

DE DISCREPANTIES RONDOM HET VEILIGHEIDSBEWUSTZIJN

The discrepancies of safety consciousness

Naam : Kaylee Füssmann
Studentnummer : 4213785
Telefoonnummer : 06 11 75 79 51
E-mail : kaylee.fussmann@student.ru.nl
Vakcode : LET-CIW351 Theoretisch gestuurd bachelorwerkstuk
Thema : 12 Veiligheid en communicatie in multinationale organisaties
Begeleider : Dhr. M. Starren
Datum : 01 - 06 - 2015

Samenvatting

Dit onderzoek had als doel om meer duidelijkheid te scheppen over de voorspellers van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers in een meertalig team. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van drie onafhankelijke variabelen als mogelijke voorspellers van de afhankelijke variabele, namelijk veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. De eerste mogelijke voorspeller, Safety-Specific Transformational Leadership, is de mate waarin de leider zich focust op het motiveren van medewerkers met betrekking tot het veiligheidsbewustzijn waarin hij ook als rolmodel fungeert in gevaarlijke situaties. De tweede en derde voorspellers zijn de multiculturele competentie van de manager en de onzekerheidsvermijding van de medewerker zelf.

Uit onderzoek is gebleken dat SSTL en veiligheidsbewustzijn een sterke relatie vormen in een ééntalig team en minder sterk in een meertalig team. De vraag is of die laatste relatie versterkt kan worden door een multicultureel competente leider. Heeft de leider daarnaast wel zoveel invloed op het veiligheidsbewustzijn als literatuur uitwijst? Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: “In hoeverre zijn leiderschapsstijl (SSTL) en de multiculturele competentie van de manager én de onzekerheidsvermijding van de medewerkers van invloed op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers in een meertalig team?”

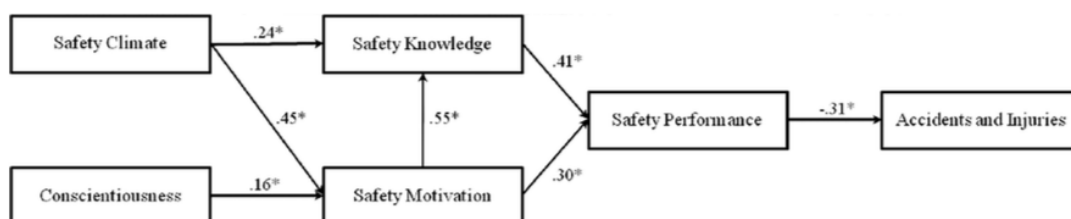
In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een survey onder 196 respondenten werkzaam bij één van de negen deelnemende bouw- en constructiebedrijven. Uit de resultaten bleek dat zowel de SSTL als de multiculturele competentie van de manager geen goede voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van de medewerker bleek te zijn. De niet-significante SSTL valt te verklaren door een negatieve relatie tussen transformationele leiderschapsstijl en onzekerheidsvermijding. Er is geen verklaring gevonden voor het gegeven dat de multiculturele competentie geen goede voorspeller bleek te zijn. De onzekerheidsvermijding van de medewerker zelf bleek wel een goede voorspeller te zijn, waardoor gesteld kan worden dat de zekerheid van veiligheid in de handen van de medewerkers zelf ligt.

Inleiding

In een bedrijf behoort de veiligheid van de medewerkers een grote rol te spelen in de aanpak en de organisatie op de werkvloer. De directie probeert die veiligheid zo optimaal mogelijk te maken om bedrijfsongevallen te verminderen en te voorkomen. In Nederland blijkt men succes te hebben met het verbeteren van de veiligheid op de werkvloer. Waar men in 2005 nog 220.000 bedrijfsongevallen had waarbij letsel opgelopen werd of de slachtoffers niet meer in staat waren om minimaal één dag te werken (Jettinghof et al., 2007), was dit aantal in 2011 gedaald naar slechts 207.200 werknemers (Venema, Besten, Klauw & Ybema, 2013). Het rapport van Venema et al. (2013) geeft middels visualisatie duidelijk weer dat de meeste bedrijfsongevallen plaatsvinden onder niet-westers werknemers van 2005 tot en met 2011. Opvallend is dat in 2011 de westers allochtonen slechts miniem verschillen qua hoeveelheid ongevallen per 100.000 werknemers in vergelijking met autochtonen, terwijl in 2005 dit verschil nog behoorlijk significant was. De vraag is dan ook of dit te maken heeft met taal en cultuur of de rol die de managers hebben aangenomen met betrekking tot de verbetering van de veiligheid.

Veiligheid

Om daar in dit onderzoek verder op in te gaan, is het noodzakelijk om de term ‘veiligheid’ te specificeren gezien het feit dat veiligheid niet slechts één begrip is, maar tot stand komt uit meerdere onderdelen. Starren, Hornikx en Luijters (2013) maken in hun onderzoek een onderscheid tussen veiligheidsbewustzijn, veiligheidsmotivatie en veiligheidsklimaat op basis van het bedrijfsveiligheid model van Christian, Bradley, Wallace en Burke (2009), zoals te zien is in Figuur 1. Daarin stellen ze dat veiligheidsbewustzijn een sterke voorspeller is van de uiteindelijke *performance*. De kennis van de medewerker van de bedrijfsveiligheid heeft dus een grote invloed op de uitvoering daarvan, wat ook niet meer dan logisch klinkt. Christian et al. (2009) wijzen er overigens in hun model op dat de leiderschapsstijl behoort tot de veiligheidsklimaat (*safety climate*) en dus fungeert als antecedent op het veiligheidsbewustzijn.



Figuur1. Integrative model van bedrijfsveiligheid (uit Christian et al., 2009)

In de meta-analyse van Fa, Lo, Ching en Kan (2014) blijkt dat Guldenmund (2007) een nieuw kader voorstelt met betrekking tot veiligheidsmanagement. Dit kader leidt onder andere tot diepgaander onderzoek met betrekking tot de interne communicatie van een bedrijf, met name de diverse lagen van hiërarchie. Zo wordt door Torner (2011) in zijn onderzoek naar de interactie tussen manager en medewerkers de suggestie gedaan om meer focus te leggen op het bewerkstelligen van een veiligheidsklimaat binnen een team. De conclusie van Brondino, Silva en Pasini (2012), waarin ondervonden wordt dat het veiligheidsklimaat van collega's meer van belang wordt geacht dan die van de leider als het gaat om het veiligheidsgedrag van een individuele medewerkers, sluit hierop aan.

Met het gegeven dat het veiligheidsklimaat binnen een team en tussen de medewerkers van belang is voor het veiligheidsbewustzijn, is het voor dit onderzoek interessant om te ondervinden of dit ook geldt in een meertalig team. Gezien het feit dat het waarschijnlijk is dat er verscheidene talen binnen een meertalig team gesproken worden, zou er enige problematiek kunnen ontstaan tussen onderlinge communicatie. In deze studie wordt onder veiligheidsbewustzijn gerekend de mate waarin een medewerker door de sturing van zijn leider gevaarlijke situaties kan herkennen en op de hoogte is hoe hij in een dergelijke situatie moet handelen. Een multicultureel of meertalig team wordt aangeduid als een ploeg waarvan minstens vijf procent van de werknemers een andere moedertaal heeft dan het land van arbeid.

Leiderschapsstijl

Dat de leiderschapsstijl van de manager de veiligheid van het bedrijf kan verhogen, wordt bewezen in het onderzoek van Starren et al. (2013). Er zijn drie vormen van leiderschap die een manager of leider van een team zich kan toe-eigenen: het transactionele leiderschap, het transformationele leiderschap en het passieve leiderschap (Bass, 1985). Bass (1985, uit Bass, 2003) definieert het transactioneel leiderschap als iemand die “[...] builds the foundation for relationships between leaders and followers in terms of specifying expectations, clarifying responsibilities, negotiating contracts, and providing recognition and rewards for achieving expected performance.” Een dergelijk leider stelt zich voornamelijk oppervlakkig op om de zaken in het bedrijf op orde te houden. Daartegenover staat de transformationele leider die zich bemoeit met de ontwikkeling van zijn medewerkers en ze ook stimuleert om zich verder te ontwikkelen door ze uit te dagen om *out of the box* te denken, ze te complementeren met de behaalde successen die ze nooit voor ogen zouden hebben en ze te motiveren om dit te blijven doen door zich te laten leiden door de waarden en

hoge morele standaarden (Avolio, 1999, uit Bass, 2003). Als laatste bestaat er ook een passieve vorm van leiderschap waarin de leider problemen binnen het bedrijf of team afwacht voordat hij/zij actie onderneemt als hij dan al besluit om actie te ondernemen.

Uitvoerig onderzoek is gedaan naar de twee actieve rollen van leiderschap, zoals beschreven in de meta-analyse van Clarke (2013) naar transformationele en transactionele leiderschapsstijl als antecedent van veiligheidsgedrag waaruit is gebleken dat beide rollen invloed hebben, echter transformationeel meer dan transactioneel.

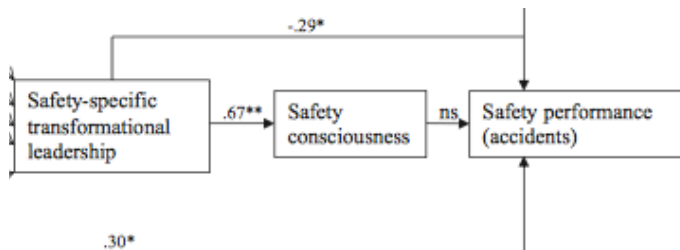
O'Dea en Flin (2001, uit Starren et al., 2013) benadrukken in hun onderzoek het belang van management op verschillende niveaus, evenals de relatie tussen de manager en zijn team onder het mom van het bedrijfsveiligheid. Dat een relatie aanwezig behoort te zijn om de groepscohesie te bewerkstelligen, bekrachtigen ook Christian et al. (2009) in hun onderzoek als ze aan het licht brengen dat er sprake is van een zekere *leader-member exchange*. Dit houdt in dat hoe hoger de kwaliteit van de relatie tussen de manager en zijn team is, des te opener zijn team omgaat met problemen die niet routinematig zijn. Zeker in een meertalig team waar open communicatie problematisch kan zijn ten gevolge van culturele verschillen, is de openheid van het team van groot belang voor de manager om zeker te zijn dat zijn medewerkers bewust zijn van de riskante situaties om bedrijfsongevallen te voorkomen. Ook uit de publicaties van Hoffmann en Morgeson (1999) en Michael, Guo, Wiedenbeck en Ray (2006) wordt duidelijk dat een hoge mate van leader-member exchange (LMX) ervoor zorgt dat de ongevallen niet veiligheid gerelateerd zijn. Echter staat dit in contrast met eerdergenoemd onderzoek van Brondino et al. (2012) waarin gesteld wordt dat het team meer invloed heeft op de individuele werkveiligheid dan de leider.

Starren et al. (2013) voegen in hun onderzoek de leiderschapsstijl en het LMX samen en tonen daarmee aan dat er wel degelijk een verband aanwezig is. De transformationele leiderschapsstijl stimuleert namelijk de medewerkers hun mening te uiten en open te spreken over problemen waardoor de leader-member exchange alom aanwezig is.

Safety-Specific Transformational Leadership

Een combinatie van deze transformationele leiderschapsstijl en veiligheid leidt tot een nieuw begrip : *safety-specific transformational leadership* (SSTL). Deze vorm van managen bevat alle elementen van de transformationele leider en houdt zich daarom voornamelijk bezig met het motiveren en inspireren van de medewerkers om op een andere manier over bedrijfsveiligheid na te denken (Barling et al., 2002). SSTL heeft indirect invloed op het veiligheidsgedrag door zijn directe invloed op het veiligheidsbewustzijn, omdat de manager

als rolmodel fungeert in het vermijden van gevaarlijke situaties. Daarbij heeft hij ook invloed op de kennis en/of inzicht van gevaarlijke bedrijfssituaties dankzij de inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie. De Koster, Stam en Balk (2011) bevestigen deze reeks aan invloeden van de SSTL middels de aangenomen hypothesen volgens Figuur 2.



↓ Results of path model.

Figuur 2. Resultaten van de hypothesen (uit Koster, Stam & Balk, 2011)

In het surveyonderzoek van Starren et al. (in press) blijkt echter dat SSTL wel significant gerelateerd is aan het veiligheidsbewustzijn in zowel een ééntalig als meertalig team, maar niet aan het uiteindelijke gedrag (safety performance). Daarnaast claimen ze ook dat die significante relatie tussen SSTL en veiligheidsbewustzijn sterker is in een ééntalig team dan een meertalig team. Een interessant vraagstuk is of de relatie tussen SSTL en het veiligheidsbewustzijn van de medewerker versterkt kan worden door een leider met multiculturele competenties die rekening kan houden met verschillende culturele aspecten op het gebied van meertalige communicatie. In dit onderzoek wordt Safety-Specific Transformational Leadership gehanteerd als de gepercipieerde mate waarin de leider zich direct en continu focust op het motiveren en inspireren van medewerkers met betrekking tot de veiligheidsbewustzijn van de medewerkers (Barling et al., 2002). Bovendien zorgt hij voor een aangename veiligheidsklimaat bij de medewerkers die open en in vertrouwen kunnen spreken over veiligheidsissues.

Cultuur

Dit vraagstuk brengt ons tot de tweede factor die sinds de laatste jaren aanwezig is en die een impact heeft op het zo goed mogelijk waarborgen van veiligheid binnen een bedrijf, namelijk cultuur. Met de komst van globalisatie, is men internationaal gaan handelen. De bedrijven die internationaal actief zijn door zich te vestigen in andere landen en/of mensen

aan te nemen van meerdere nationaliteiten, ook wel multinationals genoemd, kunnen te maken krijgen met het nadelig effect van globalisatie op de onderlinge communicatie. Het bijeenbrengen van diverse nationaliteiten en culturen brengt vanzelfsprekend ook verschillende talen met zich mee die volgens Paul (2013) op hun beurt kunnen lijden tot miscommunicatie en zelfs onveilige werkgelegenheden op de werkvloer. Shubert en Dijkstra (2009) bevestigen met hun onderzoek bij aangesloten bedrijven van VGM-Networks dat de verscheidenheid aan gesproken talen en de afwezigheid van minstens één taal die door alle medewerkers gesproken wordt, een Basic Risk Factor (BRF) is voor ineffectieve communicatie in een bedrijf. De oplossing voor effectieve communicatie is volgens Gudykunst (2013) dat er minstens één basistaal gesproken wordt door de werknemers van een multinational team, echter blijkt uit de gegevens van Paul (2013) dat dit haast onmogelijk is gezien het feit dat maar liefst 62% van de Europese inwoners niet in staat is om een simpel gesprek in de wereldtaal Engels te voeren.

Het begrip cultuur wordt omschreven als “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from those of another” (Hofstede, 1980, p.25, uit Ergeneli et al., 2007). Naast taal dat zich als onderdeel van de cultuur scheidt van andere mensen, zijn er ook zes waardedimensies van cultuur (Hofstede, 2001) die een rol spelen, namelijk Machtsafstand, Individualisme-Collectivisme, Masculiniteit-Femininiteit, Onzekerheidsvermijding, Oriëntatie lange-termijn vs. korte-termijn en Uitbundigheid vs. Terughoudendheid. In dit onderzoek naar de rol van de leider en de culturele invloeden die daarbij aan te pas komen, worden alleen de dimensies Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding getoetst vanwege eerder empirisch onderzoek en de relatie tot leiderschap. De waarde Machtsafstand indiceert in hoeverre de minder invloedrijke medewerkers van de maatschappij de oneerlijk verdeelde macht aanvaarden. Een cultuur die relatief hoog scoort op machtsafstand houdt in dat een hiërarchische structuur wordt geaccepteerd waarin men verder geen vragen stelt over de gedane handelingen van een werknemer van een hogere rang. De dimensie Onzekerheidsvermijding refereert naar de mate waarin iemand zich ongemakkelijk voelt met onzekere en/of ambigue situaties. Een organisatie kan op deze waarde inspelen door gebruik te maken van vaste procedures en protocollen waarbij zekerheid vast ligt (hoge onzekerheidsvermijding) of door geen gebruik te maken van preventieve maatregelen en de onzekerheid niet te verminderen (lage onzekerheidsvermijding). Een goed voorbeeld van lage onzekerheidsvermijding in een organisatie is een leider die de passieve leiderschapsstijl aanneemt.

In de unieke studie van Spangenberg, Baarts, Dyreborg, Jensen, Kines en Mikkelsen (2003) is aangetoond dat de dimensies van Hofstede te simplistisch zijn vanwege het verschil van gedrag binnen een nationaliteit. Culpepper & Watts (1999) hebben daarom in hun onderzoek deze dimensies individueel geoperationaliseerd in plaats van nationaal, waardoor concretere resultaten ondervonden werden. Ook in deze studie zal men de operationalisering van Culpepper et al. (1999) hanteren met betrekking tot het meten van de multiculturele competentie van de leider.

In eerder onderzoek is al ondervonden dat culturele aspecten in verband gebracht kunnen worden met het gedrag van medewerkers. Mears en Yule (2009) beschrijven de studie van Merrit en Helmreich (1996, 1998) waarin bewezen wordt dat nationale verschillen zorgen voor een andere reactie van piloten op het uitoefenen van macht door meerdere, zoals bij commando's en procedures. Die verschillen in cultuur zijn toe te wijzen aan de eerder genoemde dimensies van Hofstede, namelijk Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding. Een ander voorbeeld van de invloed van cultuur en haar dimensies komt terug in het onderzoek van Ergenli, Gohar en Temirbekova (2007) waarin ze betogen dat er een significante, negatieve relatie bestaat tussen onzekerheidsvermijding en transformationeel leiderschap. Dit wil zeggen dat een cultuur met een hoge onzekerheidsvermijding een lagere behoefte heeft aan transformationeel leiderschap.

Een manager kan zich ook bewust zijn van de culturele waarden en dimensies van zijn werknemers dankzij internationale werkervaring als leidende functie (Cassidy, 2005). Daardoor kan hij zich verplaatsen in verschillende culturele perspectieven, waardoor het mogelijk is om zowel je eigen cultuur als de gastcultuur te begrijpen en waarderen. Groepsinteractie op een hoger abstractieniveau kan hierdoor worden gewonnen. Een 'multiculturele manager' is zich ook bewust van non-verbale hints, gaat door in een cultureel marginaal constructief om problemen te begrijpen en oplossingen aan te bieden in multiculturele teams. Als laatste kan hij ook een bindende samenwerking creëren waarin respect en vertrouwen in het team bovenaan staat (Cassidy, 2005). Een multiculturele manager kan zich dus volgens het onderzoek van Cassidy (2005) beter aanpassen aan een multicultureel team. Eveneens wordt er in dat onderzoek gesteld dat een SSTL leider een positieve invloed op het veiligheidsbewustzijn van zijn team.

Indien een manager geen werkervaring in het buitenland heeft opgedaan, is de multiculturele competentie van de leider een andere mogelijkheid om de multiculturaliteit te bepalen. Deze multiculturele competentie bestaat uit vijf persoonlijkheidsfactoren, namelijk de flexibiliteit, de open-mindedness, het sociaal initiatief, de culturele empathie en de

emotionele stabiliteit (Van der Zee & Oudehoven, 2002), die tezamen bepalen hoe multicultureel competent een persoon is.

Onderzoek

Zoals uit de literatuur gebleken is, heeft de veiligheidsleiderschapsstijl een directe invloed op het veiligheidsbewustzijn en vormen deze twee variabelen een sterke relatie in ééntalige teams. Echter, zou deze relatie nog steeds zo sterk zijn als er sprake is van een meertalig team? Wat zou er gebeuren als de multiculturele competentie van de manager toe wordt gevoegd aan het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers? Zal de relatie tussen SSTL en veiligheidsbewustzijn versterkt worden? En zou de onzekerheidsvermijding van de medewerkers ook van invloed kunnen zijn op het veiligheidsbewustzijn? Heeft de leider wel zoveel invloed als gesteld wordt in eerder onderzoek?

Om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers in culturele en meertalige teams zo optimaal mogelijk te maken, is het van belang om te weten welke factoren van invloed zijn op dit bewustzijn. In dit onderzoek zullen de vier variabelen veiligheidsbewustzijn, leiderschapsstijl, multiculturele competentie en de onzekerheidsvermijding worden samengebracht om te ontdekken wat daadwerkelijk de invloed is van de manager op het veiligheidsbewustzijn van zijn team als we rekening houden met de rol die hij aanneemt en de multiculturele invloeden qua dimensies én wat de invloed van de onzekerheidsvermijding van de medewerkers zelf is. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“In hoeverre zijn leiderschapsstijl (SSTL) en de multiculturele competentie van de manager én de onzekerheidsvermijding van de medewerkers van invloed op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers in een meertalig team?”

Methodie

Instrumentatie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee aangepaste versies van de enquête van De Koster et al (2011) voor zowel de leidinggevende als de medewerker bestaande uit respectievelijk 50 en 59 vragen. De enquête voor de medewerkers is, naast het Nederlands, door middel van vertaal-terug vertaal ook beschikbaar in het Engels, Duits en Pools. In deze versies zijn van de *Multicultural Personality Questionnaire* (MPQ) van Van Oudenhoven en Van der Zee (2002) twee vragen per construct aan de bestaande vijf vragen van de MPQ toegevoegd om de constructen te laten bestaan uit minstens drie items. De aangepaste versie die gebruikt is voor de leidinggevende in deze studie is weergegeven in de bijlage als Bijlage A en de gebruikte enquête voor de medewerkers is aangeduid als Bijlage B. Hoewel de enquête voor de medewerkers in meerdere talen beschikbaar was, is alleen de Nederlandse enquête in de bijlage opgenomen. In de enquête voor de leidinggevende staat dat deze, naast het Nederlands, beschikbaar is in het Engels en Duits, echter was dat alleen Pools. Deze enquête is echter niet meegenomen in de analyses vanwege tijdgebrek.

De vragen 8 tot en met 10 van de enquête meten de betrokkenheid van de medewerkers bij (bijna) ongevallen en zijn afkomstig uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van het CBS (2013), maar zijn niet meegenomen in de analyses. Evenals de vragen 16 tot en met 21 van Culpepper & Watts (1999) die de dimensie machtsafstand van Hofstede (2001) meten, zijn niet meegenomen in de analyses.

Het veiligheidsbewustzijn is gemeten aan de hand van zeven zevenpunts Likert-schalen ('helemaal mee oneens – helemaal mee eens') van de Koster et al. (2011), te zien in de enquête als vraag 1 tot en met 7, waar bevraagd werd of de respondent wist wat hij zou moeten doen in gevaarlijke situaties en wat hij moet doen als hij gewond zou raken. De betrouwbaarheid van de afhankelijke variabele veiligheidsbewustzijn bestaande uit zeven items was goed: $\alpha = .84$.

Daarnaast is ook de onafhankelijke variabele Safety-Specific Transformational Leadership gemeten aan de hand van tien zevenpunts Likert-schalen ('helemaal mee oneens – helemaal mee eens') de Koster et al. (2011), te zien in de enquête als vraag 22 tot en met 31, waarin bevraagd werd aan de respondent in welke mate zijn leider veiligheidsgericht en gepercipieerd transformationeel is. De betrouwbaarheid van de schaal SSTL was goed: $\alpha = .85$. In de rest van het onderzoek zal de SSTL ten alle tijden worden opgevat als 'gepercipieerd door de medewerkers'.

De onafhankelijke variabele Multiculturele Competentie van de leider is ten eerste gemeten aan de hand van achttien zevenpunts Likert-schalen ('helemaal mee oneens – helemaal mee eens') van de Multicultural Personality Questionnaire van Van der Zee en Oudehoven (2002) die de vijf persoonlijkheidsfactoren culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit bevat. De betrouwbaarheid van deze variabele was goed: $\alpha = .86$.

Tevens is ook de betrouwbaarheid van de afzonderlijke constructen gemeten om deze ook afzonderlijk te kunnen gebruiken in de statistische toetsen. De flexibiliteit werd bevraagd met de vragen 32 tot en met 34 waarvan de betrouwbaarheid onvoldoende was: $\alpha = -.28$. Ook het weglaten van een item in de schaal zorgde niet voor een betrouwbare schaal. Het construct open-mindedness werd bevraagd met de vragen 35 tot en met 38. De betrouwbaarheid van de schaal was onvoldoende: $\alpha = .59$. Met het weghalen van de item 'Mijn manager voelt zich oncomfortabel in een andere cultuur', bleek de betrouwbaarheid goed te zijn: $\alpha = .80$. Het sociaal initiatief van de manager werd bevraagd aan de hand van vraag 39 tot en met 42 waarvan de betrouwbaarheid van het construct goed was: $\alpha = .89$. De culturele empathie van de manager werd bevraagd met behulp van de vragen 43 tot en met 46 waarvan de betrouwbaarheid van de schaal adequaat bleek: $\alpha = .74$. De emotionele stabiliteit werd gemeten aan de hand van vraag 47 tot en met 49. De betrouwbaarheid van deze schaal bleek onvoldoende: $\alpha < .60$. Echter, met het verwijderen van de item 'Mijn manager gaat er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen', was de betrouwbaarheid goed: $\alpha = .81$.

Ook is de dimensie onzekerheidsvermijding van Hofstede (2001) in deze enquête gemeten. Aan de hand van vijf zevenpunts Likert-schalen ('helemaal mee oneens – helemaal mee eens') uit Culpepper & Watts (1999), respectievelijk vraag 11 tot en met 15, werd de onzekerheidsvermijding op individueel niveau gemeten waarvan de betrouwbaarheid goed bleek te zijn: $\alpha = .86$.

Procedure en respondenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een survey die plaats vond bij negen bedrijven waar de leidinggevenden en medewerkers zijn gevraagd om te participeren aan een schriftelijke enquête waarin de onafhankelijke en afhankelijke variabelen getoetst werden. Het invullen van de enquête duurde ongeveer 15 minuten. Uiteindelijk hebben 27 leidinggevenden en 194 medewerkers de enquête volledig ingevuld.

De medewerkers, respectievelijk 141 mannen en 53 vrouwen, hadden een leeftijd van 20 – 65 jaar ($M = 38.11$, $SD = 11.82$). Het opleidingsniveau van de medewerkers liep uiteen van het lager onderwijs tot een universitaire opleiding waarvan het middelbaar onderwijs het gemiddelde opleidingsniveau was.

Er waren minstens vier verschillende nationaliteiten aanwezig, namelijk Nederlandse, Duitse, Poolse en Roemeense. Daarnaast waren er ook twaalf respondenten met een andere nationaliteit, maar deze zijn verder niet opgenomen in de resultaten.

De organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn, zijn als volgt: Vorm Bouw B.V., Aardbeienkwekerij Vermeulen, Copaco, Dachser Netherlands B.V., HS Coldstores, Besta, Loeffen en twee bedrijven, een biologisch tuinbedrijf en constructiebedrijf, die liever anoniem wensten te blijven. Over het algemeen zijn dit allen bouw- en constructiebedrijven.

In Tabel 1 kan men de verdeling van de diverse nationaliteiten van de respondenten zien aan de hand van de functie die de respondent vervult en het geslacht.

Tabel 1. *Verdeling van de Respondenten naar Functie en Nationaliteit*

Functie	Nationaliteit	Man <i>n</i>	Vrouw <i>n</i>	Totaal <i>N</i>
Manager	Nederlands	23	2	25
	Pools	1	1	2
	Totaal	24	3	27
Werknemer	Nederlands	88	18	106
	Duits	4	0	4
	Pools	35	30	65
	Roemeens	3	1	4
	Anders	9	3	12
	Totaal	139	53	192

De respondenten van dit onderzoek werden door de onderzoekers zelf gevraagd om deel te nemen, nadat eerder contact was gelegd met de desbetreffende bedrijven waarin bevraagd werd of minstens tien procent medewerkers uit een andere cultuur werkzaam was

als voorwaarde voor deelname. Tevens werd het verzoek tot deelname door de leidinggevenden of directie bevestigd. Deelname aan het onderzoek was geheel vrijwillig.

De controlevraag of zij dit bedrijf in vergelijking met bedrijven uit hun land van herkomst als veiliger of minder veilig beschouwen, was van belang voor het onderzoek om te ondervinden of het bedrijf waarin ze werkzaam waren niet een heel veilig of onveilig bedrijf was vanuit eigen (cultureel) perspectief.

Statistische toetsing

De data van dit onderzoek is anoniem verwerkt en geanalyseerd met behulp van het programma Statistical Package for the Social Sciences. Er zijn vier toetsen gedaan om de probleemstelling op te lossen, namelijk een correlatie en drie multiple regressie analyses.

Met behulp van de correlatie heeft men gemeten of er een samenhang aanwezig is tussen de onafhankelijke variabelen Multiculturele Competentie, Safety-Specific Transformational Leadership, Onzekerheidsvermijding en Veiligheidsbewustzijn om verdere uitspraken te doen over het effect.

Aan de hand van een multiple regressie analyses is getoetst of de onafhankelijke variabelen Multiculturele Competentie, SSTL en Onzekerheidsvermijding goede voorspellers zijn van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers.

Resultaten

Uit een correlatie bleek voor de Multiculturele Competentie van de manager en de SSTL een significant, positief verband te bestaan ($r(193) = .27, p < .001$), zoals Tabel 2 weergeeft. Managers met het Safety-Specific Transformational Leadership hebben een hogere mate van multiculturele competentie. Ook uit een correlatie bleek tussen de Safety-Specific Transformational Leadership en Onzekerheidsvermijding een significant, positief verband te bestaan ($r(195) = .45, p < .001$). Geen significant verband werd er gevonden tussen Multiculturele Competentie en Onzekerheidsvermijding ($r(193) = -.02, p = .784$) en tussen Multiculturele Competentie en Veiligheidsbewustzijn ($r(193) = -.00, p = .951$).

Tabel 2. Beschrijvende gegevens en correlaties (r) tussen het Veiligheidsbewustzijn, de Multiculturele Competentie, Safety-Specific Transformational Leadership en de onzekerheidsvermijding ($n = 192$) (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
Veiligheidsbewustzijn	6.21	.85			
Multiculturele competentie	4.48	.96	-.00		
Safety-Specific Transformational Leadership	5.45	1.09	.25*	.27*	
Onzekerheidsvermijding	5.97	1.08	.32*	-.02	.45*

* $p < .001$

In Tabel 3 is te zien dat het Veiligheidsbewustzijn van de medewerkers voor 10% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(3, 189) = 7.87, p < .001$) met behulp van een multiple regressie. De onzekerheidsvermijding van de medewerker bleek een significante voorspeller voor het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers ($\beta = .25, p = .002$). Echter, zowel de SSTL ($\beta = .14, p = .080$) als de multiculturele competentie ($\beta = -.04, p = .600$) van de manager bleken geen significante voorspellers voor het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers.

Tabel 3. Regressie-analyse voor de variabelen die het veiligheidsbewustzijn van de medewerker voorspellen ($N = 194$).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Multiculturele competentie	-.034	.06	-.04
Safety-Specific Transformational Leadership	.11	.06	.14
Onzekerheidsvermijding	.19	.06	.25
R^2	.1		
F	7.87*		

* $p < .001$

Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken in hoeverre de leiderschapsstijl (SSTL) en de multiculturele competentie van de manager én de onzekerheidsvermijding van de medewerkers van invloed op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers in een meertalig team. Aan de hand van een regressie analyse met deze variabelen blijken de Safety-Specific Transformational Leadership en de multiculturele competentie van de manager geen goede voorspellers te zijn van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. De onzekerheidsvermijding van de medewerkers daarentegen blijkt wel een goede voorspeller te zijn van het veiligheidsbewustzijn.

Deze resultaten lijken niet op alle vlakken overeenstemmend te zijn met eerdere onderzoeken, zoals die naar voren zijn gekomen in de inleiding. In de onderzoeken van Cassidy (2005), De Koster et al. (2011) Starren et al. (2013) wordt namelijk gesteld dat de leiderschapsstijl van de manager de veiligheid van het bedrijf kan verhogen. Hoewel de gepercipieerde veiligheidsleiderschapsstijl van de managers in dit onderzoek vrij hoog bleek te zijn, bleek deze desondanks geen goede voorspeller. Dit kan wellicht te maken hebben met de voorkeur voor de leiderschapsstijl van de verschillende nationaliteiten. Het onderzoek van Ergenli et al. (2007) beschrijft een significante, negatieve relatie die aanwezig is tussen de transformationele leiderschapsstijl en onzekerheidsvermijding. De gedefinieerde nationaliteiten van dit onderzoek, namelijk Nederlands, Duits, Pools en Roemeens, blijken allemaal hoog te scoren op de culturele dimensie onzekerheidsvermijding van Hofstede (2001) met respectievelijk een score van 53, 65, 93, 90 (Hofstede, 2015). Door de hoge onzekerheidsvermijding van de nationaliteiten van de respondenten, schijnt er een lagere behoefte te zijn geweest aan transformationeel leiderschap. Deze vorm van leiderschap is wel hoog gepercipieerd, maar de medewerkers zullen zich waarschijnlijk niet hebben laten leiden door de manager waardoor deze minder invloed heeft gehad op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers. Het resultaten van het onderzoek van Ergenli et al. (2007) worden met dit onderzoek bevestigd.

Het onderzoek van Starren et al. (in press) wees uit dat er een sterkere relatie aanwezig was tussen SSTL en veiligheidsbewustzijn van de medewerkers in een ééntalig team dan in een meertalig team. De vraag of deze relatie in een meertalig team versterkt kan worden door een multicultureel competente leider, blijkt niet zo te zijn. Uit de resultaten blijkt namelijk dat de aanwezige multiculturele competentie van de manager (zie Tabel 2 en Tabel 3) in geen enkel opzicht een significante voorspeller is van het veiligheidsbewustzijn en daarbij geen

invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van een meertalig team. Dit is enigszins in strijd met het onderzoek van Cassidy (2005) die heeft bewezen dat een multiculturele manager het veiligheidsbewustzijn kan verhogen door de non-verbale hints, constructieve probleemoplossing en een bindende samenwerking waardoor hij zich beter kan aanpassen aan het multicultureel team. Een mogelijke verklaring dat de multiculturele competentie geen goede voorspeller van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers is, kan niet gegeven worden.

Onverwacht was dat de onzekerheidsvermijding van de medewerkers zelf de grootste voorspeller van het veiligheidsbewustzijn zou zijn, aangezien dit nog niet eerder naar voren is gekomen in ander onderzoek. Blijkbaar ligt de zekerheid van veiligheid van de werknemers grotendeels in eigen handen en kan het zo zijn dat de leider niet van belang wordt beschouwd. De relatie tussen SSTL en het veiligheidsbewustzijn wordt dus ook niet versterkt door rekening te houden met de multiculturele competentie, omdat deze variabele samen met SSTL geen significante voorspellers zijn van het veiligheidsbewustzijn (zie Tabel 3).

Beperkingen

Dit onderzoek betreft ook enkele beperkingen die het resultaat beïnvloed kunnen hebben. Ten eerste is het mogelijk dat de respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord, omdat de survey op de werkvloer werd afgenomen en er angst was voor ontslag, ondanks de anonimiteit. Daarnaast werd een meerderheid van de enquêtes afgenomen in de pauze van de medewerkers waardoor gebrek aan motivatie van deelname ook van invloed geweest kan zijn op de resultaten.

Doordat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van de Multicultural Personality Questionnaire om te bepalen hoe multicultureel competent de manager is, kon er niet vastgesteld worden of de managers zelf bijvoorbeeld enige ervaring hadden in het buitenland. Tevens konden er geen conclusies getrokken worden uit de relatie manager-medewerker, omdat er in de meerderheid van de bedrijven geen vaststaand team inclusief manager aanwezig was op de werkvloer. Dit is de reden dat alle respondenten bij elkaar zijn genomen.

Daarnaast is het construct flexibiliteit van de MPQ in de analyses meegenomen, ondanks dat deze niet betrouwbaar bleek te zijn. In die zin is het de vraag in hoeverre deze variabele bruikbaar is. Het besluit om deze variabele alsnog mee te nemen in de analyses berust op het feit om alle aspecten van de MPQ te belichten.

Vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek zou ten eerste gebruik gemaakt kunnen worden van half-gestructureerde interviews met de managers om te achterhalen of zij ervaring hebben als manager in het buitenland om de multiculturaliteit vast te stellen. Zo kan dezelfde methode getoetst worden bij aangetoonde multiculturele managers, die zich volgens Cassidy (2005) beter zouden moeten kunnen aanpassen aan een multicultureel team, in plaats van een multiculturele competentietoets waarbij de managers geen ervaring op hebben gedaan met andere culturen. Interessant daarbij is dan of de onzekerheidsvermijding van de medewerkers alsnog een betere voorspeller is voor het veiligheidsbewustzijn.

Daarnaast kan er onderzoek gedaan worden naar slecht één manager met één team om te onderzoeken wat de invloed is van de variabelen SSTL, MPQ en onzekerheidsvermijding op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers op teamniveau in plaats van individueel niveau.

Daarbij is het ook interessant om te onderzoeken of de relatie tussen SSTL en veiligheidsbewustzijn vergroot kan worden door een meertalig veiligheid specifieke leider die met elk lid van het team in zijn/haar moedertaal of secundaire taal kan communiceren.

Dit onderzoek bevestigde dat transformationele leiderschapsstijl geen invloed heeft op het veiligheidsbewustzijn van de medewerker als een groot deel van de nationaliteiten een hoge mate van onzekerheidsvermijding heeft. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of er ook andere dimensies van Hofstede met betrekking tot de medewerkers van invloed zijn op het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers, zoals machtsafstand of individualisme.

Literatuur

- Barling, J., Kelloway, E., & Loughlin, C. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology, 87*, (3), 488-496.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 201-218.
- Brondino, M., Silva, S.S., & Pasini, M. (2012). Multilevel approach to organizational and group safety climate and safety performance: co-workers as the missing link. *Safety Science, 50* (9), 1847-1856.
- Cassidy, P. (2005). Expatriate leadership: An organizational resource for collaboration. *International journal of Intercultural Relations, 29*, 391-408.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). NEA 2013, 1-24.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the role of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1103-1127
- 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*, 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.

- Fa, D., Lo, C.K.Y., Ching, V., & Kan, C.W. (2014). Occupational health and safety issues in operations management: A systematic and citation network analysis review. *International Journal of Production Economics*, 158, 334-344.
- Gudykunst, W. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management perspective. In R.L. Wiseman & J. Koester (Red.), *Intercultural communication competence* (1993, pp.33-71). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Guldenmund, F.W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*, 46 (6), 723-743.
- Hämäläinen, P. (2009) The effect of globalization on occupational accidents. *Safety Science*, 47, 733-742.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2015). What about the Netherlands? Geraadpleegd van <http://geert-hofstede.com/netherlands.html> op 31 mei 2015.
- Jettinghoff, K., Stam, C., Venema, A., Bloemhoff, A., Hooff, M. van, Ybema, J. F. ..., & Giesbertz, P. (2007). *Monitor Arbeidsongevallen in Nederland 2005*. Hoofddorp: TNO.
- Koster, R. de, Stam, D., & Balk, B. (2011). Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management*, 29, 753-765.
- Mearns, K., & Yule, S. (2009). The role of national culture in determining safety performance: Challenges for the global oil and gas industry. *Safety Science*, 47, 777-785.

- Oudenhoven van, J.P., & Zee van der, K.I. (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: the multicultural personality questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 679-694.
- Paul, J. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science*, 52, 65-72.
- Schubert, U., & Dijkstra, J. J. (2009). Working safely with foreign contractors and personnel. *Safety Science*, 47, 786-793.
- Spangenberg, S., Baarts, C., Dyreborg, J., Jensen, L., Kines, P., & Mikkelsen, K. L. (2003). Factors contributing to the differences in work related injury rates between Danish and Swedish construction workers. *Safety Science*, 41, 517-530.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52 (2), 43-49.
- Torner, M. (2011) The “social-physiology” of safety. An integrative approach to understanding organisational psychological mechanisms behind safety performance. *Safety Science*, 49 (8), 1262-1269.
- Venema, A., Besten, H. den, Klauw, M. van der, & Ybema, J. F. (2013). Arbeidsongevallen in Nederland 2011. Hoofddorp: TNO.

Bijlage

Bijlage A

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 in 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 B

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

1.	Is een van de teamleden in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waardoor hij of zij ten minste één dag niet kon werken?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Is een van de teamleden in de afgelopen 12 maanden tijdens het werk betrokken geweest bij een ongeval of voorval waarvoor hij of zij medisch behandeld is?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Is een van de teamleden 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.

4.	Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat het team ten allen tijde weet wat er van hen verwacht wordt.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ik verwacht van de teamleden dat zij de werkinstructies zeer nauwlettend opvolgen.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Regels en voorschriften zijn belangrijk, omdat deze aangeven wat de organisatie van het team verwacht.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Voorschriften waar het team dagelijks mee te maken heeft, helpt hen in hun werk.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Werkinstructies zijn belangrijk voor het team 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.

9.	Ik zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van mijn teamleden moeten maken.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Het is noodzakelijk dat ik regelmatig gebruik maak van autoriteit en macht tijdens het omgaan met mijn teamleden.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ik zou zelden naar een mening van een teamlid moeten vragen.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Ik zou sociaal contact buiten het werk om met een van de teamleden moeten vermijden.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Het team zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ik 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

15.	Ik doe veel moeite om een veilige werkomgeving te behouden.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ik laat zien dat ik betrokken ben bij een veilige werkomgeving.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Ik uit mijn mening over het belang van veiligheid op de werkvloer.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ik ben een goed voorbeeld wat betreft het volgen van veiligheidsmaatregelen en veilig werken.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Ik motiveer de teamleden om het werk veilig uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ik kom met ideeën om het werk nog veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ik stel het op prijs wanneer het team met ideeën komt om het werk veiliger uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Ik neem tijd om te laten zien hoe het team mijn werk het veiligst kan uitvoeren.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Ik luister naar klachten en/of vragen over veiligheid als het team die heeft.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Ik beloon het team wanneer zij hun werk volgens de veiligheidsnormen hebben uitgevoerd.	1	2	3	4	5	6	7

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.

25.	Ik sta open voor veranderingen.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ik vermijd avontuur.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Ik werk zoveel mogelijk volgens een strikt schema.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Ik voel me oncomfortabel in een andere cultuur.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Ik heb veel verschillende interesses.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ik raak betrokken bij andere culturen.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ik zoek contact met personen met een andere achtergrond.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Ik neem mijn graag het initiatief.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Ik ben geneigd me uit te spreken.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Ik ben vaak de drijvende kracht achter zaken.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Ik benader andere personen makkelijk.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Ik begrijp andermans gevoelens.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Ik merk het op als anderen in de problemen zitten.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Ik heb problemen met het plaatsen van relaties.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Ik houd rekening met andermans gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Ik blijf kalm in onverwachte situaties.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Ik kan tegenslagen in perspectief brengen.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Ik ga er standaard vanuit dat zaken vanzelf goed zullen komen.	1	2	3	4	5	6	7

Algemene gegevens

43. Wat is uw geslacht?

man

vrouw

44. Wat is uw leeftijd?

_____ jaar

45. Wat is uw opleidingsniveau?

Lagere school

Middelbare school

Beroepsonderwijs

Hoger onderwijs/ Universiteit

46. Wat is uw nationaliteit? Nederlands Brits/Amerikaans Bulgaars
 Duits Pools
 Roemeens Hongaars
 Anders, namelijk _____

47. Bent u in Nederland geboren? Ja
 Nee, ik ben geboren in _____

48. 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
---	---	---	---	---	---	---

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

50. Wat is uw functie binnen de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

Magazijnmedewerker, specificeer functietitel: _____

Teamleider, specificeer functietitel: _____

Manager, specificeer functietitel: _____

Bedankt voor uw medewerking!

Radboud Universiteit Nijmegen

