebruiken. Indien de ene cultuur hoog scoort op bijvoorbeeld machtsafstand, betekent dit dat de cultuur bijvoorbeeld sneller iets van zijn meerdere erkent dan een cultuur die laag scoort op machtsafstand.

Machtsafstand (MA) (Hofstede, 1991) kan in verband gebracht worden met veiligheid gerelateerde aspecten. Als men zijn of haar meerdere snel erkent (scoort hoog op machtsafstand) zou het kunnen zijn dat de persoon minder snel op zijn leidinggevende af stapt. In combinatie met veiligheid zou dit essentieel kunnen zijn, aangezien dit zou kunnen leiden tot het missen van informatie of de onwetendheid van een veiligheidsinstructie. Daarnaast, mocht een persoon een lage machtsafstand hebben kan dat op zijn beurt leiden tot een overload aan informatie van veiligheidsinstructies. Tot op heden is er nog weinig onderzoek verricht over de relatie tussen machtsafstand en veiligheidsbewustzijn.

Ook de waarde onzekerheidsvermijding (Hofstede, 1991) is door Gudykunst, William en Tsukasa Nishida (2001) in verband gebracht met de effectiviteit van communicatie. Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als 'de mate waarin afwijkend gedrag wordt getolereerd' (Hofstede, 1991). Gudykunst et al. (2001) bouwen voort op deze waarde door een theorie erover te ontwikkelen; de Anxiety/Uncertainty Management-theorie (AUM). Hierin wordt een koppeling gemaakt tussen de waarde onzekerheidsvermijding en de gepercipieerde effectiviteit van interpersoonlijke berichten. Uit de resultaten blijkt dat een hoge onzekerheidsvermijding negatief correleert met effectiviteit van berichten. Dit betekent dat, indien een cultuur hoog scoort op onzekerheidsvermijding, het meer waarschijnlijk is dat het bericht minder goed zal aankomen bij deze groep. Deze implicatie kan voor managers een motivatie zijn om bepaalde werknemers uit culturen die hoog scoren op onzekerheidsvermijding extra aandacht te geven voor bijvoorbeeld veiligheidsinstructies. Evidentie voor het belang om onzekerheidsvermijding mee te nemen in (het verbeteren van) veiligheidsbewustzijn wordt door Burke, Chan-Sefarin, Salvador, Smith en Harpy (2008) aangevoerd. Zij stellen dat onzekerheidsvermijding gezien kan worden als een factor die ervoor kan zorgen dat er gevaarlijke situaties ontstaan. Voor het verbeteren van veiligheidscommunicatie stellen zij dat bij een hoge onzekerheidsvermijding een goede structurering van de veiligheidsvoorschriften gepast blijkt. Bij lage onzekerheidsvermijding zijn rollenspellen, discussies over scenario's en feedback op bepaalde casussen de meest efficiënte manier om veiligheidsgelateerde aspecten aan de man te brengen.

Starren, Hornikx en Luijters (2012) onderzochten hoe de nationale cultuur een rol zou kunnen spelen in veiligheidsgedrag. Zij kwamen tot de conclusie, door een analyse te maken van veiligheid in multiculturele organisaties, dat er culturele verschillen mogelijk zijn ten aanzien van risico-inschatting. Ook stellen zij dat er vervolgonderzoek nodig is met betrekking tot de veiligheid binnen multiculturele teams.

Een poging voor de verbetering van veiligheid in multiculturele teams is gedaan door

Paul (2013). Hoewel Paul met het maken van een brochure trachtte een stappenplan neer te zetten om de taalbarrières te overbruggen en zo veiligheid in meertalige teams te vergroten, werd er geen rekening gehouden met meer cultuurgebonden problemen (zoals AUM) waar de multiculturele teams mee te kampen hebben. Binnen dit onderzoek worden ook, naast de culturele verschillen van verschillende landen, de binnenlandse cultuurverschillen getracht te worden onderzocht in relatie tot veiligheidsbewustzijn aangezien hier tot op heden nog weinig over geschreven is. Zo wordt ‘werknemers in teams met verschillende culturele waarden’ gehanteerd in plaats van ‘multiculturele teams’.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de leiderschapsstijl in relatie tot teams met verschillende culturele waarden. Als *safety awareness* als uitgangspunt genomen wordt, is er tot op heden puur onderzoek verricht op de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen op *safety awareness*, maar niet welke communicatievorm van de leider het meest effectief is. Tevens is met de factor ‘cultuur’ tot op heden geen rekening gehouden. Dit onderzoek tracht het element cultuur mee te nemen om zo tot een genuanceerder perspectief te komen wanneer men een antwoord zoekt op de vraag welke communicatievorm (vanuit het CLS) van leiderschap het meest gunstig is voor verbetering van de *safety awareness*. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

‘In hoeverre zijn de Communication Leadership Styles van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?’

De volgende deelvragen zijn van toepassing:

- In hoeverre heeft de *precieze* communicatiestijl een uitwerking op *safety awareness*?
- In hoeverre heeft de *ondersteunende* communicatiestijl een uitwerking op *safety awareness*?
- In hoeverre speelt de *onzekerheidsvermijding*, beredeneerd vanuit de *precieze* communicatiestijl, een rol binnen teams met werknemers die verschillende culturele waarden hebben in relatie tot de *safety awareness*?
- In hoeverre speelt de *onzekerheidsvermijding*, beredeneerd vanuit de *ondersteunende* communicatiestijl, een rol binnen teams met werknemers die verschillende culturele waarden hebben in relatie tot de *safety awareness*?

Methode

Om de invloed van het CLS te meten op de *safety awareness* binnen teams met verschillende culturele waarden werd een survey opgesteld.

Instrumentatie

Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een afhankelijke variabele en twee onafhankelijke variabelen, te weten; ondersteunende- en precieze communicatiestijl. Tevens werden er twee modererende factoren toegevoegd: onzekerheidsvermijding en machtsafstand. De afhankelijke variabele ‘*safety awareness*’ wordt gedefinieerd als de mate waarin men daadwerkelijk bewust is van de veiligheidsmaatregelen en bekend is met de protocollen die bij iedere calamiteit horen (de Koster, Stam & Balk, 2011). *Safety awareness* werd gemeten aan de hand 7 items, afgeleid van het model van Barling et al. (2002) die zes factoren gebruikten (met een zeven-punts Likertschaal; 1= helemaal mee oneens -7 = helemaal mee eens) om *safety awareness* te meten. Vragen als “Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving” en “Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico’s die samengaan met mijn baan” werden gebruikt om de *safety awareness* te meten. De betrouwbaarheid van de vragen over *safety awareness* bestaande uit 7 items was goed: $\alpha = .86$.

De onafhankelijke variabelen, geselecteerd uit het model van de *Communication Leadership Styles* van de Vries et al. (2009) waarin zeven communicatiestijlen van een leider aan bod kwamen, zijn de precieze- en ondersteunende communicatiestijl. De precieze communicatiestijl aan de hand van de karakteristieken “professioneel, expertise en exact” door de Vries et al. (2009; p. 5) beschreven. Ook de precieze communicatiestijl werd gemeten met een zeven-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens -7 = helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van de precieze communicatiestijl, bestaande uit 5 items met vragen als “mijn leidinggevende gedraagt zich op een professionele manier” en “mijn leidinggevende gedraagt zich op een deskundige manier” was voldoende: $\alpha = .78$. De ondersteunende communicatiestijl wordt gedefinieerd met karakteristieken als “het geruststellen van de persoon, ondersteuning bieden door de persoon in de schijnwerpers te zetten, of complimenten geven aan iemand” door de Vries et al. (2009, p.5). De ondersteunende communicatiestijl werd eveneens gemeten met een zeven-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens -7 = helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van de ondersteunende communicatiestijl, bestaande uit 6 items met vragen als “mijn leidinggevende troost werknemers” en “mijn leidinggevende complimenteert werknemers” was voldoende: $\alpha = .68$.

De modererende variabelen die meegenomen zijn in dit onderzoek zijn de door Hofstede (1965) opgestelde variabelen onzekerheidsvermijding en machtsafstand.

Onzekerheidsvermijding wordt gedefinieerd als “de mate waarin de leden van een cultuur zich ongemakkelijk voelen bij ambigue of onbekende situaties” door Hofstede (1991, p.6). Onzekerheidsvermijding werd gemeten aan de hand van (een deel van) de vragen die opgesteld zijn door Dorfman en Howell (1988) en getest door Culpepper en Watts (1999) om individuele onzekerheidsvermijding te meten. Doordat de vragen van Hofstede op betrekking hebben op onzekerheidsvermijding op groepsniveau maar de vragen van Dorfman en Howell (1998) betrekking hebben op onzekerheidsvermijding op individueel niveau, zijn deze meegenomen in het onderzoek. De vragen waren opgesteld met een zeven-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens -7 = helemaal mee eens) De betrouwbaarheid van de vragen over onzekerheidsvermijding, bestaande uit 5 items met vragen als “werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk” en “voorschriften waar ik dagelijks mee te maken heb, helpen mij in mijn werk” was goed: $\alpha = .85$.

De modererende variabele machtsafstand wordt gedefinieerd als “de mate waarin de leden van organisaties en instituten met een lagere rang hun plaats erkennen en accepteren” door Hofstede (1991). Tevens opgesteld met een zeven-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens -7 = helemaal mee eens) was de betrouwbaarheid van de vragen over machtsafstand, bestaande uit 4 items met vragen als “het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden” en “mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen” niet voldoende: $\alpha = .44$. Door de onbetrouwbare Cronbach's alpha zal machtsafstand niet worden meegenomen in de resultatensectie.

Procedure en participanten

In totaal hebben 803 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. De respondenten werden gevraagd een elektronische survey in te vullen die opgesteld was in zowel het Engels als in het Nederlands via Qualtrics; een computerprogramma waarin op efficiënte wijze surveys gecreëerd en gedistribueerd kunnen worden. De respondenten moesten 18 jaar of ouder en onderdeel van een werkteam zijn om in de resultaten meegenomen te worden. Allereerst werd er gekeken naar geografische/etnografische afkomst van de respondent. Vervolgens werden er een aantal persoonlijke vragen gesteld die gebaseerd waren op de Nederlandse Enquête arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO. De vragen hadden betrekking op geslacht, leeftijd, woonplaats, hoogst genoten opleiding, welke sector de respondent werkzaam is, wat voor

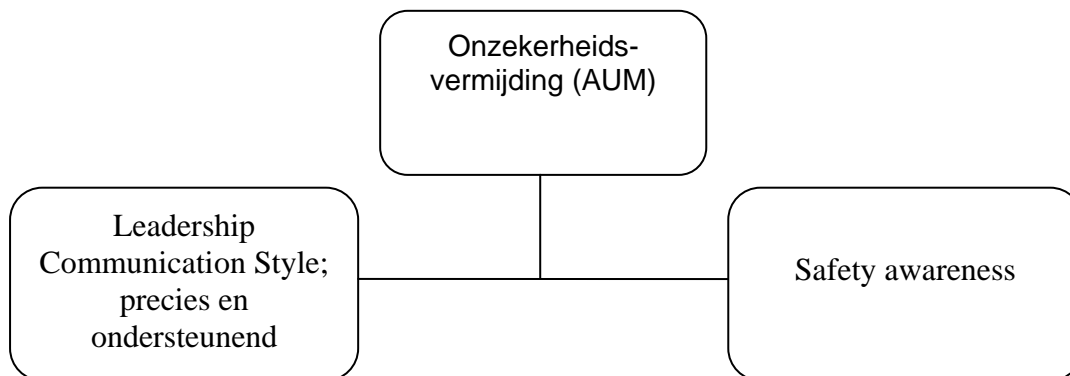
soort arbeidscontract de respondent heeft, welk beroep of functie de respondent uitoefent en vanaf wanneer de respondent werkzaam is bij zijn/haar werkgever. Het geslacht van de respondenten was overwegend vrouwelijk (60,2% vrouwelijk ten opzicht van 39,8% mannelijk). De gemiddelde leeftijd van de respondenten, met een range van 18 tot 71, was 33 jaar. Veruit de meeste respondenten hadden hoger beroepsonderwijs als hoogst genoten opleiding (41,4%). De complete survey is te vinden bij Appendix 1.

Voor de analyse van de resultaten is onzekerheidsvermijding opgedeeld in vier kwartielen; lage-, gematigd lage-, gematigd hoge- en hoge onzekerheidsvermijding. Binnen de lage onzekerheidsvermijding vielen de 25% respondenten die het laagst scoorden op onzekerheidsvermijding, binnen gematigd lage onzekerheidsvermijding de 25% die daarna het laagst scoorden, enzovoorts. Ook zijn er interactietermen toegevoegd om de moderatieanalyses uit te voeren. De interactietermen zijn een combinatie van de variabelen onzekerheidsvermijding en precieze- of ondersteunende communicatiestijl.

Statistische toetsen

De statistische toetsen: frequentie analyse, Cronbach's Alpha, enkelvoudige- en meervoudige regressieanalyses en moderatieanalyses zijn toegepast binnen het onderzoek.

Om de analyse te simplificeren, is het volgende analysemodel opgesteld:



Resultaten

Binnen dit onderzoek is getracht door middel van een multiple regressieanalyse verschillen en storende of motiverende factoren te vinden in de precieze ($M=5.17$, $SD = 1.12$) en ondersteunende ($M = 4.7$, $SD=.92$) leiderschapsstijl op de *safety awareness* van werknemers met verschillende culturele waarden. De modererende factor op de *safety awareness* is onzekerheidsvermijding ($M = 4.86$, $SD=1.34$). In Tabel 1 worden de zowel de gemiddelden als standaardafwijkingen gepresenteerd van de onafhankelijke factoren binnen huidig onderzoek.

Tabel 1. Gemiddelden en standaardafwijkingen van de onafhankelijke variabelen.

	N	M	SD
<i>Safety awareness</i>	476	5.54	1.24
Precieze communicatiestijl	456	5.17	1.12
Ondersteunende communicatiestijl	452	4.7	0.92
Onzekerheidsvermijding	474	4.86	1.34

Uit een enkelvoudige regressie bleek *safety awareness* voor 4.2% verklaard te worden door een precieze communicatiestijl van de leider ($F(1, 454) = 137.73$, $p < .001$). Het gebruik van een precieze communicatiestijl op een team met verschillende culturele waarden bleek een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team ($\beta = .48$, $p < .001$). De regressieanalyse van de precieze communicatiestijl is opgenomen in Tabel 2.

Tabel 2. Enkelvoudige regressieanalyse van de precieze communicatiestijl op *safety awareness*. (N= 455)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	4.338	.141	
Precieze stijl	.231	.027	.482**
R^2	.042		
F	137.733**		

** $p < .001$

Eveneens uit een enkelvoudige regressie bleek *safety awareness* voor 12% verklaard te worden door een ondersteunende communicatiestijl van de leider ($F(1, 450) = 62.70$, $p < .001$). Het gebruik van een ondersteunende communicatiestijl van een leider op een team met verschillende culturele waarden bleek een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team ($\beta = .35$, $p < .001$). De regressieanalyse van de ondersteunende communicatiestijl is opgenomen in Tabel 3.

Tabel 3. Enkelvoudige regressieanalyse van de ondersteunende communicatiestijl op *safety awareness*. (N= 451)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	4.124	.167	
Ondersteunende stijl	.276	.035	.350**
R^2	.120		
F	62.697**		

** $p < .001$

Om een meer verdiepend antwoord te krijgen op de effecten van onzekerheidsvermijding op *safety awareness* is onzekerheidsvermijding opgedeeld in vier kwartielen; lage-, gematigd lage-, gematigd hoge- en hoge onzekerheidsvermijding. Binnen de lage onzekerheidsvermijding vielen de 25% respondenten die het laagst scoorden op onzekerheidsvermijding, binnen gematigd lage onzekerheidsvermijding de 25% die daarna het laagst scoorden, enzovoorts. Uit een multiple regressie analyse met de variabelen ‘precieze communicatiestijl’ en ‘onzekerheidsvermijding’ bleek *safety awareness* voor 18% verklaard te worden door de ingebrachte variabelen ($F(2, 452) = 49.45, p < .001$). Het gebruik van een precieze communicatiestijl op een team met verschillende culturele waarden ($\beta = .11, p = .010$) bleek, evenals onzekerheidsvermijding ($\beta = .38, p < .001$), een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team. De regressieanalyse van de precieze communicatiestijl in combinatie met onzekerheidsvermijding is opgenomen in Tabel 4.

Tabel 4. Multiple regressieanalyse voor de variabelen precieze communicatiestijl en onzekerheidsvermijding op de afhankelijke variabele *safety awareness* (N= 452)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.17	.28	
Precieze stijl	.13	.04	.11**
OZV (4 kwartielen)	.35	.05	.38***
R^2	.18		
F	49.45		

** $p < .050$, *** $p < .001$

Uit een multiple regressie met de variabelen ‘precieze communicatiestijl’ en ‘onzekerheidsvermijding’ opgedeeld in vier kwartielen bleek *safety awareness* voor 4.3% verklaard te worden door de variabele ‘lage onzekerheidsvermijding’ (1: $F(1, 138) = 6.15, p < .014$). Een lage onzekerheidsvermijding samen met precieze communicatiestijl bleek een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team (1: $\beta = .207, p = .014$). Een gematigd lage-, gematigd hoge- en hoge onzekerheidsvermijding in combinatie met een

precieze communicatiestijl bleken geen significante voorspellers voor het *safety awareness* van het team (2: $F(1, 89) = .64, p = .427$; 3: $F(1, 113) = .75, p = .388$; 4: $F(1, 107) = .53, p = .467$). De regressieanalyse van de precieze communicatiestijl in combinatie met onzekerheidsvermijding, opgedeeld in vier kwartielen, is opgenomen in Tabel 5.

Tabel 5. Multiple regressie analyse voor de variabelen precieze communicatiestijl en onzekerheidsvermijding, opgedeeld in vier kwartielen, op de afhankelijke variabele *safety awareness* (1: N = 139; 2: N = 90; 3: N = 114; 4: N = 108)

Variabele	B	SE B	β
Intercept			
1.00 OZV	3.79	.47	
2.00 OZV	5.13	.57	
3.00 OZV	5.14	.60	
4.00 OZV	5.86	.43	
Precies			
1.00 OZV	.23	.09	.21**
2.00 OZV	.08	.11	.08
3.00 OZV	.09	.11	.08
4.00 OZV	.06	.08	.07
R^2			
1.00 OZV	.04**		
2.00 OZV	.01		
3.00 OZV	.01		
4.00 OZV	.01		
F			
1.00 OZV	6.15		
2.00 OZV	.64		
3.00 OZV	.75		
4.00 OZV	.53		

** $p < .001$

Uit een moderatieanalyse met de variabelen ‘onzekerheidsvermijding’ en ‘precieze communicatiestijl’ bleek de interactieterm, een combinatie van de onafhankelijke variabele precieze communicatiestijl en de moderator onzekerheidsvermijding, een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team te zijn bij de variabele ‘lage onzekerheidsvermijding’ ($\beta = .31, p = .007$). De variabelen gematigd lage-, gematigd hoge- en hoge onzekerheidsvermijding in de interactie met de precieze communicatiestijl bleken geen significante voorspellers voor de *safety awareness* binnen het team (2: $\beta = .596, p = .204$, 3: $\beta = -.001, p = .997$, 4: $\beta = .454, p = .179$). Klaarblijkelijk was de modererende factor lage onzekerheidsvermijding van positieve invloed op de precieze communicatiestijl. In Tabel 6 wordt de multiple regressieanalyse met de interactieterm gepresenteerd.

Tabel 6. Moderatie analyse voor de variabelen onzekerheidsvermijding * precieze communicatiestijl op de afhankelijke variabele *safety awareness* (1: N = 139; 2: N = 90; 3: N = 114; 4: N = 108)

Variabele	B	SE B	β
Intercept			
1.00	3.81	.45	
2.00	5.15	.57	
3.00	5.14	.60	
4.00	5.96	.44	
Precies			
1.00 OZV	.00	.13	.00
2.00 OZV	-.52	.49	.50
3.00 OZV	.10	.48	.08
4.00 OZV	-.29	.27	.37
OZV*precies			
1.00	.07	.03	.31**
2.00	.13	.10	.60
3.00	.00	.09	.00
4.00	.05	.04	.45

** $p < .01$

Uit een multiple regressieanalyse met de variabelen ‘ondersteunende communicatiestijl’ en ‘onzekerheidsvermijding’ bleek *safety awareness* voor 17% verklaard te worden door de ingebrachte variabelen ($F(2, 448) = 46.97, p < .001$). Het gebruik van een ondersteunende communicatiestijl op een team met verschillende culturele waarden ($\beta = .08, p = .084$) bleek geen significante voorspeller te zijn, de variabele onzekerheidsvermijding bleek daarentegen wel een significante voorspeller ($\beta = .40, p < .001$). De regressieanalyse van de ondersteunende communicatiestijl in combinatie met onzekerheidsvermijding is opgenomen in Tabel 7.

Tabel 7. Multiple regressieanalyse voor de variabelen ondersteunende communicatiestijl en onzekerheidsvermijding op de afhankelijke variabele *safety awareness* (N= 448)

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.25	.32	
Ondersteunend	.10	.06	.08
OZV (4 kwartielen)	.37	.04	.40**
R^2	.17		
F	46.97		

** $p < .001$

Uit een multiple regressie met de variabelen ‘ondersteunende communicatiestijl’ en ‘onzekerheidsvermijding’ opgedeeld in vier kwartielen bleken geen van de variabelen ‘onzekerheidsvermijding’ (lage-, gematigd lage-gematigd hoge- en hoge

onzekerheidsvermijding) significante voorspellers voor de *safety awareness* van het team (1: $F(1, 138) = .69, p = .408$; 2: $F(1, 85) = .51, p = .505$; 3: $F(1, 112) = .68, p = .683$; 4 $F(1, 108) = .12, p = .119$). De regressieanalyse van de ondersteunende communicatiestijl in combinatie met onzekerheidsvermijding, opgedeeld in vier kwartielen, is opgenomen in Tabel 8.

Tabel 8. Multiple regressie analyse voor de variabelen ondersteunende communicatiestijl en onzekerheidsvermijding, opgedeeld in vier kwartielen, op de afhankelijke variabele *safety awareness* (1: N = 139; 2: N = 90; 3: N = 114; 4: N = 108)

Variabele	B	SE B	β
Intercept			
1.00 OZV	4.43	.60	
2.00 OZV	5.16	.61	
3.00 OZV	5.41	.59	
4.00 OZV	5.52	.42	
Ondersteunend			
1.00 OZV	.11	.13	.07
2.00 OZV	.09	.13	.07
3.00 OZV	.05	.12	.04
4.00 OZV	.13	.08	.15
R^2			
1.00 OZV	.01		
2.00 OZV	.01		
3.00 OZV	.00		
4.00 OZV	.02		
F			
1.00 OZV	.69		
2.00 OZV	.51		
3.00 OZV	.68		
4.00 OZV	.12		

** $p < .050$, *** $p < .001$

Uit een moderatieanalyse met de variabelen ‘onzekerheidsvermijding’ en ‘ondersteunende communicatiestijl’ bleek de interactieterm, een combinatie van de onafhankelijke variabele precieze communicatiestijl en de moderator onzekerheidsvermijding, een significante voorspeller voor de *safety awareness* van het team te zijn bij de variabele ‘lage onzekerheidsvermijding’ ($\beta = .30, p = .002$). De variabelen gematigd lage-, gematigd hoge en hoge onzekerheidsvermijding in de interactie met de ondersteunende communicatiestijl bleken geen significante voorspellers voor de *safety awareness* binnen het team (2: $\beta = .414, p = .382$, 3: $\beta = .125, p = .769$, 4: $\beta = .418, p = .209$). Klaarblijkelijk was de modererende factor lage onzekerheidsvermijding van positieve invloed op de ondersteunende communicatiestijl. In Tabel 9 wordt de moderatieanalyse met de interactieterm gepresenteerd.

Tabel 9. Moderatie analyse voor de variabelen onzekerheidsvermijding * ondersteunende communicatiestijl op de afhankelijke variabele *safety awareness* (1: N = 139; 2: N = 90; 3: N = 114; 4: N = 108)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept			
1.00	4.30	.58	
2.00	5.23	.61	
3.00	5.41	.59	
4.00	5.58	.42	
Ondersteunend			
1.00 OZV	-.14	.15	-.09
2.00 OZV	-.39	.55	-.33
3.00 OZV	-.11	.55	-.08
4.00 OZV	-.22	.29	-.25
OZV*ondersteunend			
1.00 OZV	.08	.03	.30**
2.00 OZV	.10	.11	.41
3.00 OZV	.03	.10	.13
4.00 OZV	.05	.04	.42

** $p < .01$

Conclusie en discussie

Binnen de deelvragen is allereerst een onderscheid gemaakt tussen precieze en ondersteunende communicatiestijlen. Om de invloed van de precieze dan wel ondersteunende communicatiestijl op *safety awareness* te meten, kan door middel van een enkelvoudige regressieanalyse het volgende geïnterpreteerd worden:

De precieze communicatiestijl blijkt van positieve invloed op de *safety awareness* ($B = .23$). Indien de precieze communicatiestijl sterker aanwezig is, zal dus de *safety awareness* meer aanwezig zijn. Het model werd voor 4.2% verklaard door de precieze communicatiestijl.

Hoewel dit een redelijk laag percentage is, kan gesteld worden dat, indien de leidinggevende een precieze communicatiestijl hanteert, het veiligheidsbewustzijn van het team bevordert.

Hiermee is een antwoord gevonden op de deelvraag: “In hoeverre heeft de *precieze* communicatiestijl een uitwerking op *safety awareness*?”

De ondersteunende communicatiestijl blijkt eveneens van positieve invloed op de *safety awareness* ($B = .28$). Het model werd voor 12% verklaard door de ondersteunende communicatiestijl. Er kan gesteld worden dat, indien de leidinggevende een ondersteunende communicatiestijl hanteert, de *safety awareness* bevordert binnen een team. Hiermee is een antwoord gevonden op de deelvraag: “In hoeverre heeft de *ondersteunende* communicatiestijl in relatie tot cultuur zijn uitwerking op *safety awareness*?”

Ook is de rol van onzekerheidsvermijding op de communicatiestijlen in relatie tot de *safety awareness* onderzocht om zo antwoord te geven op de deelvragen “In hoeverre speelt de *onzekerheidsvermijding*, beredeneerd vanuit de precieze/ondersteunende communicatiestijl, een rol binnen teams met werknemers die verschillende culturele waarden hebben in relatie tot de *safety awareness*?”. Binnen onzekerheidsvermijding is er door middel van een meervoudige regressie gekeken naar de voorspellende waarde die het kan hebben op de *safety awareness* van een team wanneer de leider de precieze of de ondersteunende communicatiestijl hanteert. Het model voor het veiligheidsbewustzijn met de ondersteunende communicatiestijl als onafhankelijke variabele en onzekerheidsvermijding als moderator bleek een voorspellende waarde te hebben van 17%. Dit betekent dat, indien de ondersteunde communicatiestijl constant blijft, onzekerheidsvermijding ($B = .37$) een positief effect heeft op *safety awareness*. De ondersteunende communicatiestijl zelf, met onzekerheidsvermijding als moderator, bleek geen significante voorspeller te zijn voor het veiligheidsbewustzijn. Klaarblijkelijk heeft de ondersteunende communicatiestijl geen invloed op de *safety awareness* wanneer het gemodereerd wordt door onzekerheidsvermijding, waarmee de

deelvraag “in hoeverre speelt de *onzekerheidsvermijding*, beredeneerd vanuit de ondersteunende communicatiestijl, een rol binnen teams met werknemers die verschillende culturele waarden hebben in relatie tot de *safety awareness*?” beantwoord wordt.

Tevens bleek onzekerheidsvermijding een stimulerende factor te zijn voor de *safety awareness* wanneer er gekeken wordt naar de precieze communicatiestijl. voor het veiligheidsbewustzijn met de precieze communicatiestijl als onafhankelijke variabele en onzekerheidsvermijding als moderator bleek een voorspellende waarde te hebben van 18%. Dit betekent dat, indien de precieze communicatiestijl constant blijft, onzekerheidsvermijding ($B=.38$) een positief effect heeft op *safety awareness*. Ook de precieze communicatiestijl zelf heeft een voorspellende waarde op *safety awareness* in de multiple regressie ($B=.13$). Hoe hoger de onzekerheidsvermijding wanneer de leider een precieze stijl hanteert, des te meer een effect op de *safety awareness* van de werknemer. Het veiligheidsbewustzijn wordt dus bevorderd als de leider een precieze communicatiestijl hanteert, met onzekerheidsvermijding als moderator. Hiermee wordt deelvraag ‘In hoeverre speelt de *onzekerheidsvermijding*, beredeneerd vanuit de precieze communicatiestijl, een rol binnen teams met werknemers die verschillende culturele waarden hebben in relatie tot de *safety awareness*?’ beantwoord.

Voor meer diepgaand inzicht in onzekerheidsvermijding is door middel van een moderatieanalyse getracht om de deelvraag in verder verloop te beantwoorden, en verschillen tussen kwartielen binnen onzekerheidsvermijding gecombineerd met precieze- en ondersteunende communicatiestijl te vinden. Indien men de multiple regressie opdeelt in vier kwartielen om zo een meer specifiek antwoord te krijgen op de laatste twee deelvragen, blijkt alleen de lage onzekerheidsvermijding, wanneer de leidinggevende een precieze communicatiestijl hanteert, een significante voorspeller te zijn van de *safety awareness*. Alleen het model voor het veiligheidsbewustzijn met de ondersteunende communicatiestijl als onafhankelijke variabele en lage onzekerheidsvermijding als moderator bleek een voorspellende waarde te hebben van 4%. Dit betekent dat, hoe groter de lage onzekerheidsvermijding is wanneer de precieze communicatiestijl constant blijft, des te meer *safety awareness* er zal zijn ($B=.23$). Aangezien het maar één vierde van de respondenten betreft, is het redelijk logisch dat de voorspellende waarde ook ongeveer vier keer zo klein is als de regressie waar alle vier de kwartielen in worden meegenomen. Het blijkt dus dat de moderatieanalyse over de gehele precieze communicatiestijl met als moderator onzekerheidsvermijding een vertekend beeld geeft, aangezien het uit de moderatieanalyse van de kwartielen blijkt dat alleen de lage onzekerheidsvermijding binnen de precieze communicatiestijl significant was en de conclusie dus niet opgaat over de gehele

onzekerheidsvermijding. Met interactieterm voorspelde het model een relatief stimulerend effect van een lage onzekerheidsvermijding op het veiligheidsbewustzijn indien de leidinggevende een precieze communicatiestijl hanteert ($B=.07$). Hoe meer de precieze communicatiestijl wordt aangehouden, des te meer de werknemers van deze categorie (=de laagst scorende 25% van de respondenten op onzekerheidsvermijding) veiligheidsbewust zijn. Binnen de kwartielen van onzekerheidsvermijding met een ondersteunende communicatiestijl bleek geen enkel kwartiel een significante voorspeller. Echter bleek dat na toevoeging van de interactieterm het model met de onafhankelijke variabele ondersteunende communicatiestijl wel significant was voor de lage onzekerheidsvermijding ($B=.08$). Een vervolgonderzoek is van belang om dit gegeven te verklaren.

Al met al, om een antwoord te geven op de hoofdvraag: *'In hoeverre is het CLS van invloed op het veiligheidsbewustzijn van werknemers met verschillende culturele waarden?'* Kan men concluderen dat het CLS met variabelen *precieze* en *ondersteunende* communicatiestijl weinig invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van werknemers, aangezien de voorspellende waarde redelijk klein is. Meer specifiek zou men wel kunnen stellen dat de onzekerheidsvermijding een relatief belangrijke rol speelt in de invloed op de *safety awareness*. Meer specifiek, de *safety awareness* wordt het meest beïnvloed bij de lage onzekerheidsvermijding als de leidinggevende een precieze stijl hanteert. In het vervolgstuk zullen de bevindingen literair onderbouwd worden.

De Vries et al. (2009) stelden dat transactionele leiders (wat samenhangt met de precieze leiderschapsstijl) in veel mindere mate communicatief zijn dan transformationele leiders (wat samenhangt met de ondersteunende communicatiestijl). Het zou een logisch gevolg zijn dat, indien de precieze communicatiestijl sterker doorklinkt in de taal van de leider, de werknemer meer naar de taak zelf kijkt in plaats van alle aspecten eromheen (waaronder veiligheidsgelateerde aspecten) en de *safety awareness* van de medewerker dus afneemt. Echter, in dit onderzoek is gebleken dat de precieze communicatiestijl wel degelijk een positieve bijdrage aan de *safety awareness* levert. Hierbij correspondeert de positieve uitkomst dus niet met de premisse dat de precieze communicatiestijl een negatieve invloed zou zijn. Een verklaring zou kunnen zijn dat men behoefte heeft aan de exacte manier van omschrijven (wat De Vries et al. (2009) omschrijven als een van de kenmerken van de precieze communicatiestijl) om zo, zonder te veel omwegen, de veiligheidsgelateerde aspecten in acht te nemen. De invloed van de precieze communicatiestijl is echter klein. Meer verdiepend sluit de bevinding dat bij zowel de precieze als de ondersteunende

communicatiestijl met een modererende variabele onzekerheidsvermijding alleen bij de lage onzekerheidsvermijding een positief significant effect gevonden is aan bij Gudykunst et al. (2001). Hierin wordt geopperd dat, indien een cultuur hoog scoort op onzekerheidsvermijding, het meer waarschijnlijk is dat het bericht minder goed zal aankomen bij deze groep. Aangezien alleen de lage onzekerheidsvermijding een significante voorspeller blijkt te zijn kan een kleine aanwijzing gevonden worden voor de verificatie van deze theorie. Het bericht zal sneller verwerkt worden bij de mensen met een lage onzekerheidsvermijding, waarbij het dus niet uitmaakt of dat een ondersteunende of een precieze communicatiestijl is.

Ook wordt in de Vries et al. (2009) geopperd dat de ondersteunende communicatiestijl in grote mate communicatief is en dat de ondersteunende stijl rekening houdt met meer aspecten dan alleen de taak zelf, wat zich uit in de vorm van bijvoorbeeld het geruststellen van de persoon, ondersteuning bieden door de persoon in de schijnwerpers te zetten, of het geven van complimenten aan de werknemer (de Vries et al., 2009). In de bevindingen bleek de ondersteunende stijl het meest toe te voegen aan de *safety awareness* van de medewerker. In lijn met de Vries et al. (2009) zijn er twee verklaringen te vinden: Een verklaring zou kunnen zijn dat de medewerker de veiligheidsregels meer in acht neemt aangezien ze er meer aan blootgesteld worden (aangezien het in grote mate communicatief is). Een andere verklaring zou kunnen zijn dat men behoefte heeft aan meer affectie wanneer het komt op veiligheidsgelateerde aspecten, aangezien het toch over de veiligheid van de persoon gaat. Door er meer aandacht aan de persoon te besteden (wat voornamelijk gebeurt bij de ondersteunende stijl) zou het zo kunnen zijn dat of ze het beter verwerken aangezien ze meer affectie krijgen van de leidinggevende door de ondersteunende stijl. De karakteristieken van de leider liggen hierbij in lijn met de karakteristieken van de *Safety Specific Transformational Leadershipstyle* van Mullen & Kelloway (2006) waarin gesteld wordt dat de leider een ondersteunende stijl heeft die vooral ingaat op veiligheidsgelateerde aspecten (het betrekken van je medewerkers in veiligheidsgelateerde aspecten, medewerkers hierover consistent inlichten etcetera).

De positieve effecten die gevonden zijn in de lage onzekerheidsvermijding bij de ondersteunende stijl lopen enigszins in lijn met Burke et al. (2008). Zij stellen dat de meest effectieve manieren om personen met een lage onzekerheidsvermijding veiligheidsbewust te maken, het discussiëren met de medewerkers en het geven van feedback op bepaalde scenario's zijn. Deze manieren hebben raakpunten met de ondersteunende stijl, die onder andere gekarakteriseerd wordt door het ondersteunen van de medewerkers door interesse in hem te tonen (de Vries et al, 2009). In dit onderzoek wordt een kleine positieve voorspelling

gevonden voor mensen met een lage onzekerheidsvermijding op de *safety awareness*, wanneer de leidinggevende een ondersteunende stijl hanteert. Als men met een lage onzekerheidsvermijding dus ondersteunend benaderd wordt (wellicht in de vorm van discussie of feedback op een scenario (Burke et al., 2008) dan zou dat leiden tot meer veiligheidsbewustzijn bij de persoon.

Een verklaring voor de positieve voorspelling voor mensen met een lage onzekerheidsvermijding op de *safety awareness* wanneer de leidinggevende een precieze communicatiestijl hanteert kan tot dusver niet worden gesteund door de literatuur. Een verklaring zou kunnen zijn dat mensen met een lage onzekerheidsvermijding niet zo zeer instructies nodig denken te hebben aangezien ze het wellicht een verspilling van hun tijd vinden, en dus meer opsteken van duidelijke, exacte instructies.

Het onderzoek kan dienen als een framework voor vervolgonderzoek in communicatiestijlen ten aanzien van *safety awareness*. Aangezien er evidentie gevonden is welke communicatiestijl in het algemeen het beste toegepast kan worden om de *safety awareness* te vergroten, kan men nu gericht zoeken naar de daadwerkelijke praktische aspecten van de precieze of ondersteunende stijl die bijdragen aan de *safety awareness* (bijvoorbeeld om te testen hetzij discussievoering hetzij feedback op scenario's effectiever is voor de *safety awareness*). Het onderzoek is maatschappelijk verantwoord omdat het zoekt naar een antwoord voor een gemeenschappelijk inzicht in veiligheidsbewustzijn: men kan zo bepalen welke communicatiestijl te gebruiken om zo de meest efficiënte manier toe te passen. Dit gemeenschappelijk inzicht is relevant omdat men zo efficiënter ingelicht kan worden in veiligheidsgelateerde aspecten, en zo uiteindelijk minder bedrijfsongevallen plaatsvinden. Praktisch gezien zou men kunnen stellen dat het beter is om als leider een ondersteunende leiderschapsstijl aan te nemen als het gaat om veiligheidsgelateerde aspecten. De grootste verandering in de enkelvoudige regressie was immers de ondersteunende stijl, waardoor men kan aannemen dat dit een belangrijke positieve factor is in de veiligheidscommunicatie. Indien in het team veel personen een lage onzekerheidsvermijding hebben (wat waarschijnlijk is in een team met bijvoorbeeld veel Duitse leden) kan de leidinggevende het beste een precieze leiderschapsstijl aannemen om zijn werknemers op de meest efficiënte manier veiligheidsbewust te maken. Dit geldt echter alleen voor de extreme gevallen (de laagste 25% van de onzekerheidsvermijding).

Suggesties voor verder onderzoek

Aangezien de machtsafstand onvoldoende betrouwbaar bleek, is deze niet verder meegenomen in het onderzoek. Voor een volgend onderzoek is een meer betrouwbare schaal van vragen nodig indien men wenst verschillen in de machtsafstand te vinden. Daarnaast zijn er te weinig respondenten met verschillende culturele waarden gevonden waardoor er weinig rekening gehouden kon worden met de factor cultuur. Hierdoor kwam de factor cultuur, die aan de deelvragen gekoppeld was, minder goed uit de verf en kon er dus ook niet vergeleken worden met de culturele waarden van Gudykunst en Ting-Toomey (1988). Tevens is de omvang van de steekproef nog te klein om een valide oordeel te vellen over de gehele populatie. Het is een noodzakelijkheid om een grotere steekproef te houden indien men wenst te generaliseren over de gehele bevolking. Huidig onderzoek gaat nog te weinig in op cultuur, maar zou wel als bodem kunnen fungeren voor vervolgonderzoek naar cultuurdimensies binnen leiderschapscommunicatie. Ook is er in dit onderzoek sprake van een cross-sectioneel onderzoek. Dit betekent dat de groep maar op een bepaald tijdstip wordt gemeten, terwijl bij een longitudinaal onderzoek op meerdere momenten gemeten wordt. Het zou dus kunnen, omdat het een momentopname was, dat het onderzoek minder valide is aangezien de vragenlijst is ingevuld voordat de mogelijke veranderingen zijn ingevoerd (de leider heeft bijvoorbeeld een precieze communicatiestijl geïntegreerd). Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken of de implementatie daadwerkelijk effect heeft op de medewerkers. Ook is er maar getest op twee van de zeven leiderschapsstijlen van de Vries et al. (2010), terwijl de andere communicatieve leiderschapsstijlen ook allemaal unieke kenmerken bevatten. Om een meer valide oordeel te maken en meer onderscheid in leiderschapsstijlen, zou het een idee kunnen zijn om in vervolgonderzoek al deze communicatiestijlen te betrekken.

Referenties

- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). *Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488.
- Bass, B. M. (1986). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 133-152.
- Butler, M. C., & Jones, A. P. (1979). Perceived leader behavior, individual characteristics, and injury occurrence in hazardous work environments. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 299.
- CBS. (2014). Buitenlandse werknemers vaker voor korte tijd naar Nederland. Geraadpleegd op 20-02-2016 van <http://www.cbs.nl/nlNL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-14-bevolking-buitenlandse-werknemers-art.htm>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, (5), 1103.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 12, 45-56.
- Cox, S., & Flin, R. (1998). Safety culture: philosopher's stone or man of straw?. *Work & Stress*, 12(3), 189-201.
- 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 and Psychology*, 25(3), 367-380.

- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 25(3), 367-380.
- 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.
- Dunbar, R. L. (1975). Manager's influence on subordinates' thinking about safety. *Academy of Management Journal*, 18(2), 364-369.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), 215-257.
- Gudykunst, William B., and Tsukasa Nishida (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 55-71.
- Hale, A. R., & Hovden, J. (1998). Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment. *Occupational injury: Risk, prevention and intervention*, 129-165.
- Hofmann, D.A., & Morgeson, F.P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Kaufman, R., B., P. Cigularov, K., Chen, P., Hoffmeister, K., M. Gibbons, A., & K. Johnson, S. (2014). Interactive effects of leader justice and support for safety on safety performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 296-315.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76.
- Kines, P., Andersen, L. P., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J., & Zohar, D. (2010). Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *Journal of safety research*, 41(5), 399-406.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mol, M., & Pleijers, A. (2014). Ongelukken op de werkvloer. CBS (2014). Geraadpleegd op 21-2-2016 via: <http://www.cbs.nl/NR/ronlyres/6428C884-2E73-4343-8B86-020FCE8A1009/0/20140501v4art.pdf>.

- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52 (2), 43.
- Tappura, S., & Nenonen, N. (2014). Safety leadership competence and organizational safety performance. *Advances in Safety Management and Human Factors*, 10, 129.
- Van Zwieten, M.H.J., de Vroome, E.M.M., Mol M.E.M., Mars ,G.M.J., Koppes ,L.L.J., van den Bossche,S.N.J. (2014) Nationale enquête arbeidsomstandigheden. Heerlen.
- CBS (2014), Heerlen. geraadpleegd op 22-2-2016 via:
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/23517D92-8023-4DC8-9250-6041F28E9C28/0/2014rapportnea2013.pdf>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177-186.

Appendix A

Geachte heer/ mevrouw,

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

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

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

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

Voor vragen kunt u contact opnemen met onze begeleiders:

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

Onze dank is groot!

Met vriendelijke groet,

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

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

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw woonplaats?

Wat is uw nationaliteit?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

Basisonderwijs

Algemeen voortgezet onderwijs

Middelbaar beroepsonderwijs

Hoger beroepsonderwijs

Wetenschappelijk onderwijs

Anders

In welke sector bent u werkzaam?

Productiebedrijf / Fabriek

Onderwijsinstelling

Bouwbedrijf

Overheidsinstelling

Transport- of vervoersbedrijf

Financiële instelling

(Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam

ICT-bedrijf

Horecagelegenheid

Particulier huishouden

Gezondheids- of zorginstelling

Anders

Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

Vast contract
Tijdelijk contract
0-uren contract
Anders

Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

0-8 uur
8-16 uur
16-32 uur
32 uur of meer
anders namelijk:

Hoe groot is het team waarin u werkt?

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

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

Nee

Ja, kies uit 1 van de volgende mogelijkheden:

Iedereen werkt flexibel.

Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek.

Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel.

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

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

Werkbeleving

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

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	Nooit					
	(Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)	(Dagelijks)
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.						
Ik twijfel aan het nut van mijn werk.						
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.						
Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen.						
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.						
Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.						
Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.						
Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.						
Ik vind dat ik mijn werk goed doe.						
Als ik op mijn werk iets afrond vrolijk me dat op.						
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.						
Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.						
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.						
Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk.						
Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen.						

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

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

	Helemaal mee oneens	Grotendeels mee oneens	Beetje mee oneens	Noch mee eens, noch oneens	Beetje meemee eens	Grotendeels mee eens	Helemaal mee eens
Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie.							
Ik weet waar ik veiligheidsrisico's (zoals losse schroefjes) moet melden.							
Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak.							
Ik weet welke veiligheidskleding en/of uitrusting is vereist om mijn werk uit te mogen voeren.							
Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico's die samengaan gaan met mijn baan.							
Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving							
Ik weet welke benodigdheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren.							

De volgende vragen gaan uw opvattingen over **werkinstructies, regels en voorschriften**.

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

	Helemaal mee oneens	Grotendeels mee oneens	Beetje mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Beetje mee eens	Grotendeels mee eens	Helemaal mee eens
Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat ik te allen tijde weet wat er van mij verwacht wordt.							
Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.							

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

Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht. Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk. Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk.

De volgende vragen gaan over uw opvattingen over **leidinggevend en management in het algemeen**.

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

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

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

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

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

Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

Man

Vrouw

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

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	Nooit (Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)	(Dagelijks)
Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier.						
Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier.						
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier.						
Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers.						
Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers.						

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

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	Nooit (Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)	(Dagelijks)
Mijn leidinggevend troost medewerkers						
Mijn leidinggevend zet medewerkers in het zonnetje						

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

Mijn leidinggevende **complimenteert** medewerkers
Mijn leidinggevende uit zich **op een sarcastische manier**.
Mijn leidinggevende communiceert **op een cynische manier**
Mijn leidinggevende drukt zich uit **op een gemene manier**

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

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

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

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