

De effecten van verbale metaforen op stress en prestaties van de werknemer



Radboud Universiteit Nijmegen

Masterthesis 2016

In welke mate hebben metaforen in feedback van een leidinggevende effect op ervaren stress, bevoegenheid, burn-out en de cognitieve prestaties onder werknemers?

Masterthesis Communicatie & Beïnvloeding

Eerste lezer: Dr. J. van Berkel

Tweede lezer: Dr. M. Starren

Radboud Universiteit Nijmegen

15 juni, 2016

Bram Menco

S4512383

bram_menco@hotmail.com

Samenvatting

In Nederland is werkstress beroepsziekte nummer één. Werkstress is voor 36% de oorzaak van het ziekteverzuim op het werk (TNO, 2014), waarbij langdurige stress zelfs kan leiden tot ernstige aandoeningen zoals burn-out. Niet alleen heeft de werknemer last van de consequenties van werkstress, maar ook werkgevers ondervinden er nadelige effecten van. Het kost de werkgevers immers veel geld om het verzuim te vergoeden en te vervangen.

De huidige studie haakt hierop in en onderzoekt de mogelijke achterliggende mechanisme die metaforen met zich mee kunnen brengen met betrekking tot stress, welbevinden en cognitieve prestaties van de werknemer. Metaforen hebben volgens verschillende auteurs meerdere effecten die van invloed kunnen zijn op de werknemer. Zo beweert bijvoorbeeld Baardman (2015) dat het gebruik van metaforen in de communicatie een stressverlagend effect kan hebben. Mio et al. (2005) geeft aan dat metaforen werknemers kunnen inspireren en motiveren, waardoor de organisatie-uitkomsten positief worden gestimuleerd.

Aan het onderzoek, in de vorm van een experiment, hebben 65 proefpersonen meegedaan. De proefpersonen kregen hierbij een analogo filmfragment te zien, waarbij de onafhankelijke variabele metaforen was en de afhankelijke variabelen waren stress, bevlogenheid, burn-out en cognitieve prestaties. Het experiment kende twee versies, waarbij de experimentele groep metaforen in de feedback te horen kregen en de controlegroep kreeg geen metaforen te horen in het feedbackgesprek. Zowel voor als na de manipulatie dienden de proefpersonen een vragenlijst in te vullen. Daarnaast werden er psychofysiologische metingen uitgevoerd, waarbij de hartslag en huidgeleiding werd geanalyseerd.

Uit de huidige studie blijkt dat metaforen onverwachts een ander effect hebben op de proefpersonen. Aanvankelijk van de studie van Menco (2016) werd verwacht dat metaforen een positief effect zou hebben op de burn-out en toewijding van de werknemers. In het huidige onderzoek worden deze bevindingen echter niet bevestigd. Metaforen zorgen in het huidige onderzoek voor een hogere hartslag. Daarnaast blijkt er een negatief effect te zijn op het gevoel van competentie van de proefpersoon.

De grote tegenstrijdigheden van de pilot-studie van Menco (2016) en het huidige onderzoek maken het moeilijk om een eenduidige uitspraak te kunnen doen over de effecten van metaforen in een feedbackgesprek van een leidinggevende. De noodzaak om vervolgonderzoek te doen naar de effecten van metaforen wordt hiermee in dit onderzoek onderstreept. Hierdoor kan mogelijk in de toekomst de communicatietechniek op de werkvloer van een leidinggevende worden verbeterd.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Volgens het TNO (2014) is werkstress beroepsziekte nummer een in Nederland, waarbij werkstress voor 36% de oorzaak is van het ziekteverzuim op het werk. Eén op de drie werkende Nederlanders belandt dus door toedoen van werkstress thuis op de bank en vormt hiermee een alsmaar groeiend probleem voor de Nederlandse arbeidsmarkt (ArboNed, 2015; TNO, 2013). Daarnaast kan stress tot ernstige aandoeningen leiden, zoals burn-out. Volgens Schaufeli en Bakker (2007) ligt het percentage van werknemers die een burn-out hebben tussen de 10 en 15%. Daarbij ondervinden ongeveer een miljoen werknemers verschijnselen van burn-out. Dit kost de werkgever uiteindelijk minstens 3.750 euro per werknemer (Securex, 2015). In totaal bedragen de jaarlijkse verzuimkosten, die gerelateerd zijn aan stress en burn-out, ongeveer 1.8 miljard euro (TNO, 2014). Het kost de werkgever dus geld, maar ook de werknemer heeft behoefte aan maatregelen om de werkstress te verminderen. Zo geeft TNO (2015) aan dat 43% van de werknemers graag maatregelen zien om de werkdruk en – stress te verminderen.

Werkstress kan invloed hebben op de gezondheid van de werknemer en kan op lange duur zelfs tot ernstige gevolgen leiden voor de werknemer (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2003; Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006). Het begrip werkstress wordt door De Jonge, Le Blanc en Schaufeli (2003, p. 42) gedefinieerd als: *'Stress in of door de werksituatie. Vanuit de waarneming van de persoon is er sprake van werkstress (stress in of door werk) als een stressverschijnsel wordt toegewezen (geattribueerd) aan een werkdrukbron.'* Elke werknemer is volgens Schaufeli (2007) in mindere of meerdere mate gevoelig voor stress op het werk. Volgens Van Doornen (2007) ontstaat er werkstress bij de werknemer als er zich een vorm van potentieel 'gevaar' voordoet. In dit geval vinden er psychofysiologische effecten plaats, waarbij het hormoon adrenaline of noradrenaline wordt geactiveerd. De werknemer wordt hierdoor in staat gesteld om zowel mentaal als fysiek adequater te handelen. Als het 'gevaar' is geweken, bijvoorbeeld wanneer een project succesvol is afgerond, dan neemt het hormoon af. In het geval dat het project mislukt en er minder controle is over de situatie, wordt volgens Van Doornen (2007) een ander proces in werking gesteld. Het hormoon adrenaline of noradrenaline blijft dan in hogere mate actief en er treedt een verhoogd niveau op van het hormoon cortisol. Cortisol komt door een ander lichamelijk proces in stand en kent daardoor andere effecten die van invloed zijn op de psychofysiologische gesteldheid van de werknemer (Van Doornen, 2007). In het begin kan

stress met het hormoon cortisol leiden tot aanhoudende vermoeidheid, klachten aan organen en pijn aan verschillende ledematen, zoals hoofd, nek, borst en rug (Bühning & Spaans, 2008), maar op langere termijn kan dit leiden tot ernstige aandoeningen, zoals: depressies, burn-out, hartaandoeningen en andere psychosomatische klachten (Bakker et al., 2003; Melamed et al., 2006).

Zoals gezegd is burn-out een veelvoorkomend verschijnsel dat ontstaat als werkstress langdurig aanhoudt bij de werknemer (Schaufeli & Taris, 2013). Volgens Maslach en Jackson betekent burn-out (1986, p. 1): *‘Een emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, dat voor kan komen bij diegenen die beroepsmatig met andere met andere mensen werken’*. De aandoening burn-out heeft hierbij invloed op het functioneren van de werknemer, zoals: verminderde betrokkenheid, afstandelijke houding, inefficiëntie en een groter personeelsverloop (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). De verminderde prestaties of absentie van de werknemer hebben hierdoor een (economische) impact op de organisatie-uitkomsten (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Om werkstress en de mogelijke ernstige gevolgen, zoals burn-out, hiervan preventief te bestrijden ligt volgens het onderzoek van DEKRA (2015) de meeste potentie bij communicatieve maatregelen, omdat organisaties vaak ongestructureerde werkprocessen hebben, gebrek aan organiserend vermogen en er sprake is van afwetend management.

1.2. Theoretisch kader

Om de mogelijke oorzaken en (preventieve) interventies van burn-out inzichtelijk te krijgen is het Job Demands-Recourses model (JD-R model) ontworpen (Demerouti et al., 2001). Het model wordt veel gebruikt om de relatie tussen werkkenmerken en werkuitskomsten te onderzoeken (Schaufeli & Taris, 2013). Typerend aan dit model is dat het niet nadrukkelijk ingaat op positieve en negatieve werkkenmerken, waardoor het een breder perspectief biedt dan andere modellen. Het JD-R model biedt ter indicatie de mogelijkheid om verschillende stress- en energiebronnen te onderscheiden, binnen het model te positioneren en mee te nemen als potentiële factor (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Dit maakt het JD-R model in tegenstelling tot andere modellen, zoals het Effort-Reward Imbalance model van Siegrist (1996) en het Job Demands-control model van Karasek (1979), meer flexibel en praktisch toepasbaar om het ontstaan van burn-out en bevlogenheid te verklaren (Schaufeli & Taris, 2013).

In het JD-R model vinden twee processen plaats, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het uitputtingsproces en het motivationele proces. In het uitputtingsproces worden de

'*job demands*', de zogenoemde werkeisen, in verband gebracht met in welke mate iemand stress ervaart en in welke mate iemand gezond is (Schaufeli & Bakker, 2004). Zo geven Demerouti et al. (2001) aan dat werkeisen psychologisch, fysiek, sociaal en organisatorisch van aard kunnen zijn. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk: werkdruk, veel zitten, communicatie met leidinggevende en baanonzekerheid. De werkeisen zijn nodig om de prestaties op peil te houden. Als deze werkeisen in te hoge mate op het werk voor komen en er te weinig mogelijkheid is voor herstel, dan kan dat door de werknemer als stressvol worden ervaren (Diekstra et al., 1994; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

Tegenover het uitputtingsproces staat in het JD-R model het motivationele proces. Het motivationele proces richt zich hierbij op de gezondheid van de werknemer. Hiervoor worden energiebronnen op het werk gebruikt, ook wel '*job resources*' genoemd (Schaufeli & Bakker, 2004). Energiebronnen op het werk hebben als functie om de werknemer te motiveren, waardoor er meer en beter werk wordt verricht (Meijman & Mulder, 1998). Bij aanwezigheid van energiebronnen wordt de bevologenheid van de werknemer gestimuleerd, maar bevologenheid heeft anderzijds ook invloed op de energiebronnen (Seppälä et al., 2015). Bevologenheid kan volgens Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) omschreven worden als: '*Een positieve, affectieve-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.*'. Bevologenheid is hiermee een veel gebruikte variabele in de psychosociale wetenschap die een positief effect heeft op de mentale gezondheid van de werknemer (Albrecht, 2010; Bakker & Leiter, 2010).

Uit recentelijk onderzoek naar bevologenheid van Seppälä et al. (2015) blijkt dat de bevologenheid voor 23-31% van werknemers te beïnvloeden is. Daarbij toont de studie ook aan dat bevologenheid voor 69-77% stabiel blijft. Om de bevologenheid van een werknemer positief te beïnvloeden wordt in het onderzoek aanbevolen om als organisatie hier interventies op uit te voeren. De interventies kunnen eenmalig zijn, maar bij voorkeur dienen deze volgens Seppälä et al. (2015) dagelijks terug te komen in de werksetting. Bakker (2014, p. 58) haakt hier met zijn artikel op in en geeft aan dat het optimaliseren van de werkomgeving, het vergroten van de persoonlijke hulpbronnen, het opleiden van leidinggevende en medewerkers leren om hun eigen werkomgeving aangenaam te maken, geschikte interventies zijn om de bevologenheid te bevorderen.

De interventies, ook wel energiebronnen, kunnen zowel intrinsiek als extrinsiek van aard zijn om de bevologenheid te bevorderen. Intrinsieke energiebronnen zijn bijvoorbeeld autonomie, verbondenheid en ontwikkelingsmogelijkheden (Demerouti et al., 2001; Bakker, 2014). Voorbeelden van extrinsieke energiebronnen zijn financiële of materiële ondersteuning

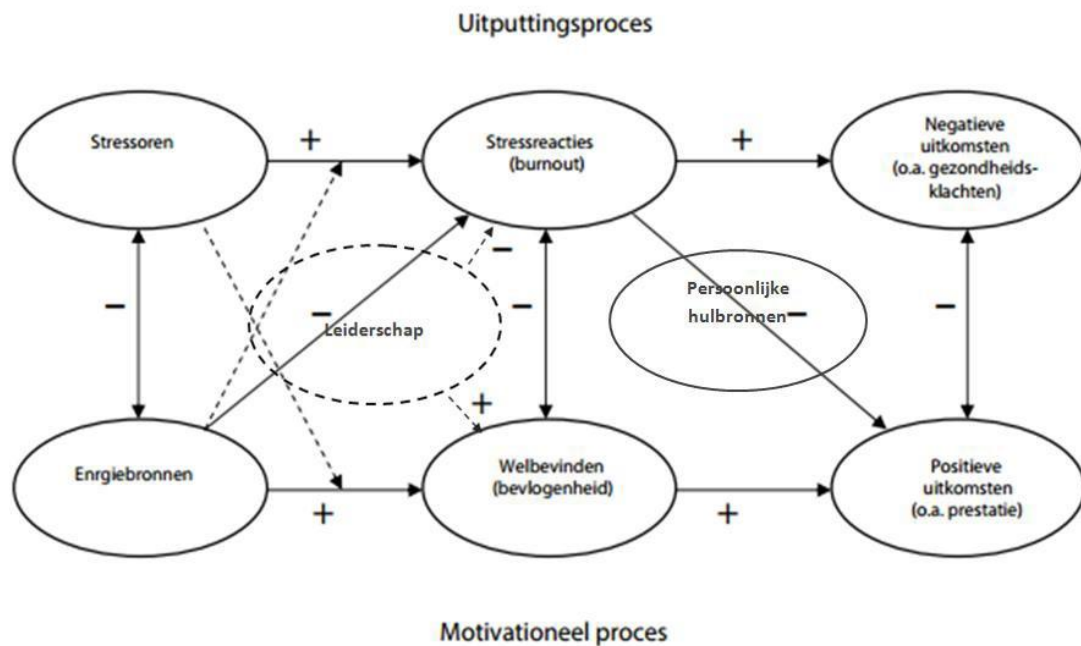
(Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008; Schaufeli & Taris, 2013). Deze intrinsieke en extrinsieke energiebronnen beïnvloeden de bevlogenheid van de werknemer en zorgen ervoor dat werkdoelen worden behaald en basisbehoefte worden bevredigd. Bevlogen werknemers creëren hiermee hun eigen positieve waardering, wat uiteindelijk leidt tot goede prestaties voor de organisatie (Schaufeli & Taris, 2013; Bakker, 2014).

Het uitputtingsproces en het motivationele proces hebben dus allebei zowel positieve als negatieve invloed op psychologische klachten en gezondheid van de werknemer. Deze twee processen zijn dan ook volgens het JD-R model onlosmakelijk met elkaar verbonden (Schaufeli & Taris, 2013). Bij hoge werkeisen en een gebrek aan energiebronnen kan de werknemer een hoge mate van uitputting ervaren. Meer uitputting bij de werknemer zorgt voor negatievere werkuitkomsten. Dit werkt ook vice versa als de werknemer juist veel energiebronnen tot de beschikking heeft. Dan worden de werkeisen verlaagd en is er minder sprake van uitputting, met als gevolg dat er positieve werkuitkomsten zijn. Het effect dat hierbij optreedt wordt ook wel het interactie-effect genoemd (Schaufeli & Taris, 2013).

Het JDR-model kent naast beide processen nog een andere factor die volgens Schaufeli en Taris (2013) niet buiten beschouwing gelaten mag worden, namelijk de persoonlijke hulpbronnen van de werknemer. Persoonlijke hulpbronnen zijn in wezen psychologische kenmerken, waarbij de interactie tussen de werknemer en (werk)omgeving leidt tot het menselijk gedrag van de werknemer. Onder psychologische kenmerken vallen bijvoorbeeld: emotionele stabiliteit en self-efficacy (Schaufeli & Taris, 2013, p.188). Deze kenmerken hebben invloed op de ontwikkeling van de werknemer en zorgen ervoor dat onder andere werkdoelstellingen worden behaald. Schaufeli en Taris (2013) geven in hun review op het JD-R model, zie ook figuur 1, aan dat de persoonlijke hulpbronnen niet een eenduidige positie hebben binnen het model en dat de psychologische kenmerken ook afzonderlijk van elkaar opgesplitst kunnen worden. Hoe deze kenmerken afzonderlijk gepositioneerd worden is nog niet onderzocht (Schaufeli & Taris, 2013). In deze studie wordt daar nader onderzoek naar gedaan, waarbij de hulpbronnen emotionele stabiliteit en self-efficacy afzonderlijk van elkaar worden meegenomen.

Tot slot blijkt uit recentelijk onderzoek van Schaufeli (2015) charismatisch leiderschap ook een factor te zijn binnen het JD-R model. Charismatisch leiderschap geldt hierbij als een indirecte factor die invloed heeft op de stressreacties (burn-out) en de bevlogenheid van werknemers (Schaufeli, 2015). Uit onderzoek van Schaufeli (2015) blijkt dat leiderschap binnen een organisatie een indirect hefboom-effect heeft op de eerdergenoemde werkeisen en

een positieve werkomgeving van de werknemer. De leidinggevende beïnvloedt bijvoorbeeld de energiebronnen positief, waardoor de werkeisen worden verminderd. De leidinggevende kan ook de werkeisen verhogen, waardoor de bevlogenheid negatief wordt beïnvloed en de mate van stress toeneemt. Voorheen werd leiderschapsstijl als een energiebron gezien met de potentie om een prominente rol te spelen in gezondheids- en interventieprogramma's (Kelloway & Barling, 2010; Skakon, Niels, Borg & Guzman, 2010). Schaufeli (2015) gaat in zijn onderzoek een stapje verder en zegt dat de leiderschapsstijl een afzonderlijke bron is, die zowel het uitputtingsproces als het motivationele proces kan beïnvloeden. Volgens Schaufeli (2015) dient de manier van leidinggeven een balans tussen de werkeisen en de energiebronnen aan te brengen. Zo heeft charismatisch leiderschap een positieve impact op stressvermindering, waarbij de betrokkenheid, productiviteit en motivatie van de werknemer worden gestimuleerd (Johnson & Dipboye, 2008; Kelloway & Barling, 2010; Mullen & Kelloway, 2011; Schaufeli, 2015). Deze relatie kenmerkt zich doordat een charismatisch leider zijn volgelingen inspireert met een duidelijke visie en hiermee een bepaald doel voor ogen heeft (House, 1977; Schaufeli, 2015; Sharmir, House & Arthur, 1993). Daarnaast bevredigt een charismatisch leider de drie basisbehoefte autonomie, verbondenheid en competentie verbetering. Hierdoor wordt het behalen van organisatiedoelen vergroot en moedigt het samenwerking aan met andere werknemers (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2008; Schaufeli, 2015). Op basis van deze bevindingen wordt het JD-R model van Schaufeli en Taris (2013), zoals in figuur 1 te zien is, samengevoegd met de bevindingen van Schaufeli (2015), waarbij charismatisch leiderschap een eigen positie binnen het JD-R model krijgt in dit onderzoek.



Figuur 1: *Het Job Demands-Resources model samengevoegd volgens Schaufeli & Taris (2013, p. 185) en Schaufeli (2015, p. 453)*

Leiders die als charismatisch worden beschouwd maken op communicatief gebied veelal gebruik van zowel verbale als non-verbale communicatietechnieken. Hierdoor worden werknemers ter ondersteuning van deze communicatietechnieken door zijn of haar leidinggevende op verschillende wijze geïnspireerd (House, 1977; House & Samir, 1993). Voorbeelden van non-verbale communicatie zijn: gezichtsuitdrukkingen, lichaamshouding en gebaren (Awamleh & Gardner, 1999; Clark & Greatbatch, 2011; Holladay & Coombs, 1994; Heide, 2013, p. 305). Verbale communicatie bestaat onder andere uit: stemvolume, intonatie, narratieven of metaforen (Antonakis, Fenley, & Liechti, 2011; Frese, Beimeel & Schoenborn, 2003; Towler, 2003; Heide, 2013, p. 305). In dit onderzoek wordt enkel ingegaan op welke effecten metaforen hebben als een leidinggevende een gesprek voert met een werknemer. Hierbij heeft het gebruik van een metafoor de functie: *‘Het concipiëren van een vergelijkbare kwestie, waarbij het begrijpelijk maken van de kwestie de hoofdfunctie is.’* (Lakoff & Johnson, 1980, p. 36). Metaforen worden namelijk in het dagelijks leven veelvuldig gebruikt in de communicatie van mensen en worden gezien als een universele taal die iedereen begrijpt (Parry, 2008). Verder geven MacInnis en Price (1987) aan dat metaforen, ook wel beeldspraak genoemd, zelfs als superieur beschouwd met betrekking tot taalkundige informatieverwerking. Volgens Parry (2008) worden aan de hand metaforen abstracte zaken

tastbaarder en begrijpelijker, waarbij een visueel beeld wordt geschetst door degene die de boodschap ontvangt (Hogler, Gross, Hartman & Cunliffe, 2008; Inns, 2002).

Volgens Heide (2013) en Conger (1991) worden metaforen veelvuldig gebruikt door leiders die als charismatisch worden bestempeld. Charismatische leiders gebruiken hierbij meer, vaak twee keer zoveel, metaforen dan leiders die niet als charismatisch worden ervaren (Conger, 1991; Mio, Riggio, Levin & Reese, 2005). Metaforen hebben de kracht om werknemers te inspireren en te motiveren (Mio et al., 2005), waardoor zij zich meer gaan identificeren met de organisatie(visie). Dit komt ten goede van de organisatie-uitkomsten, omdat werknemers zich door metaforen makkelijker kunnen aanpassen aan de organisatiecultuur en beter de organisatiedoelen nastreven (Hogler et al., 2008).

Verder suggereert Baardman (2015) dat verbale metaforen allerlei effecten met zich meebrengen, waaronder een stressverlagend en cognitief effect op werknemers. Erickson (1935), grondlegger van NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) (IEP, 2016), legde deze relatie al in de vorige eeuw en gebruikte onder andere metaforen om mensen anders te laten voelen, denken of gedragen. Hij gebruikte metaforen als techniek in zijn behandelmethode, waarbij de metaforen dezelfde elementen bevatten als het psychische probleem van de cliënt. De boodschap, in de vorm van een metafoor, werd ingezet als een weerspiegeling van de werkelijkheid. Hierdoor werd het probleem sneller begrepen en ging de cliënt zelf op zoek naar oplossingen. Gordon (1978) haakt hierop in en geeft aan dat ieder mens een eigen 'model', ook wel interpretatie, heeft van de wereld. Het gebruik van metaforen in de psychologie is hierbij volgens Gordon (1978) een effectief middel om de interpretatie van problemen af te stemmen tussen cliënt en psycholoog. Hierdoor is het mogelijk om als psycholoog makkelijker vanuit de perceptie van de cliënt het probleem te belichten en het probleem bespreekbaar te maken. Deze effecten van metaforen hebben volgens Lacay, Stilla en Sathian (2012) te maken met het starten van een zoekproces, waarbij twee hersengebieden worden geactiveerd. Hierbij wordt eerst het hersengebied waar de tekstverwerking plaatsvindt geactiveerd. In het tweede hersengebied vindt de visuele informatieverwerking plaats. Kyle (2011) gesuggereerd daarbij dat het gebruik van metaforen ervoor zorgt dat het hormoon dopamine vrijkomt. Dopamine is een neurotransmitter die ervoor zorgt dat signalen in de hersenen worden gekanaliseerd en dat er nieuwe verbindingen in de hersenen worden aangemaakt (Lazeron & Van Dinteren, 2010). De dopamine heeft een positief effect op het cognitief en emotioneel functioneren van de mens. Als iemand bijvoorbeeld blij is, dan wordt er tijdelijk meer dopamine aangemaakt. Hierdoor kan het cognitieve vermogen volgens

Lazeron en Van Dinteren (2010) toenemen, waardoor het iemand mogelijk in staat stelt om beter te leren of problemen op te lossen.

Daarnaast is uit een pilot-onderzoek, door middel van een experiment, van Menco (2016) gebleken dat metaforen effect kunnen hebben op burn-out en toewijding. In dit experiment is een gesprek op film getoond tussen een werknemer en leidinggevende in een beoordelingsgesprek. Tijdens dit gesprek kreeg de werknemer feedback op zijn functioneren. Voor de werknemer was het noodzakelijk om iets met de verbeterpunten te doen, want anders werd zijn contract niet verlengd. Na het zien van het filmfragment dienden de proefpersonen een vragenlijst in te vullen, waarbij is gevraagd naar de ervaren stress, bevlogenheid en burn-out. Hieruit is gebleken dat metaforen de score van burn-out en uitputting verlaagd en de toewijding als dimensie van bevlogenheid van de werknemer verhoogd (Menco, 2016).

Het doel van het huidige onderzoek is om de effecten van metaforen nader te onderzoeken, waarbij de aanbevelingen van Menco (2016) worden meegenomen. Zo geeft Menco (2016) bijvoorbeeld aan dat er meer proefpersonen nodig zijn om het daadwerkelijke effect van de metaforen te meten en dat er psychofysiologische metingen uitgevoerd dienen te worden om ook de lichamelijke reacties, zoals de hartslag en de hoeveelheid zweet, te meten van de proefpersonen (Menco, 2016). Daarnaast hebben metaforen mogelijk een positief effect op de cognitieve prestaties van de mens, omdat metaforen bepaalde hersengebieden activeren die ervoor zorgen dat mensen mogelijk beter gaan functioneren (Lacay, Stilla & Sathian, 2012; Kyle, 2011; Lazeron & Van Dinteren, 2010). De huidige studie dient daar meer inzicht in te krijgen, waarbij het onderzoek zich richt op de effecten van metaforen op ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en de cognitieve prestaties van de werknemer. De onderzoeksvraag is op basis van deze literatuurstudie als volgt geformuleerd: *In welke mate hebben metaforen in feedback van een leidinggevende effect op ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en de cognitieve prestaties onder werknemers?* Daarnaast zijn er vijf deelvragen geformuleerd om de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden:

1. *Wat is het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de psychofysiologische reacties van werknemers?*
2. *Wat is het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de zelfgerapporteerde stress van werknemers?*
3. *Wat is het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de ervaren bevlogenheid van werknemers?*
4. *Wat is het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op ervaren burn-out van werknemers?*

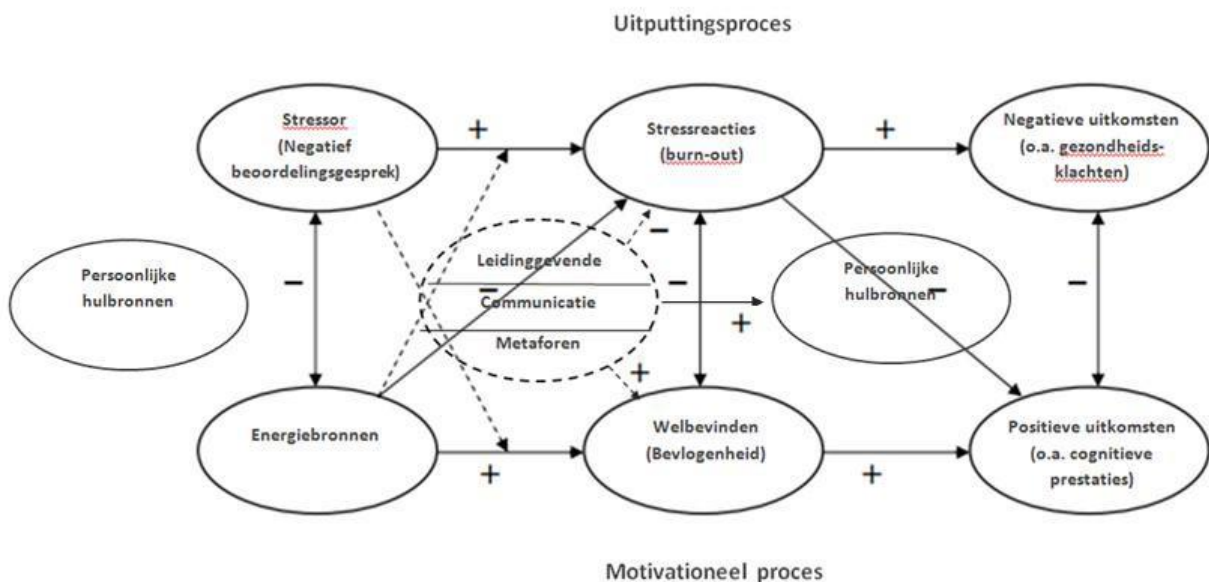
5. *Wat is het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de cognitieve prestaties van de werknemers?*

2. Methode

2.1. Onderzoeksontwerp

Het experiment is uitgevoerd onder twee groepen, waarbij beide groepen een analogo filmfragment van negatief beoordelingsgesprek hebben gezien. Een beoordelingsgesprek kan als stressvol worden ervaren en was daarmee een geschikte setting om de effecten van metaforen te onderzoeken. De experimentele groep kreeg een analogo filmfragment van een negatief beoordelingsgesprek te zien mét het gebruik van metaforen en de controlegroep kreeg dezelfde versie te zien, maar dan zonder metaforen. Deze twee groepen werden vervolgens met elkaar vergeleken. Daarnaast werd ook binnen de twee groepen gemeten of het filmfragment invloed had op zowel controle- als afhankelijke variabelen. In dit onderzoek is er dus sprake van een tussen- en een binnenproefpersoon ontwerp (Field, 2013), waarbij de onafhankelijke variabele het al dan niet gebruiken van metaforen is.

In figuur 2 is het onderzoeksmodel weergegeven, waarbij de onderlinge relaties gebaseerd zijn op Schaufeli en Taris (2013) en Schaufeli (2015). Daarnaast geeft het model weer hoe de onafhankelijke variabele metaforen mogelijk in verband stonden met de afhankelijke variabelen.



Figuur 2: *Onderzoeksmodel, gebaseerd op het JD-R model (Schaufeli & Taris, 2013; Schaufeli, 2015)*

2.2.Materiaal

Het onderzoek van Menco (2016) werd als pilot-studie beschouwd om de mogelijke effecten van metaforen verder te onderzoeken. In dit onderzoek werden de filmfragmenten, de metaforen en de stellingen van de verschillende (controle)variabelen uit het onderzoek van Menco (2016) gebruikt. De reden hiervoor is dat het onderzoek van Menco (2016) heeft uitgewezen dat deze valide zijn. In de analoge filmfragmenten die in het experiment zijn verwerkt was een beoordelingsgesprek te zien tussen een werknemer en een leidinggevende. De filmfragmenten zijn afkomstig van het onderzoek van Menco (2016). Uit het onderzoek van Menco (2016) is aangetoond dat het voor de 61 proefpersonen begrijpelijke fragmenten zijn. Dit gold voor beide versies. De gemiddelde begrijpelijkheid van het fragment zonder metaforen werd beoordeeld met 3.86 ($SD = .84$, range 1-5). Het fragment met metaforen had een gemiddelde boordeling van 4.09 ($SD = .64$, range 1-5) (Menco, 2016). De leidinggevende is gespeeld door een actrice. De actrice had meer dan 37 jaar werkervaring en verschillende leidinggevende functies bekleed, waarbij ze ervaring had met het houden van beoordelingsgesprekken. De werknemer is gespeeld door een 25 jarige acteur. Hij had verschillende bijbaantjes vanaf zijn dertiende levensjaar. Tijdens zijn werkzaamheden had hij ook enkele beoordelingsgesprekken meegemaakt. De actrice voerde in de filmfragmenten voornamelijk het woord en de acteur reageert enkel af en toe met ‘Uhuh’ of ‘Ja, duidelijk’. In beide filmfragmenten werd een negatief beoordelingsgesprek gevoerd, omdat de werknemer de afgelopen periode niet goed genoeg heeft gefunctioneerd (Menco, 2016). In het gesprek werd enkel de onafhankelijke variabele metaforen ingezet. Andere verbale, paraverbale, non-verbale aspecten bleven in beide filmfragmenten hetzelfde.

De onafhankelijke variabele, gebruik van metaforen, werd in één van de scripten verwerkt. In dit onderzoek werden de scripten van Menco (2016) gebruikt. De scripten zijn in een manipulatiecheck van het pilot-onderzoek van Menco (2016) getoetst, waarbij is gemeten of de metaforen werden opgemerkt. 87,5% van de proefpersonen hadden de metaforen in het script opgemerkt (Menco, 2016). In de manipulatie met metaforen werden voornamelijk relationele metaforen gebruikt. Volgens Lakoff en Johnson (2003) worden relationele metaforen doorgaans het meest gebruikt in de dagelijkse communicatie. Relationele metaforen zijn gebaseerd op de gemeenschappelijke relatiestructuur, waarbij de bron en het doel dezelfde relationele structuur kennen (Gentner, 1988; Hendrikx & Swaans, 2004, p. 16). In het script met de metaforen zijn in zeven verschillende alinea's elk één metafoor verwerkt. In tabel 2.1 hieronder zijn de verschillen tussen de twee versies weergegeven.

Tabel 2.1: *Verschillen tussen scripten met en zonder gebruik van metaforen* (Menco, 2016, pp. 29-32)

Script zonder metaforen	Script met metaforen
1. <i>‘Omdat je nu halverwege je jaarcontract bent, ga ik met je bespreken hoe het de afgelopen maanden is gegaan. Je krijgt dus een tussentijdse beoordeling.’</i>	1. <i>‘Je krijgt dus wat van mij om op te kauwen in de vorm van een tussentijdse beoordeling.’</i>
2. <i>‘Ik heb jou hier al een aantal keer feedback over gegeven, maar dit zie ik nog niet terug in je werk.’</i>	2. <i>‘Ik heb jou hier al een aantal keer feedback over gegeven, maar het lijkt erop dat dit onderin in je la verdwijnt.’</i>
3. <i>‘Anders stapelt het werk zich op.’</i>	3. <i>‘Anders stapelt het zich op en creëer je een sneeuwbaaleffect.’</i>
4. <i>‘Maar je wilt wel meteen naar huis als je tijd erop zit.’</i>	4. <i>‘Maar je staat al in de startblokken om naar huis te gaan als je tijd erop zit.’</i>
5. <i>‘Maar soms ben je te veel in je eentje bezig, je bent dan minder betrokken en stemt de werkzaamheden niet op die van je collega’s af.’</i>	5. <i>‘Maar soms zit je te veel op een eiland, je bent dan minder betrokken en stemt de werkzaamheden niet op die van je collega’s af.’</i>
6. <i>‘Je bent een leergierig persoon en stelt veel goede vragen.’</i>	6. <i>‘Je absorbeert informatie als een spons en stelt veel goede vragen.’</i>
7. <i>‘Ik zie dat je je best doet, maar je moet wel nog een paar punten verbeteren om straks contractverlenging te krijgen.’</i>	7. <i>‘Ik zie dat je je best doet, maar je moet het wel nog over een andere boeg gooien om straks contractverlenging te krijgen.’</i>

2.3. Proefpersonen

De proefpersonen die voor het experiment zijn gevraagd dienden ouder te zijn dan achttien jaar. Mensen die achttien jaar of ouder zijn hebben vaak al werkzaamheden uitgevoerd in de vorm van een bijbaantje of een fulltime baan. Doordat de proefpersonen werkervaring hebben was de kans op identificatie hoger, waardoor de proefpersonen zich makkelijker konden

inleven in de situatie van het filmfragment. De proefpersonen werden door Qualtrics random ingedeeld in de controle- of experimentele groep.

Uiteindelijk hebben 65 proefpersonen meegedaan aan het experiment, waarvan 33 personen de experimentele groep vormden en 32 personen de controle groep. De twee groepen blijken geen significante verschillen te bevatten op het gebied van demografische gegevens. Het geslacht van de proefpersonen was voor 42% van de steekproef man en 58% was vrouw. De gemiddelde leeftijd van de groep was ongeveer 24 ($SD = 5.22$) jaar en varieerde van 18 tot en met 56 jaar oud. Hierbij was het grotendeel van de groep hoger opgeleid. Dat betekent dat 35% van de proefpersonen HBO, HTS of HEAO als hoogst genoten opleiding had ($N=23$) en 58% had een afgeronde WO-opleiding ($N=38$). Tot slot kenden de proefpersonen een gemiddelde werkervaring van 5,5 jaar ($SD = 5.64$).

2.4.Instrumentatie

De afhankelijke variabelen zijn in dit onderzoek: de ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en de cognitieve prestaties van de werknemers. Bij de variabelen zelfgerapporteerde stress, de subschalen van bevlogenheid en burn-out zijn de schalen gereduceerd naar zo min mogelijk items. Hiermee is geprobeerd om de proefpersonen zo min mogelijk te belasten met lange vragenlijsten. Deze methode is in navolging van Schaufeli (2015), waarbij de constructen werden gereduceerd naar een item. Hier werd echter wel een criterium aan gesteld, namelijk dat de correlatiecoëfficiënt groter dan 0.70 diende te zijn. Dit was bij elke gereduceerde variabele het geval, waarbij de correlatiecoëfficiënten van elke afhankelijke- en controlevariabelen in bijlage 1 te zien zijn.

De hoeveelheid stress die iemand ervaart tijdens het experiment werd op twee manieren gemeten. Ten eerste door middel van de psychofysiologische metingen, waarbij de Biopac een GSR- (Galvanic Skin Response) en een HR-test (Heart Rate) werden uitgevoerd. Hiermee werd de verschilscore bij GSR en de HR van de proefpersoon gemeten (Sep, Van Osch, Van Vliet, Smets & Bensing, 2014). In het experiment vonden twee metingen plaats. De eerste meting, de nulmeting, was voor de start van het experiment. Eerst mocht de proefpersoon wennen aan de omgeving en elektroden. Daarna werd er na precies dertig seconden een meting uitgevoerd, deze duurde zestig seconden. Van deze zestig seconden werd het gemiddelde genomen, dit vormde de nulmeting. Op dat moment hoefde de proefpersoon niks te doen. De nulmeting werd gebruikt ter vergelijking met de tweede meting tijdens de filmfragmenten, waarin de proefpersoon werd blootgesteld aan de manipulatie. De GSR- en HR-metingen zijn tijdens de gehele manipulatie gemeten, waarbij uiteindelijk het

gemiddelde per proefpersoon is meegenomen in de analyse. Bij sommige proefpersonen konden echter niet de data meegenomen worden vanwege fouten tijdens de meetmomenten, zoals niezen of het uitvallen het internet.

Daarnaast werd de zelfgerapporteerde stress voor en na het filmfragment gemeten. Hiervoor is de gevalideerde schaal van Nordin en Nordin (2013) gebruikt, ook wel de Perceived Stress Scale-10 (PSS-10) genoemd. Alhoewel de PSS-10 normaliter tien stellingen bevat, is in het huidige onderzoek gebruik gemaakt van enkel één stelling. Aan de hand van de dataset van Menco (2016) is met een correlatietest berekend welke stelling de variabele stress kan verklaren. De sterkst correlerende stelling, met 0.72, was: *'Problemen stapelen zich soms zo hoog op dat ik dit niet kan overwinnen.'* (Nordin & Nordin, 2013, p. 505). De schaal maakt gebruik van een 5-punts Likertschaal (1 'Helemaal mee oneens' – 5 'Helemaal mee eens').

Bevlogenheid werd ook aan de hand van de vragenlijst gemeten. Dit werd aan de hand van de gevalideerde Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES) van Schaufeli en Bakker (2003) gedaan. De UBES maakt gebruik van een 7-punts Likertschaal (0 'Nooit' – 6 'Altijd'). De UBES onderscheidt drie subschalen: vitaliteit, toewijding en absorptie. Voorbeeldstellingen van deze subschalen zijn respectievelijk: *'Ik voel me fit en sterk als ik werk.'*, *'Het werk dat ik doe inspireert me.'* en *'Het werk dat ik doe brengt me in vervoering.'* (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 37). De UBES is op basis van het pilot-onderzoek van Menco gereduceerd tot drie stellingen, waarbij de sterkste stelling van elke subschaal een correlatie kende van 0.95. De interne consistentie van het construct bevlogenheid was goed ($\alpha=.80$).

De afhankelijke variabele burn-out werd door middel van de gevalideerde Utrechtse Burn-Out Schaal (UBOS) onderzocht. Deze is ontworpen door Schaufeli en Van Dierendonck (2000), waarbij een 7-punts Likertschaal (0 'Nooit' – 6 'Altijd') is gehanteerd. De UBOS kent vijftien stellingen die zijn onderverdeelt in drie subschalen: uitputting, cynisme en competentie vermindering. Ook bij de UBOS zijn enkel de sterkste stellingen, die de variabele verklaarde, in de vragenlijst gezet. De sterkste items zijn achtereenvolgens als volgt geformuleerd: *'Het werk vormt een zware belasting voor me.'*, *'Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.'* en *'Mijn werk levert een positieve bijdrage aan het functioneren van de organisatie.'* (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000, p. 85). Deze kende respectievelijk correlaties van 0.89, 0.91 en 0.86. De UBOS kent in dit onderzoek geen adequate consistentie ($\alpha=.58$). Op basis daarvan zijn de items apart van elkaar meegenomen in de analyses.

Tot slot werd de afhankelijke variabele cognitieve prestatie gemeten aan de hand van de gevalideerde cognitieve prestatietest: Digit Span Task afkomstig van Jacobs (1887) (uit het artikel Oosterholt, Maes, Van der Linden, Verbraak & Kompier, 2014). Met de Digit Span Task werd het cognitieve verbale werkgeheugen van de proefpersoon getoetst. Bij de test kreeg de proefpersoon negen cijferreeksen te zien, waarbij de proefpersoon de cijferreeksen zoals hij ze heeft gezien in dezelfde volgorde dient in te typen. Ter indicatie, als de proefpersoon de volgende reeks te zien krijgt: 3,5,8,2, dan werd van de proefpersoon verwacht dat hij de 3,5,8,2 reproduceert. De cijfers liepen uiteen van 1 tot en met 9 en werd telkens 450 milliseconden weergegeven per cijfer. Bij elke cijferreeks die correct werd ingetypt werd één punt toegekend. Alle punten werden aan het eind van de test bij elkaar opgeteld en werd genoteerd als totaal uitslag (Oosterholt, Maes, Van der Linden, Verbraak & Kompier, 2014).

2.4.1. Controlevariabelen

Naast afhankelijke variabelen zijn ook charismatisch leiderschap en persoonlijke hulpbronnen als controlevariabelen meegenomen in de vragenlijst. Deze twee variabelen hebben mogelijk direct, al dan niet indirect, invloed op de afhankelijke variabelen. Schaufeli (2015) heeft in zijn onderzoek bijvoorbeeld aangetoond dat charismatisch leiderschap indirect invloed heeft op de werkeisen en bevlogenheid (welbevinden). Daarnaast zeggen Schaufeli en Taris (2013) dat de persoonlijke hulpbronnen ook effect hebben.

De gevalideerde schaal van charismatisch leiderschap is afkomstig van De Hoogh, Koopman en Den Hartog (2004). De originele schaal kent elf items en maakt gebruik van een 7-punts Likertschaal (1 ‘Helemaal niet mee eens’ – 7 ‘Helemaal mee eens’). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van één stelling die met een correlatietoets is berekend op basis van de dataset van Menco (2016). De stelling, met een correlatie van 0.87, was: *‘De leidinggevende in het beoordelingsgesprek geeft werknemers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.’* (De Hoogh et al., 2004, p. 850).

De persoonlijke hulpbronnen kunnen volgens Schaufeli en Taris (2013) onderscheiden worden in aparte bronnen. Daarnaast geven zij aan dat de persoonlijke bronnen op verschillende plekken binnen het JD-R model gepositioneerd kunnen worden (Schaufeli & Taris, 2013). In dit onderzoek werden self-efficacy en emotionele stabiliteit als controlevariabelen meegenomen. Self-efficacy meet in welke mate de proefpersoon met tegenslagen om kan gaan. Deze variabele self-efficacy is aan de hand van de gevalideerde schaal van Chen, Gully en Eden (2001) gemeten, waarbij vervolgens een correlatietoets is

uitgevoerd met de data van Menco (2016). Hierbij bleek de stelling *‘In vergelijking met andere mensen kan ik de meeste taken erg goed uitvoeren’* (Chen et al., 2004, p. 79) de hoogste correlatie te hebben met 0.87. De schaal van Chen et al. (2001) hanteert een 7-punts Likertschaal (1 ‘Helemaal niet mee eens’ – 7 ‘Helemaal mee eens’). Self-efficacy kwam zowel voor als na het filmfragment terug in de vragenlijst.

De emotionele stabiliteit mat in welke mate de werknemer angst, vijandigheid, kwetsbaarheid en depressie ervaart (Viswesvaran & Ones, 2000). Deze persoonlijke hulpbron werd gemeten aan de hand van de gevalideerde schaal van Goldberg (1999). Emotionele stabiliteit werd door middel van acht stellingen gemeten, waarbij een 5-punts Likertschaal (1 ‘Helemaal mee oneens’ – 5 ‘Helemaal mee eens’) werd gehanteerd. Een voorbeeld van deze schaal is: *‘Ik ben snel in paniek’* (Goldberg, 1999, p. 14). Deze variabele werd enkel na het zien van het filmfragment gemeten. Het construct kende een adequate consistentie ($\alpha=.74$).

2.5. Procedure

De deelnemers werden voorgaand door de experimentleider geïnstrueerd hoe het experiment werd uitgevoerd. Vervolgens werd de deelnemer gevraagd om akkoord te gaan met de onderzoeksvoorwaarden. Hiermee gaven zij toestemming dat de ingevulde gegevens voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt mogen worden. Daarnaast werd door de proefpersoon nog een speciaal formulier ondertekend om akkoord te gaan met de voorwaarden van de BIOPAC.

De deelnemer voerde het experiment in een gecontroleerde setting uit. Dit was noodzakelijk, omdat elke proefpersoon aan de Biopac aangesloten werd voor de psychofysiologische metingen. De Biopac werd vóór het experiment bevestigd aan de deelnemer. Om de GSR-test uit te voeren werden elektroden geplaatst bij de wijs- en middelvinger van de hand die niet dominant was. Iemand die linkshandig is kreeg de elektroden dus op de rechterhand geplaatst. De elektroden van de HR-test werd op de enkel en polsen van de proefpersoon bevestigd (Sep et al., 2014). Als de Biopac eenmaal was aangesloten werd er een baseline meting uitgevoerd, ook wel nulmeting genoemd. Dit was nodig ter vergelijking met de lichamelijke reacties tijdens het filmfragment. Verder keek de experimentleider het geluid na en zorgde ervoor dat de proefpersoon niet werd gestoord. Nadat de baseline was gemeten en de laatste controles waren uitgevoerd, mocht de proefpersoon starten met het experiment. De proefpersoon begon bij het experiment met een vragenlijst via Qualtrics op de computer, waarbij controle- en afhankelijke variabelen werden gemeten. Dit gold voor stress, bevlogenheid, burn-out en de persoonlijke hulpbronnen.

Vervolgens werd de proefpersoon verzocht het filmfragment te bekijken. Hierbij kreeg de proefpersoon een negatief beoordelingsgesprek te zien met of zonder metaforen. Tijdens het bekijken van dit filmfragment mat de Biopac de psychofysiologische reacties van de proefpersoon. Daarna diende de proefpersoon na het bekijken van het filmfragment weer een vragenlijst in te vullen met eveneens controle- en afhankelijke variabelen. Tot slot eindigde het experiment met een kleine cognitieve capaciteitentest: Digit Span Task. De cognitieve capaciteitentest mat of de proefpersonen al dan niet beïnvloed werd door de manipulatie. Na het afronden van de Digit Span Task werd de Biopac apparatuur losgekoppeld.

2.6. Statistische toetsing

Om te onderzoeken of metaforen effect hadden op de ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en cognitieve prestaties onder de werknemers werden allereerst de verschillen in versies gemeten aan de hand van een Independent-Samples T-test. Vervolgens werden de afhankelijke variabelen onderworpen aan zowel een enkelvoudige als meervoudige hiërarchische regressie-analyse. Daarbij werd met behulp van een correlatietabel de relevante controlevariabelen voor de regressie bepaald.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het experiment weergegeven. Eerst worden alle variabelen onderworpen aan een Independent-Samples T-test. Vervolgens zijn bij de regressie-analyses voorafgaand correlatietoetsen uitgevoerd om enkel de relevante controle-variabelen mee te nemen in de meervoudige regressie-analyses, wordt ook wel de gecorrigeerde versie in de tabel genoemd. De enkelvoudige regressie-analyse wordt in de tabellen de ruwe versie genoemd. De correlatietabel is terug te vinden in bijlage 4. Omdat er bij de andere variabelen geen sprake is van een significant effect, worden deze niet behandeld in de resultatensectie. Enkel de significante modellen worden in dit hoofdstuk weergegeven. De niet-significante modellen zijn terug te vinden in bijlage 5. Tot slot wordt de versie met metaforen met 1 aangeduid en de versie zonder metaforen is 2.

3.1. Beschrijvende resultaten

3.1.1. Gemiddelde: Voormeting afhankelijke variabelen

Aan de hand van een Independent-Samples T-test is gemeten of er significante verschillen aantoonbaar zijn tussen de twee condities. Allereerst is geanalyseerd of in de voormeting van de manipulatie significante verschillen zijn tussen de twee condities. In tabel 3.1 laat de T-test zien dat bij de hartslag tijdens het filmfragment een significant verschil is tussen de versie met metaforen en zonder metaforen ($t(55) = 2.24, p = .029$). De hartslag was bij de proefpersoon hoger ($M = 81.42, SD = 13.70$) dan bij de proefpersoon die geen metaforen in het feedbackgesprek te horen kreeg ($M = 73.24, SD = 13.91$). Verder kent de subschaal cynisme van burn-out ook een significant verschil is tussen de twee condities ($t(63) = 2.16, p = .026$). De proefpersonen die het filmfragment met metaforen te horen kregen waren vooraf cynischer ($M = 2.79, SD = 1.41$) dan de proefpersonen die geen metaforen in het filmfragment kregen te horen ($M = 2.13, SD = 2.13$). Daarnaast is er ook een significant verschil te zien bij de nameting van de subschaal verminderde competentie van burn-out ($t(63) = 2.25, p = .028$). De proefpersonen waarbij metaforen in de feedback waren verwerkt hadden een negatiever gevoel van competentie ($M = 5.55, SD = .83$) dan de proefpersonen zonder dat er metaforen aanwezig waren in de feedback ($M = 4.97, SD = 1.20$). Tabel 3.1 laat zien dat bij de andere afhankelijke variabelen geen significante verschillen aanwezig zijn. De rapportage voor de niet-significante variabelen zijn te vinden in bijlage 5.

Tabel 3.1: Voor- en nameting van het aantal proefpersonen, gemiddelde en standaard deviatie per afhankelijke variabele per conditie

Variabele	Zonder metaforen			Met metaforen		
	N	Mean	SD	N	Mean	SD
HR-baseline (Gemiddeld NL: 60-70 pm)	28	78.86	20.71	29	83.15	15.59
HR-tijdens filmfragment (Gemiddeld NL: 82-87 pm)	28	73.24	13.91	29	81.42	13.70
GSR-baseline	30	-.01	.04	29	.01	.06
GSR-filmfragment	30	-.00	.02	29	.00	.01
Zelfgerapporteerde stress voormeting (range 1-5)	32	1.97	.82	33	2.06	.90
Zelfgerapporteerde stress nameting	32	2.66	1.67	33	3.18	1.19
Bevlogenheid voormeting (range 1-7)	31	4.67	1.00	33	4.36	1.05
Bevlogenheid nameting	32	2.69	.74	33	2.57	.71
Bevlogenheid: Vitaliteit voormeting	32	5.29	.74	33	5.06	1.06
Bevlogenheid: Vitaliteit nameting	32	3.00	.98	33	2.76	.87
Bevlogenheid: Toewijding voormeting	31	4.45	1.50	33	4.30	1.33
Bevlogenheid: Toewijding nameting	32	2.56	.91	33	2.42	.83
Bevlogenheid: Absorptie voormeting	31	4.32	1.30	33	3.73	1.42
Bevlogenheid: Absorptie nameting	32	2.50	.62	33	2.52	.87
Burn-out: Uitputting voormeting (range 1-7)	32	2.38	.87	33	2.70	1.05
Burn-out: Uitputting nameting	32	4.56	1.08	33	4.58	1.20
Burn-out: Cynisme voormeting	32	2.13*	1.04	33	2.79*	1.41

Burn-out: Cynisme nameting	32	4.69	1.26	33	4.15	1.09
Burn-out: Verminderde competentie voormeting	31	2.65	.71	33	2.67	.92
Burn-out: Verminderde competentie nameting	32	4.97*	1.20	33	5.55*	.83
Digit Forward Span Task (range 1-9)	32	6.91	1.06	33	6.76	1.03

* $p < .05$

3.2. Werkstress

3.2.1. Effect van metaforen: Hartslagfrequentie (HR)

De enkelvoudige regressie-analyse met een correctie van de HR-baseline, te zien in tabel 3.3, laat een significant negatief verband zien tussen het gebruiken van metaforen en de hartslag (HR) van de proefpersoon ($B = -6.29$, $BI95\% = [-11.131 - -1.458]$, $p = .012$). Uit de analyse blijkt dat de score van de hartslag (HR) met de HR-baseline voor 60% te verklaren was door het al dan niet gebruiken van metaforen in een negatief beoordelingsgesprek ($F(2, 54) = 42.57$, $p < .001$). Daarnaast is een meervoudige regressie-analyse uitgevoerd, waarbij biologische factoren zijn meegenomen. Het geslacht en de leeftijd spelen echter geen rol bij een verband tussen de hartslag en het gebruik van metaforen in een feedbackgesprek ($B = -6.38$, $BI95\% = [-11.325 - -1.437]$, $p = .012$).

Tabel 3.3: Lineaire regressie-analyse voor ‘Hartslagfrequentie’ in relatie met metaforen (N=56)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	40.05	6.90		35.66	9.81	
Filmpje met of zonder metaforen	-6.29*	2.41	-.22	-6.38*	2.46	-.23
HR-baseline	.57***	.07	.73	.57***	.07	.72
Geslacht				1.33	2.66	.05
Leeftijd				.12	.23	.05
<i>F</i>	.60			.59		
	42.57			20.77		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.2.2. *Effect van metaforen: Huidgeleiding (GSR)*

Tabel 3.4 in bijlage 5 laat een twee-staps hiërarchische regressie-analyse zien. De ruwe regressie toont aan dat er geen significant verband is tussen het gebruik van metaforen en de huidgeleiding van de proefpersoon ($B = -.00$, $BI95\% = [-.008 - .005]$, $p = .628$). Daarnaast is ook een meervoudige regressie uitgevoerd, waarbij charismatisch leiderschap als controlevariabele is meegenomen. De meervoudige regressie geeft aan dat er geen significant verband is ($B = 4.77$, $BI95\% = [-.006 - .006]$, $p = .988$).

3.2.3. *Effect van metaforen: Zelfgerapporteerde stress*

In tabel 3.5, bijlage 5, is een schematische weergave van een twee-staps hiërarchische regressie-analyse, waarbij is gemeten of het al dan niet gebruik maken van metaforen effect heeft op de zelfgerapporteerde stress van de proefpersoon. Uit de enkelvoudige regressie-analyse blijkt er geen significant effect op te treden bij het al dan niet gebruiken van metaforen in een negatief feedbackgesprek ($B = -.51$, $BI95\% = [-1.096 - .069]$, $p = .083$). De meervoudige regressie-analyse, waarbij is gemeten of de zelfgerapporteerde stress beïnvloed wordt door het al dan niet gebruiken van metaforen met een correctie van self-efficacy, toont ook geen significant effect aan ($B = -.38$, $BI95\% = [-.893 - .377]$, $p = .148$).

3.3. **Bevlogenheid**

3.3.1. *Construct: Bevlogenheid*

Tabel 3.6 in bijlage 5 laat een twee-staps hiërarchische regressie-analyse zien, waarbij is geanalyseerd of metaforen in een gesprek effect hebben op de bevlogenheid van de proefpersoon. Uit de enkelvoudige regressie-analyse blijken metaforen geen significante voorspeller te zijn voor de bevlogenheid van de proefpersoon ($B = .10$, $BI95\% = [-.275 - .467]$, $p = .608$). Dit geldt ook voor de meervoudige regressie-analyse, waarbij in de analyse een correctie is gevoerd met charismatisch leiderschap en self-efficacy ($B = -.07$, $BI95\% = [-.399 - .260]$, $p = .674$).

3.3.2. *Subschaal: Vitaliteit*

Naast het gehele construct van bevlogenheid worden ook de subschalen apart van elkaar onderworpen aan een twee-staps hiërarchische regressie-analyse. De enkelvoudige regressie-analyse in bijlage 5, tabel 3.7, laat zien dat er geen significant verband is tussen het al dan niet gebruiken van metaforen in een gesprek en de vitaliteit van de proefpersoon ($B = .19$, $BI95\% = [-.275 - .622]$, $p = .412$). Ook de meervoudige regressie met de controlevariabelen charismatisch leiderschap en self-efficacy meegenomen, toont aan dat metaforen geen

significante voorspeller is voor de subschaal vitaliteit ($B = .04$, $BI95\% = [-.399 - .470]$, $p = .871$).

3.3.3. *Subschaal: Toewijding*

Tabel 3.8, te zien in bijlage 5, laat een twee-staps hiërarchische regressie-analyse zien, waarin is gemeten of metaforen een voorspellende waarde heeft op de toewijding van de proefpersoon. Uit de enkelvoudige regressie-analyse blijkt geen significant verband te zijn tussen het gebruik van metaforen en de mate van toewijding van de proefpersoon ($B = -.13$, $BI95\% = [-.318 - .568]$, $p = .574$). Ook in de meervoudige regressie blijkt geen significant effect van metaforen op toewijding met een correctie van charismatisch leiderschap ($B = -.02$, $BI95\% = [-.421 - .378]$, $p = .915$).

3.3.4. *Subschaal: Absorptie*

Om te meten of metaforen een voorspellende waarde heeft op de absorptie van de proefpersoon, is een twee-staps hiërarchische regressie-analyse uitgevoerd. De enkelvoudige regressie, te zien in tabel 3.9, bijlage 5, laat zien dat er geen significant verband is tussen het gebruik van metaforen in een negatief beoordelingsgesprek en de absorptie van de proefpersoon ($B = -.04$, $BI95\% = [-.428 - .353]$, $p = .848$). Daarnaast toont ook de meervoudige regressie-analyse aan dat metaforen geen significante voorspeller is voor de absorptie van de proefpersoon als charismatisch leiderschap wordt meegenomen ($B = -.15$, $BI95\% = [-.527 - .233]$, $p = .442$).

3.4. **Burn-out**

3.4.1. *Subschaal: Uitputting*

De subschaal uitputting is in tabel 3.10, te zien in bijlage 5, onderworpen aan een enkelvoudige hiërarchische regressie-analyse, waaruit blijkt dat er geen significant verband is tussen uitputting en het inzetten van metaforen in een negatief beoordelingsgesprek ($B = .01$, $BI95\% = [-.568 - .586]$, $p = .976$).

3.4.2. *Subschaal: Cynisme*

Bij tabel 3.11, te vinden in bijlage 5, is een enkelvoudige hiërarchische regressie-analyse uitgevoerd. De enkelvoudige regressie toont aan dat er geen significant verband is tussen het cynisme van de proefpersoon en het gebruik van metaforen in een negatief gesprek ($B = -.47$, $BI95\% = [-1.078 - .140]$, $p = .129$).

3.4.3. Subschaal: Verminderde competentie

De subschaal verminderde competentie, te zien in tabel 3.12, is onderworpen aan een tweestaps hiërarchische regressie-analyse. De enkelvoudige regressie-analyse laat hierbij zien dat er een significant negatief verband is tussen het niet inzetten van metaforen in een negatief beoordelingsgesprek en de verminderde competentie van de proefpersoon ($B = -.57$, $BI95\% = [-1.087 - -.058]$, $p = .030$). De verminderde competentie blijkt voor 11% te kunnen worden verklaard door het al dan niet gebruiken van metaforen ($F(2, 61) = 3.79$, $p = .028$). Verder blijkt uit de meervoudige regressie-analyse dat het al dan niet gebruikmaken van metaforen in een feedbackgesprek in relatie met de verminderde competentie van de proefpersoon, met een correctie van charismatisch leiderschap, geen significante voorspeller te zijn ($B = -.37$, $BI95\% = [-.844 - .097]$, $p = .117$).

Tabel 3.13: Regressie-analyse voor ‘Burn-out’, subschaal ‘Verminderde competentie’ (range 1-7) in relatie met metaforen (N=63)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.45	.59		7.02	.83	
Filmpje met of zonder metaforen	-.57**	.26	-.27	-.37	.24	-.18
Verminderde competentie voormeting	.25	.16	.19	.27	.15	.21
Charismatisch leiderschap				-.22**	.07	.38
Self-efficacy				-.24	.13	.21
<i>F</i>	.11			.31		
	3.79			6.69		

* $p < .05$, ** $p < .01$

3.5. Digit Span Task

In tabel 3.14, te zien bijlage 5, is aan de hand van een enkelvoudige hiërarchische regressie-analyse te zien dat er geen significant verband is tussen de prestaties van de proefpersonen in de Digit Span Task en het al dan niet gebruiken van metaforen in een negatief beoordelingsgesprek ($B = .15$, $BI95\% = [-.369 - .667]$, $p = .568$). Daarnaast is er een meervoudige regressie-analyse uitgevoerd om te zien of de leeftijd van de proefpersoon invloed heeft op de cognitieve prestaties als er al dan niet metaforen zijn verwerkt in een feedbackgesprek ($B = .31$, $BI95\% = [-.378 - .658]$, $p = .590$).

4. Conclusie

Het doel van deze studie is om te onderzoeken in welke mate metaforen in feedback van een leidinggevende effect heeft op ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en cognitieve prestaties onder werknemers. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn vijf deelvragen geformuleerd.

De eerste deelvraag heeft betrekking op het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de psychofysiologische reacties van de werknemers. Hieruit blijkt dat het al dan niet gebruiken van metaforen geen invloed heeft op de huidgeleiding (GSR) van de proefpersoon. Daarentegen hebben metaforen in de feedback van de leidinggevende wel invloed op de hartslag van de proefpersoon. Het feedbackgesprek zonder metaforen zorgt ervoor dat de hartslag met een score van -6.29 slagen per minuut lager uitvalt bij de proefpersoon.

De tweede deelvraag was gericht op de effecten van metaforen in relatie met de ervaren zelfgerapporteerde stress van werknemers. Uit de resultaten blijkt dat het al dan niet gebruiken van metaforen geen invloed heeft op de zelfgerapporteerde stress van de proefpersoon.

Het effect van metaforen in feedback van een leidinggevende op de ervaren bevlogenheid van werknemers wordt in deelvraag drie behandeld. Zowel voor het gehele construct bevlogenheid als voor de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie, geldt geen effect waarbij metaforen een rol van betekenis spelen. Het al dan niet gebruiken van metaforen in een feedbackgesprek door een leidinggevende heeft dus geen invloed op de bevlogenheid van de proefpersoon.

De vierde deelvraag heeft betrekking op de effecten van metaforen in feedback van een leidinggevende op de ervaren burn-out van werknemers. Voor de subschalen uitputting en cynisme is geen effect gevonden waarbij metaforen invloed hebben op de proefpersoon. De subschaal verminderde competentie wordt daarentegen wel beïnvloed door het al dan niet gebruiken van metaforen. De resultaten laten zien dat een feedbackgesprek zonder metaforen een negatief effect heeft op de verminderde competentie van de proefpersoon. Met andere woorden, de proefpersoon denkt na een gesprek zonder metaforen met een score van .57 een betere bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie dan na een gesprek met metaforen. Dit geldt echter enkel voor het ruwe model. Het gecorrigeerde model, waarbij verschillende controlevariabelen zijn meegenomen heffen dit effect op. De afwezigheid van de controlevariabelen in het ruwe model zorgt dus voor een vertekening in de resultaten.

Tot slot wordt de laatste deelvraag beantwoord, waarbij wordt ingegaan op het effect van metaforen in feedback van de leidinggevende met betrekking tot de cognitieve prestaties

van werknemers. Uit de analyse blijkt dat feedback met of zonder metaforen geen effect heeft op de cognitieve prestaties van de proefpersoon.

Op basis van bovenstaande deelvragen kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag in welke mate metaforen effect hebben in feedback van een leidinggevende op ervaren stress, bevlogenheid, burn-out en de cognitieve prestaties onder werknemers. De bevindingen tonen aan dat metaforen in een feedbackgesprek van een leidinggevende een onverwacht effect heeft op de proefpersonen uit het experiment. Zo blijkt de feedback zonder het gebruik van metaforen een positief effect te hebben op de hartslag en een negatief effect op het gevoel van competentie van de proefpersoon.

5. Discussie

In het huidige onderzoek is studie gedaan naar de effecten van metaforen in feedback van de leidinggevende op stress, bevlogenheid, burn-out en cognitieve prestaties onder werknemers. De studie toont aan dat metaforen een onverwacht effect hebben op de proefpersoon in een negatief feedbackgesprek. Sommige variabelen laten een negatieve relatie zien bij het gebruik van metaforen. Dit is onder andere te zien bij de psychofysiologische metingen tijdens het experiment, althans bij de hartslag van de proefpersoon. Bij het filmfragment waarin metaforen zijn gebruikt gaat de hartslag (HR) van de proefpersoon omhoog. Dit spreekt de suggestie van Baardman (2015) tegen, waarbij hij zegt dat het gebruik van metaforen een stressverlagend effect hebben op de werknemer. Bij de huidgeleiding (GSR) en zelfgerapporteerde stress waren echter geen effecten gevonden bij het al dan niet gebruiken van metaforen in een feedbackgesprek. Een mogelijke verklaring is volgens Van Doornen (2007) toe te schrijven aan de individuele kenmerken van de proefpersoon. Elke persoon heeft zijn eigen manier om met stress om te gaan, dit wordt ook wel in de psychologie coping genoemd. De proefpersonen hebben in dit experiment een eenzijdig feedbackgesprek gezien in een van de twee filmfragmenten. Eén van de copingstrategieën is het actief aanpakken van het probleem. Dit is echter voor de proefpersoon niet mogelijk, omdat hij of zij enkel het filmfragment kan waarnemen en geen actie kan ondernemen. Dit kan voor een copingmechanisme zorgen, waarbij de proefpersoon het probleem niet kan oplossen. Dit kan stress opleveren bij de proefpersoon (Van Doornen, 2007).

Een ander opvallend gegeven bij de psychofysiologische resultaten is dat de baseline een hogere HR aangeeft dan tijdens de manipulatie. De HR was tijdens de baseline bij de experimentele groep 83.15 en bij de controlegroep 78.86. In vergelijking met de manipulatie was deze respectievelijk 81.42 en 73.24. Dit kan te maken hebben met de omgeving waarin de proefpersonen het experiment hebben afgenomen. Het experiment werd in een kleine ruimte uitgevoerd, waarbij ze werden aangesloten aan verschillende bedradingen van de BIOPAC. Deze nieuwe ervaring heeft waarschijnlijk de metingen beïnvloed, want de gemiddelde hartslag in rust is 60 tot 70 hartslagen per minuut (Hartstichting, 2016). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de psychofysiologische metingen niet helemaal correct zijn afgenomen en zouden een vertekend beeld kunnen geven van de resultaten.

Verder laat de huidige studie geen relatie tussen de psychofysiologische metingen en de zelfgerapporteerde stress zien, te zien in de correlatietabel in bijlage 4. Van Doornen

(2007) geeft aan dat er een matige correlatie bestaat tussen deze variabelen. Dit heeft te maken met de meetonbetrouwbaarheid van beide methodes. Enerzijds kan het zijn dat bij zelfgerapporteerde stress de proefpersonen de antwoorden kunnen bagatelliseren of juist overdrijven. Anderzijds is het bij de psychofysiologische metingen bekend dat de hartslag continu fluctueert zonder dat er sprake hoeft te zijn van stress. Daarnaast kunnen nog andere fysieke factoren een rol spelen met betrekking tot de hartslag en huidgeleiding, zoals leeftijd, erfelijkheid en conditie. In het huidige onderzoek zijn het geslacht en de leeftijd daarin meegenomen, maar deze blijken geen rol te spelen in het resultaat. De psychofysiologische metingen zijn voornamelijk handig om de stresseffecten binnen groepen te analyseren (Van Doornen, 2007). De mogelijke reden van het ontbreken van deze overeenstemming kan te maken hebben met de omgeving van het experiment, net zoals bij de hoog uitgevallen baseline van de hartslag.

Uit de resultaten van het huidige onderzoek blijkt dat het al dan niet inzetten van metaforen in de communicatie geen invloed heeft op de bevlogenheid van de proefpersoon. Dit geldt eveneens voor de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie. Het gebruik van metaforen in een feedbackgesprek worden dus niet als mogelijke energiebron ervaren, terwijl Mio et al. (2005) dit wel met hun onderzoek aantonen. Mio et al. (2005) geeft aan dat werknemers door metaforen gemotiveerd worden en zich meer gaan identificeren met de organisatie. Ook toont de pilot-studie van Menco (2016) aan dat metaforen weldegelijk een effect hebben en wel op de toewijding van de proefpersoon. De toewijding van de proefpersoon werd in het onderzoek van Menco (2016) hierbij positief gestimuleerd. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de actrice die de rol van leidinggevende in beide filmfragmenten speelde niet als zeer charismatisch werd ervaren. De proefpersonen beoordeelden in het huidige onderzoek de leidinggevende in de experimentele versie met 3.12 en in de controlegroep met 3.78 in een Likertschaal van 1 tot en met 7. Tussen de twee versies was geen significant verschil. Charismatisch leiderschap is een belangrijke factor die versterkt, verbindt en inspireert, waardoor dus de bevlogenheid van de werknemer wordt gestimuleerd (Schaufeli, 2015b). Verder spreekt Schaufeli (2015) in een ander onderzoek over een indirect hefboomeffect tussen werkeisen en energiebronnen, waarbij een charismatische leidinggevende een indirect effect heeft op de werkeisen, in dit geval een negatief feedbackgesprek, en de werkomgeving van de werknemer. Bij het ontbreken van een charismatische leidinggevende is dus indirect minder sprake van mogelijke energiebronnen die de bevlogenheid van de proefpersoon bevorderen (Schaufeli, 2015).

De burn-out van de proefpersoon is door middel van de drie subschalen, uitputting, cynisme en verminderde competentie, gemeten. Hieruit blijkt dat enkel de verminderde competentie van de proefpersoon negatief wordt beïnvloed door het gebruik van metaforen. Dit effect is alleen te zien als er geen controlevariabelen worden meegenomen in de analyse. Na het corrigeren met controlevariabelen is er geen significant effect meer zichtbaar bij de subschaal verminderde competentie. De afwezigheid van deze controlevariabelen in de ruwe analyse kunnen een vertekend beeld geven van het effect. Zowel voor uitputting en cynisme geldt geen significant effect in relatie met metaforen. Dit spreekt het pilot-onderzoek van Menco (2016) tegen, waarbij het gebruik van metaforen in een feedbackgesprek van een leidinggevende juist een positief effect had op alle drie de subschalen. Mogelijk heeft dat te maken met het aanpassen van de vragenlijst ten opzichte van de pilot-studie van Menco (2016). In de pilot-studie zijn de volledige schalen van Schaufeli en Van Dierendonck (2000) gebruikt. In het huidige onderzoek zijn alle subschalen gereduceerd tot één item (Schaufeli, 2015). Wellicht is dit de oorzaak van de vertekende resultaten in het onderzoek, waardoor de manipulatie geen significante of tegenstrijdige bevindingen aantoont.

Tot slot tonen de cognitieve prestaties aan de hand van de Digit Span Task geen significante verschillen aan tussen de twee versies van de manipulatie. Hiermee wordt niet aan de verwachting voldaan dat metaforen een positief effect zouden hebben op de cognitieve prestaties van de proefpersoon. Mogelijk heeft dat te maken met het type van metaforen die zijn gebruikt in het script. De relationele metaforen die zijn gebruikt zijn veelal uitdrukkingen die dagelijks worden gebruikt en kunnen mogelijk hierdoor de impact van beeldspraak hebben verloren (Lackoff & Johnson, 1980). Het kan dus zijn dat er geen dopamine vrijkwam bij de proefpersonen, wanneer de metaforen in het script zijn genoemd, en dat de hersenen niet extra zijn gestimuleerd. Wellicht hebben andere soorten metaforen, zoals narratieve metaforen (metafoor in verhaalvorm), meer impact.

5.1. Beperkingen

Het huidige onderzoek kent verschillende beperkingen die dienen te worden opgemerkt. Een kanttekening die bij het huidige onderzoek gemaakt kan worden is de relatief kleine steekproef die is uitgevoerd. De steekproef van 65 proefpersonen voldoet weliswaar aan de minimale eis van 30 proefpersonen per conditie voor een normaalverdeling, maar een grotere steekproef zorgt voor meer kans op significante resultaten. Daarnaast bevordert een grotere steekproef een betere representativiteit van het onderzoek. Hierdoor zou de externe validiteit van het onderzoek toenemen.

Hoewel de filmfragmenten van tevoren waren getoetst in de pilot-studie van Menco

(2016) op transportatie, begrijpelijkheid en het herkennen van metaforen, blijft de ecologische validiteit een beperking. De analoge situatie tussen een werknemer en leidinggevende is minder realistisch dan dat de proefpersoon zelf in een echt feedbackgesprek zit. Een levensecht feedbackgesprek van een leidinggevende in de werksetting wordt anders ervaren, in vergelijking met het bekijken van een filmfragment. Deze vorm van experimenteren is echter niet ethisch om te simuleren, omdat het bewust oproepen van meer stress bij een echt beoordelingsgesprek niet ethisch verantwoord is. Hierdoor is het moeilijk om exact de manipulatie te meten.

In het verlengde van de analoge beperking kan er ook een kanttekening gezet worden bij de professionaliteit waarmee het filmfragment is geproduceerd. Ten eerste is de beeld- en geluidskwaliteit niet van zodanige kwaliteit van wat de proefpersonen normaal gesproken zijn gewend. Ten tweede zijn de acteurs geen professionele acteurs. De actrice die voornamelijk aan het woord is heeft weliswaar heel veel werkervaring en dergelijke situaties meegemaakt, maar is geen professionele actrice die de techniek van het acteren beheerst. Hierdoor is het mogelijk dat beide filmfragmenten minder professioneel overkwamen en de actrice als gematigd charismatisch is beoordeeld door de proefpersoon.

De vierde beperking is dat er één type metafoor is getoetst. In het script zijn zeven veelgebruikte metaforen gebruikt die voor veel Nederlanders zijn ingeburgerd. Hierdoor kan het zijn impact verliezen en worden de hersenen wellicht minder gestimuleerd (Lackoff & Johnson, 1980). Daarnaast verschillen de versies veelal enkele woorden, waardoor de verschillen mogelijk als minimaal worden ervaren. Dit is te zien bij metafoor drie ('*Anders stapelt het zich op en creëer je een sneeuwbaaleffect*') en de versie zonder metafoor ('*Anders stapelt het werk zich op*'), waarbij in beide gevallen sprake is van beeldspraak. Door grotere contrasten in versies aan te brengen, verschillende soorten en langere metaforen te gebruiken, wordt mogelijk de proefpersoon meer geprikkeld. Verder zijn de metaforen zowel in positieve als in negatieve context gebruikt. Mogelijk kunnen deze beperkingen van invloed zijn op de resultaten.

Een andere beperking is mogelijk dat er verkorte schalen van Schaufeli (2015) zijn gebruikt in het huidige onderzoek. In het onderzoek van Menco (2016) zijn in tegenstelling tot dit onderzoek de complete schalen gebruikt en daar kwamen andere resultaten uit. Ondanks dat de correlatiecoëfficiënten hoog waren hebben de gereduceerde items die de afhankelijke variabelen vertegenwoordigden wellicht een vertekend resultaat opgeleverd. De items kwamen overigens overeen met de items die Schaufeli (2015) heeft gebruikt in zijn onderzoek.

Daarnaast zijn met de psychofysiologische metingen de gemiddelde waarden meegenomen in het onderzoek. Het is echter ook mogelijk om lichamelijke reacties te meten tijdens het horen van elke specifieke metafoor. Hierdoor kan niet alleen na het horen van een metafoor de lichamelijke reactie en het herstel worden gemeten, maar kunnen ook de effecten van verschillende soorten metaforen worden geanalyseerd. Wellicht dat de gemiddelde waarden in tegenstelling tot de specifieke metingen een vertekend beeld geven van de daadwerkelijke effecten van metaforen.

De laatste beperking is gericht op de concentratie van de demografische kenmerken die de proefpersonen gemeenschappelijk hebben. De gemiddelde leeftijd van de steekproef is 24 jaar oud en 93% van de proefpersonen zijn hoger opgeleid. Dit kan enerzijds wat zeggen over de doelgroep jongvolwassene die hoogopgeleid zijn, maar anderzijds ook een vertekend beeld opleveren over de effecten van metaforen. Het kan mogelijk zijn dat oudere personen of minder hoog opgeleide mensen meer vatbaar zijn voor metaforen. Hier is vooralsnog geen onderzoek naar geweest.

5.2.Vervolgonderzoek

De grote tegenstrijdigheden van de pilot-studie van Menco (2016) en het huidige onderzoek maken het moeilijk om een eenduidige uitspraak te doen over de effectiviteit van metaforen in een feedbackgesprek. De huidige studie geeft aan dat metaforen geen effect hebben op stress, bevoegenheid, burn-out en cognitieve prestaties onder de proefpersonen. Integendeel, de resultaten laten zien dat juist communicatie zonder het gebruik van metaforen een positief effect heeft op de hartslag en deels bij verminderde competentie (niet bij de gecorrigeerde analyse) van de proefpersoon. De noodzaak om vervolgonderzoek te doen over de effecten van metaforen wordt in dit onderzoek onderstreept. Door nader onderzoek te doen naar de effecten van metaforen is het wellicht in de toekomst mogelijk om de communicatietechniek op de werkvloer van een leidinggevende te verbeteren. Ter wille van de effecten van metaforen is het allereerst van belang om verschillende soorten metaforen te toetsen, zoals narratieve metaforen. In toekomstig vervolgonderzoek zouden bijvoorbeeld meerdere versies met verschillende soorten metaforen gemaakt kunnen worden, om te zien in welke mate verschillende soorten metaforen effectief zijn met betrekking tot de ervaren stress, bevoegenheid, burn-out en cognitieve prestaties van werknemers. Deze aanbeveling kan ook gelden voor metaforen in een negatieve en positieve context.

Voor vervolgonderzoek is daarnaast ook belangrijk om de ecologische validiteit te verbeteren door professionele acteurs in te zetten om de filmfragmenten te produceren. Daarbij is de feedback in het script voornamelijk negatief, waarbij weinig interactie is tussen

de medewerker en leidinggevende. Het advies is om het script realistischer te maken door er een tweezijdig gesprek van te maken, waarbij de medewerker reageert op de feedback van de leidinggevende. Dit gebeurt immers in een echt feedbackgesprek ook.

Tot slot wordt aanbevolen om echte werknemers van bedrijven te laten participeren tijdens de experimenten. In het huidige onderzoek hebben voornamelijk studenten meegedaan aan het experiment, waardoor het wellicht een vertekend beeld kan geven. Door werknemers met werkervaring te vragen neemt de ecologische validiteit en de generaliseerbaarheid van het onderzoek toe. Dit in combinatie met een grotere steekproef maakt het vervolgonderzoek meer betrouwbaar en representatief.

5.3. Implicaties voor de praktijk

De bevindingen van het huidige onderzoek en de pilot-studie van Menco (2016) spreken elkaar tegen. Door deze tegenstrijdigheden in de resultaten is het belangrijk dat er nader onderzoek wordt gedaan naar de effecten van metaforen in feedback van een leidinggevende in relatie met stress, bevlogenheid, burn-out en cognitieve prestaties onder werknemers. Hierdoor is het lastig om praktische implicaties te benoemen, omdat het effect van metaforen nog niet eenduidig is vastgesteld. Aan de hand van de huidige resultaten kunnen metaforen verwerkt worden in de communicatie van de leidinggevende. Het is echter van belang om hier niet in door te schieten met te veel metaforen.

Literatuurlijst

- Albrecht, S.L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar
- Antonakis, J., Fenley, M. & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 374–396.
- ArboNed (2015). *Verzuim op stress op steeds jongere leeftijd*. Geraadpleegd op 28 december 2015. Afkomstig van: <http://www.arboned.nl/herken-de-signalen/>
- Arbozone (2016). Dekra: *Psychische problemen als oorzaak taboe*. Geraadpleegd op 15 februari 2016. Afkomstig van: <http://www.arbozone.nl/20717/dekra-psychische-problemen-als-oorzaak-taboe>
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345–373.
- Baardman, P. (2015). *Metaforen en management: Een uniek systeem voor leidinggevend en coaches*. Uitgeverij Mingus: Woerden.
- Bakker, A.B. (2014). Bevlogenheids-interventies in organisaties. *TvOO*, 1, 56-61.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Boor, K., Teunissen, P.W. & Brand, P.L.P. (2011). Richtlijnen feedback in de medische vervolgopleiding. *Tijdschrift voor Medisch onderwijs*, 30, 35-49.

- Broeck, A. Van den, Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Bühning, M.E.F. & Spaans, J.A. (2008). *In gesprek over: Onverklaarde lichamelijke klachten*. Vleuten: Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie.
- Clark, T. & Greatbatch, D. (2011). Audience perceptions of charismatic and non-charismatic oratory: The case of management gurus. *Leadership Quarterly*, 22, 22–32.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5, 31-45.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Dekra (2015). *Arbeitsstressbarometer 2015/2016*. Dekra: Stuttgart.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diekstra, R.F.W., Heus, P. de, Schouten, M.H. & Houtman, I.L.D. (1994). *Werken onder druk: Een onderzoek naar omvang en factoren van werkstress in Nederland*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Doormen, L.J.P. van (2007). De psychofysiologie van werkstress. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*. (pp. 71-94). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Erickson, M.H. (1935). A study of an experimental neurosis hypnotically induced in a case of ejaculatio praecox. *British Journal of Medical Psychology*, 15, 34-50.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage: London.

- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671–697.
- Gentner, D. (1988). Metaphor as structure mapping: The relational shift. *Child Development*, 59, 47-59.
- Goldberg, L.R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several Wve-factor models. In I Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.). *Personality psychology in Europe*, 7, 7–28. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Gordon, D. (1978). *Therapeutic Metaphors*. Cupertino, Californië.
- Graaf, A.A., van der (1988). *Metafoor als denkmodel. De cognitieve relevantie van metafoor en haar werkzaamheid in organisatiedenken* (doctoraalscriptie). Vrije Universiteit: Amsterdam.
- Hartstichting (2016). *Hartritme*. Geraadpleegd op 23 mei 2016. Afkomstig van: <https://www.hartstichting.nl/hartritme>
- Heide, F.J. (2013). Easy to sense but hard to define": Charismatic nonverbal communication and the psychotherapist. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, 305-319.
- Hendriks, E. & Swaans, M. (2004). *Beeldige beeldspraak: De rol van context bij het interpreteren van visuele metaforen* (Masterscriptie). Universiteit Tilburg: Tilburg.
- Hogler, R., Gross, M.A., Hartman, J.L. & Cunliffe, A.L. (2008). Meaning in Organizational Communication: Why Metaphor Is the Cake, not the Icing. *Management Communication Quarterly*, 21, 393-412.
- Hoogh, A.H.B. de, Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2005). Linking the big five factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 893-865.

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories*. New York: Academic Press.
- IEP (2015). *Wat is NLP?* Geraadpleegd op 24 januari 2016. Afkomstig van:
<http://www.iepdoc.nl/nlp/nlp-achtergrond/wat-is-nlp/>
- Inns, D. (2002). Metaphor in the literature of organizational analysis: A preliminary taxonomy and a glimpse at a humanities-based perspective. *Organization*, 9, 305-330.
- Jacobs, J. (1887). Experiments on “prehension. *Mind*, 12, 75-79.
- Johnson, S.K. & Dipboye, R.L. (2008). Effects of charismatic content and delivery on follower task performance: The moderating rol of task charisma conduciveness. *Group & Organization Management*, 33, 77-106.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2003). *Psychosociale theorieën over werkstress: De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260-279.
- Koopmans, M. (2007). *Feedback: Commentaar geven en ontvangen*. Thema: Zaltbommel.
- Kyle, R. (2011). *Models and metaphors in neuroscience: The role of dopamine in reinforcement learning as a case study*. University of Edingburgh: Edingburgh.

- Lacey, S., Stilla, R. & Sathian, K. (2012). Metaphorically feeling: Comprehending textural metaphors activates somatosensory cortex. *Brain and language*, 3, 416-421.
- Lakoff G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. London: University of Chicago Press.
- Lakoff G. & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*. London: University of Chicago Press.
- Lazeron, N. & Dinteren, R. van (2010). *Breïn @ Work: Breïnkennis voor organisaties*. Springer Uitgeverij BV: Houten.
- Liu, R.T. & Alloy, L.B. (2010). Stress generation in depression: A systematic review of the empirical literature and recommendations for future study. *Clinical Psychology Review*, 30, 582–593.
- MacInnis, D.J. & Price, L.L. (1987). The Role of Imagery in Information Processing. *Journal of Consumer Research*, 13, 473-91.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Manual research edition. Consulting Psychologists Press, Palo alto 1988.
- McEwen, B.S., Eiland, L., Hunter, R.G. & Miller, M.M. (2012). Stress and anxiety: Structural plasticity and epigenetic regulation as a consequence of stress. *Neuropharmacology*, 62, 3–12.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 5-33). Hove, UK: Psychology Press/Erlbaum.
- Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.

- Menco, B. (2016). *Het Effect van metaforen in feedback: Wat is het effect van metaforen in de negatieve feedback van de leidinggevenden op ervaren stress, bevlogenheid en burn-out onder werknemers?* (pilot-onderzoek). Radboud Universiteit: Nijmegen.
- Mio, J.S., Riggio, R.E., Levin, S. & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The leadership Quarterly*, 16, 287-294.
- Mullen, J., & Kelloway, E.K. (2011). *Occupational health and safety leadership*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Nordin, M. & Nordin, S. (2013). Psychometric evaluation and normative data of the Swedish version of the 10- item perceived stress scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 502-507.
- Oosterholt, B.G., Maes, J.H.R., Linder, D. van der, Verbraak, M.J.P.M & Kompier, M.A.J. (2014). Cognitive performance in both clinical and non-clinical burn-out. *Stress*, 17, 400-409.
- Parry, K. W. (2008). The thing about metaphors and leadership. *International Leadership Journal*, 1, 6-23.
- TNO (2013). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2012*. Hoofddorp: TNO.
- TNO (2014). *Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers*. Geraadpleegd op 15 februari 2016. Afkomstig van:
http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=10351&att_Id=4911
- TNO (2015). *In 2014 waren ruim 7,5 miljoen verzuimdagen te wijten aan werkdruk, werkstress of te moeilijk werk*. Geraadpleegd op 27 februari 2016. Afkomstig van:
<http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/verzuim-door-werkstress>
- Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363–381.

- Schaufeli, W.B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20, 446-462.
- Schaufeli, W.B. (2015b). Van burn-out tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland. *M&O*, 2/3, 15-31.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Voorlopige Handleiding Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES)*. Universiteit Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-samples= study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bon Stafleu van Loghum: Houten.
- Schaufeli, W.B. & van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burn-out Schaal: Handleiding*. Lisse: Swets en Zeitlinger, 2000.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Securex. (2015, februari). *Stress & burn-out: Dreiging voor werknemers... én werkgevers?* Brussel: Securex Corporate EESV.
- Sep, M.S.C., Osch, M. van, Vliet, L.M. van, Smets, E.M.A. & Bensing, J.M. (2014). The power of clinicians' affective communication: How reassurance about nonabandonment can reduce patients' physiological arousal and increase information recall in bad news consultations. An experimental study using analogue patients. *Patient Education and Counselling*, 95, 45-52.

- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W.B. (2015) Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 360–375.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4*, 1–17.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*, 107-139.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S. and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 80-92.
- Tafarodi, R.W., & Swann, W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and Individual Differences, 31*, 653- 673.
- Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior and performance. *Personnel Psychology, 56*, 363–381.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000). Measurement error in “Big Five Factors” personality assessment: reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement, 60*, 224-235.

Bijlage 1: Vragenlijst

Voor het filmfragment

Stress (Nordin & Nordin, 2013)

- Problemen stapelen zich soms zo hoop op dat ik dit niet kan overwinnen. (.716)

Bevlogenheid

- Vitaliteit: Ik voel me fit en sterk als ik werk. (.948)
- Toewijding: Het werk dat ik doe inspireert me. (.947)
- Absorptie: Het werk dat ik doe brengt me in vervoering. (.954)

Burn-out

- Alle items (zonder subschaal): Het werk vormt een zware belasting voor me. (.867)
- Uitputting: Het werk vormt een zware belasting voor me. (.894)
- Cynisme: Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk. (.909)
- Verminderde competentie: Mijn werk levert een positieve bijdrage aan het functioneren van de organisatie. (.859)

Self-efficacy

- Ik ben in staat om vele uitdagingen succesvol te overwinnen. (.869)

Na filmfragment

Stress (Nordin & Nordin, 2013)

- Als ik deze persoon was zou ik het gevoel hebben dat de problemen zich zo hoog opstapelden dat ik dit niet kon overwinnen. (.716)

Bevlogenheid

- Vitaliteit: Als ik deze persoon was zou ik me fit en sterk voelen als ik werk. (.948)
- Toewijding: Als ik deze persoon was zou mijn werk mij inspireren. (.947)
- Absorptie: Als ik deze persoon zou mijn werk mij in vervoering brengen. (.954)

Burn-out

- Alle items (zonder subschaal): Als ik deze persoon was zou een hele dag werken een zware belasting voor mij vormen. (.867)
- Uitputting: Als ik deze persoon was zou een hele dag werken een zware belasting voor mij vormen. (.894)
- Cynisme: Als ik deze persoon was zou ik niet zo enthousiast als vroeger zijn over mijn werk. (.909)
- Verminderde competentie: Als ik deze persoon was zou ik het gevoel hebben dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie. (.859)

Charismatisch leiderschap

- De leidinggevende in het beoordelingsgesprek geeft werknemers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken. (.867)

Self-efficacy

- Als ik deze persoon was zou ik vele uitdagingen succesvol overwinnen. (.869)

Emotionele stabiliteit

1. Ik ben snel in paniek.
2. Ik ben zelden geïrriteerd.
3. Ik voel me zelden hopeloos.
4. Ik voel me comfortabel met mezelf.
5. Ik vind mezelf niet leuk.
6. Ik maak me niet snel druk om dingen.
7. Ik voel me vaak terneergeslagen.
8. Ik voel me vaak in de put zitten.
9. Ik heb vaak humeurwisselingen.
10. Ik ben erg blij met mezelf.

Algemene vragen

Wat is uw geslacht?

- Man

- Vrouw

Wat is uw leeftijd:

Wat is uw hoogst genoten opleiding:

- Geen opleiding
- Lager onderwijs (Basisschool)
- LTS, LEAO, LHNO of VMBO
- MAVO, (M)ULO of VMBO-T
- MBO, MTS, MEAO, BOL, BBL
- HAVO, VWO, HBS, MMS
- HBO, HTS, HEAO
- WO (Universiteit)

Hoeveel jaren werkervaring heeft u?

Welke score heeft u met de Digit Span Task behaald?

Bijlage 2: Scripts filmfragmenten

1. Script zonder metaforen

Opening

L: ‘Hallo Rien, kom binnen. Ga zitten. Wil je iets drinken?’

W: ‘Nee, dank je.’

L: ‘Fijn dat je er bent. Zoals ik je vorige week heb verteld, hebben we vandaag een beoordelingsgesprek over de afgelopen werkperiode. Omdat je nu halverwege je jaarcontract bent, ga ik met je bespreken hoe het de afgelopen maanden is gegaan. Je krijgt dus een tussentijdse beoordeling. Over een half jaar krijg je een eindbeoordeling over je werkprestaties. Ik zal je daarom ook tips geven waardoor je wellicht beter functioneert.

L: ‘Ik wil eerst de kwaliteit van jouw werk bespreken. Daarna gaan we het hebben over wat algemene zaken, zoals je werkhouding, de samenwerking met collega’s en je vaardigheden. Duidelijk?’

W: ‘Ja.’

Kwaliteit

L: ‘Als ik kijk naar het werk dat je tot nu toe geleverd hebt, kan ik zien dat je over veel kennis beschikt. Wat ik wel nog mis is een stukje meer professionaliteit. Vooral het communicatieplan dat je aan het opstellen bent heeft nog te weinig onderbouwing en is hier en daar een beetje informeel geschreven. Ik heb jou hier al een aantal keer feedback over gegeven, maar dit zie ik nog niet terug in je werk. Probeer hier wat meer op te letten.’

‘Verder zal je wel iets harder door moeten werken om jouw opdrachten op tijd af te krijgen. Je collega’s zijn al een aardig stukje verder met hun taken, dus jouw werktempo ligt wel wat lager.’

Werkhouding

L: ‘Dan heb ik nog wat punten over je werkhouding. Allereerst moet ik zeggen dat je altijd op tijd aanwezig bent. Maar je wilt wel meteen naar huis als je tijd erop zit. Zoals laatst toen je aan het einde van de dag nog niet helemaal klaar was met je opdracht. Toen

ben je toch gewoon om 5 uur weggegaan om je trein te halen, terwijl je collega's wel langer zijn gebleven om het een en ander af te maken. We begrijpen dat je ook nog andere activiteiten hebt naast je werk, maar we verwachten wel dat je je inzet. Daar hoort ook bij dat je soms wat langer blijft om je werkzaamheden af te maken'.

'Wat ik ook jammer vind is dat je al twee keer een deadline hebt gemist voor het inleveren van opdrachten. Het kan altijd gebeuren dat je door bijvoorbeeld omstandigheden een deadline niet haalt, maar het zou handiger zijn als je dit in het vervolg van te voren meldt.

'Over het algemeen voer je jouw taken vrij zelfstandig uit. Maar af en toe neem je een wat afwachtende houding aan. Probeer ook als een opdracht in eerste instantie wat moeilijker lijkt, toch zo veel mogelijk eigen initiatief te tonen. Je hoeft niet bang zijn om fouten te maken, iedereen maakt wel eens fouten.'

Samenwerken

L: 'Dan wil ik het nu nog even hebben over de samenwerking met je collega's. We zien dat je redelijk goed in de groep ligt en goed met je collega's overweg kunt. Maar soms ben je te veel in je eentje bezig, je bent dan minder betrokken en stemt de werkzaamheden niet op die van je collega's af. Het zou beter zijn als je geregeld vraagt wat zij aan het doen zijn en hen op de hoogte houdt van wat jij aan het doen bent.'

'Verder hebben we van een van je collega's gehoord dat je af en toe een demotiverende invloed hebt. Hij vertelde dat je vaak de tijd aan het aftellen bent en aan het einde van de dag vertelt dat je geen zin meer hebt. Op die manier draag je niet echt bij aan een positieve werksfeer. Probeer hier op te letten.'

Vaardigheden

L: 'Dan nog iets over je vaardigheden. Je bent een leergierig persoon en stelt veel goede vragen. Maar je lijkt het af en toe lastig te vinden om oplossingsgericht te denken. Je laat je vaak te snel ontmoedigen door een probleem en komt dan gestrest over. Hier lijkt je werk soms onder. Je zou ook kunnen denken in termen van oplossingen in plaats van problemen.'

Verbeterpunten

L: 'Dit waren al mijn punten. Ik zie dat je je best doet, maar je moet wel nog een paar punten verbeteren om straks contractverlenging te krijgen. Probeer nauwkeuriger te werken en geen deadlines meer te missen. Let wat meer op je werkmentaliteit en toon wat meer initiatief. En probeer wat meer een teamspeler te zijn.'

Afsluiting:

L: 'Ik hoop dat dit gesprek je duidelijkheid heeft gegeven over je functioneren en dat je wat kan met deze verbeterpunten. We willen tenslotte allemaal dat je na dit jaarcontract mag blijven. Heb je zelf nog vragen?'

W: 'Nee, het was eigenlijk wel duidelijk.'

L: 'Als je later toch nog vragen hebt, dan kun je altijd naar me toe komen. Ik wens je nog een fijne werkdag.'

W: 'Dank je wel, jij ook.'

2. Script met metaforen

L: 'Hallo Rien, kom binnen. Ga zitten. Wil je iets drinken?'

W: 'Nee, dank je.'

L: 'Fijn dat je er bent. Zoals ik je vorige week heb verteld, hebben we vandaag een beoordelingsgesprek over de afgelopen werkperiode. Omdat je nu halverwege je jaarcontract bent, ga ik met je bespreken hoe het de afgelopen maanden is gegaan. Je krijgt dus wat van mij om op te kauwen in de vorm van een tussentijdse beoordeling. Over een half jaar krijg je een eindbeoordeling over je werkprestaties. Ik zal je daarom ook tips geven waardoor je wellicht beter uit de verf komt.'

L: 'Ik wil eerst de kwaliteit van jouw werk bespreken. Daarna gaan we het hebben over wat algemene zaken, zoals je werkhouding, de samenwerking met collega's en je vaardigheden. Duidelijk?'

W: 'Ja.'

L: 'Als ik kijk naar het werk dat je tot nu toe geleverd hebt, kan ik zien dat je over veel kennis beschikt. Wat ik wel nog mis is een stukje meer professionaliteit. Vooral het communicatieplan dat je aan het opstellen bent heeft nog te weinig onderbouwing en is hier en daar een beetje informeel geschreven. Ik heb jou hier al een aantal keer feedback over gegeven, maar het lijkt erop dat dit onderin in je la verdwijnt want ik zie dit nog niet terug in je werk. Probeer hier wat meer op te letten.'

L: 'Verder zal je wel iets harder door moeten werken om jouw opdrachten op tijd af te krijgen. Anders stapelt het zich op en creëer je een sneeuwbaaleffect. Je collega's zijn al een aardig stukje verder met hun taken, dus jouw werktempo ligt wel wat lager.'

L: 'Dan heb ik nog wat punten over je werkhouding. Allereerst moet ik zeggen dat je altijd op tijd aanwezig bent. Maar je staat al in de startblokken om naar huis te gaan als je tijd erop zit. Zoals laatst toen je aan het einde van de dag nog niet helemaal klaar was met je opdracht. Toen ben je toch gewoon om 5 uur weggegaan om je trein te halen, terwijl je collega's wel langer zijn gebleven om het een en ander af te maken. We begrijpen dat je ook nog andere activiteiten hebt naast je werk, maar we verwachten wel dat je je inzet. Daar hoort ook bij dat je soms wat langer blijft om je werkzaamheden af te maken'.

L: 'Wat ik ook jammer vind is dat je al twee keer een deadline hebt gemist voor het inleveren van opdrachten. Het kan altijd gebeuren dat je door bijvoorbeeld omstandigheden een deadline niet haalt, maar het zou handiger zijn als je dit in het vervolg van te voren meldt.'

L: 'Over het algemeen voer je jouw taken vrij zelfstandig uit. Maar af en toe neem je een wat afwachtende houding aan. Probeer ook als een opdracht in eerste instantie wat moeilijker lijkt, toch zo veel mogelijk eigen initiatief te tonen. Je hoeft niet bang zijn om fouten te maken, iedereen maakt wel eens fouten.'

L: 'Dan wil ik het nu nog even hebben over de samenwerking met je collega's. We zien dat je redelijk goed in de groep ligt en goed met je collega's overweg kunt. Maar soms zit je te veel op een eiland, je bent dan minder betrokken en stemt de werkzaamheden niet op die van je collega's af. Het zou beter zijn als je geregeld vraagt wat zij aan het doen zijn en hen op de hoogte houdt van wat jij aan het doen bent.'

L: 'Verder hebben we van een van je collega's gehoord dat je af en toe een demotiverende invloed hebt. Hij vertelde dat je vaak de tijd aan het aftellen bent en aan het einde van de dag

vertelt dat je geen zin meer hebt. Op die manier draag je niet echt bij aan een positieve werksfeer. Probeer hier op te letten.'

L: 'Dan nog iets over je vaardigheden. Je absorbeert informatie als een spons en stelt veel goede vragen. Maar je lijkt het af en toe lastig te vinden om oplossingsgericht te denken. Je laat je vaak te snel ontmoedigen door een probleem en komt dan gestrest over. Hier lijdt je werk soms onder. Je zou ook kunnen denken in termen van oplossingen in plaats van problemen.'

L: 'Dit waren al mijn punten. Ik zie dat je je best doet, maar je moet het wel nog over een andere boeg gooien om straks contractverlenging te krijgen. Probeer nauwkeuriger te werken en geen deadlines meer te missen. Let wat meer op je werkmentaliteit en toon wat meer initiatief. En probeer wat meer een teamspeler te zijn.'

L: 'Ik hoop dat dit gesprek je handen en voeten heeft gegeven over je functioneren en dat je wat kan met deze verbeterpunten. We willen tenslotte allemaal dat je na dit jaarcontract mag blijven. Heb je zelf nog vragen?'

W: 'Nee, het was eigenlijk wel duidelijk.'

L: 'Als je later toch nog vragen hebt, dan kun je altijd naar me toe komen. Ik wens je nog een fijne werkdag.'

W: 'Dank je wel, jij ook'.

Bijlage 3: Toestemmingsformulier CLS

TOESTEMMINGSVERKLARING

Naam onderzoek: gedragsexperiment leiderschapscommunicatie

Verantwoordelijke onderzoeker: Dr. J van Berkel

Verklaring deelnemer

Ik heb uitleg gekregen over het doel van het onderzoek. Ik heb vragen mogen stellen over het onderzoek. Ik neem vrijwillig aan het onderzoek deel. Ik begrijp dat ik op elk moment tijdens het onderzoek mag stoppen als ik dat wil. Ik begrijp hoe de gegevens van het onderzoek bewaard zullen worden en waarvoor ze gebruikt zullen worden. Ik stem in met deelname aan het onderzoek.

Naam:

Geboortedatum:

Handtekening:

Datum:

Verklaring uitvoerend onderzoeker

Ik verklaar dat ik de hierboven genoemde persoon juist heb geïnformeerd over het onderzoek en dat ik mij houd aan de richtlijnen voor onderzoekers zoals verwoord in het protocol van de Ethische Toetsingscommissie Geesteswetenschappen

Naam:

Handtekening:

Datum:

Bijlage 4: Correlatietabel

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18
HR-fim																	
GSR-film	.00																
Stress	.10	.00															
Bevogenheid	.24	-.29*	-.27*														
Vitaliteit	.24	-.13	-.39**	.83**													
Toewijding	.18	-.37**	-.14	.90**	.60**												
Absorptie	.17	-.22	-.11	.82	.45**	.69**											
Uitputting	-.02	.13	.32**	-.44**	-.39**	-.37**	-.35**										
Cynisme	-.03	.10	.26*	-.39**	-.29*	-.40**	-.29*	.52**									
Verminderde competentie	-.14	.13	.31*	-.58**	-.60**	-.46**	-.40**	.20	.21								
Digit Span Task	-.03	.04	-.20	.00	.08	-.06	-.01	.07	-.09	-.07							
Self-efficacy	.12	-.24	-.51	.32**	.33**	.24	.24	-.15	-.01	-.31*	.22						
Charismatisch leiderschap	.09	-.40**	-.16	.45**	.37**	.48**	.27*	-.089	-.18	.45**	-.16	.14					
Emotionele stabiliteit	.05	.12	-.23	-.17	-.00	-.21	-.23	.10	.22	.17	.21	.23	-.14				
Geslacht	.12	.01	.18	.24	.16	.23	.24	-.07	-.11	.24	-.17	-.17	.19	-.10			
Leeftijd	.08	.08	.00	-.18	-.10	-.16	-.20	.01	-.01	-.04	-.14	.09	-.13	.06	-.22		
Opleiding	.17	-.10	.05	.09	.10	.05	.07	-.16	.07	.10	.04	-.03	-.06	.10	.32**	-.13	
Ervaring	.06	.03	-.12	.01	.07	-.02	-.04	-.06	-.07	.03	.06	.08	-.12	.06	-.09	.78**	-.03

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Bijlage 5: Niet-significante tabellen

De niet-significante variabelen in tabel 3.1 die onderworpen zijn aan een Independent-Samples T-test worden hier weergegeven: HR-baseline ($t(55) = .68, p = .499$), GSR-baseline ($t(57) = 1.44, p = .157$), GSR-filmfragment ($t(57) = .61, p = .546$), Zelfgerapporteerde stress voormeting ($t(63) = .43, p = .669$), Zelfgerapporteerde stress nameting ($t(63) = 1.81, p = .075$), Bevlogenheid voormeting ($t(62) = 1.27, p = .208$), Bevlogenheid nameting ($t(63) = .68, p = .500$), Vitaliteit voormeting ($t(62) = 1.01, p = .316$), Vitaliteit nameting ($t(63) = 1.06, p = .297$), Toewijding voormeting ($t(62) = .42, p = .678$), Toewijding nameting ($t(63) = .64, p = .526$), Absorptie voormeting ($t(62) = 1.75, p = .085$), Absorptie nameting ($t(63) = .08, p = .936$), Uitputting voormeting ($t(63) = 1.35, p = .182$), Uitputting nameting ($t(63) = .05, p = .963$), Cynisme nameting ($t(63) = 1.59, p = .118$), Verminderde competentie voormeting ($t(63) = .11, p = .917$) en de Cijferreeks ($t(63) = .57, p = .568$).

Met een Independent-Samples T-test zijn ook de controlevariabelen gemeten of de twee condities significant van elkaar verschillen. Tabel 3.2 laat echter zien dat er geen significante verschillen zijn voor charismatisch leiderschap ($t(63) = 1.46, p = .149$), self-efficacy ($t(63) = .728, p = .469$) en emotionele stabiliteit ($t(63) = -.482, p = .632$).

Tabel 3.2: Aantal proefpersonen, gemiddelde en standaard deviatie per controle variabele per conditie nadat de manipulatie heeft plaatsgevonden

Variabele	Zonder metaforen			Met metaforen		
	N	Mean	SD	N	Mean	SD
Charismatisch leiderschap (range 1-7)	32	3.78	1.93	33	3.12	1.71
Self-efficacy (range 1-7)	32	3.78	1.72	33	3.48	1.56
Emotionele stabiliteit (range 1-7)	32	3.69	.48	33	3.62	.62

* $p < .05$

Tabel 3.4: Regressie-analyse voor ‘GSR’ in relatie met metaforen (N=58)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	.00	.01		.01	.01	
Filmpje met of zonder metaforen	-.00	.00	-.07	4.77	.00	.00
GSR-baseline	.02	.03	.07	.02	.03	.08
Charismatisch leiderschap				-.00**	.00	-.40

F

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 3.5: Regressie-analyse voor ‘Zelfgerapporteerde stress’ (range 1-5) in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	3.42	.59		6.34	.84	
Filmpje met of zonder metaforen	-.51	.29	-.22	-.38	.26	-.16
Stress voormeting	.13	.17	.10	.08	.15	.05
Self-efficacy				-.63***	.14	-.48
	.06			.29		
<i>F</i>	1.94			8.16		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 3.6: Regressie-analyse voor ‘Bevlogenheid’ (range 1-7) in relatie met metaforen (N=63)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.25	.47		.78	.55	
Filmpje met of zonder metaforen	.10	.19	.07	-.07	.17	-.05
Bevlogenheid voormeting	.05	.09	.07	.09	.08	.13
Self-efficacy				.19**	.09	.25
Charismatisch leiderschap				.17***	.05	.44
	.01			.28		
<i>F</i>	5.76			5.76		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 3.7: Regressie-analyse voor ‘Bevlogenheid’, subschaal ‘Vitaliteit’ (range 1-7) in relatie met metaforen (N=63)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.20	.72		.68	.78	
Filmpje met of zonder metaforen	.19	.23	.11	.04	.22	.02
Vitaliteit voormeting	.07	.13	.07	.04	.12	.04
Self-efficacy				.29**	.12	.29
Charismatisch leiderschap				.16**	.06	.31
	.02			.22		
<i>F</i>	.57			4.05		

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 3.8: Regressie-analyse voor ‘Bevlogenheid’, subschaal ‘Toewijding’ (range 1-7) in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.33	.48		1.49	.47	
Filmpje met of zonder metaforen	.13	.22	.07	-.02	.20	-.01
Toewijding voormeting	-.01	.08	-.01	.05	.07	.08
Charismatisch leiderschap				.24***	.06	.49
	.01			.23		
<i>F</i>	.16			5.98		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabel 3.9: Regressie-analyse voor ‘Bevlogenheid’, subschaal ‘Absorptie’ (range 1-7) in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.31	.37		1.82	.40	
Filmpje met of zonder metaforen	-.04	.20	-.03	-.15	.19	-.10
Absorptie voormeting	.07	.07	.12	.11	.07	.20
Charismatisch leiderschap				.14**	.05	.35
	.01			.12		
<i>F</i>	.42			2.84		

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabel 3.10: Ruwe lineaire regressie-analyse voor 'Burn-out, subschaal 'Uitputting' in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.38	6.34	
Filmpje met of zonder metaforen	.01	.29	
Uitputting voormeting	.07	.15	
	.01		
<i>F</i>	.11		

* $p < .05$

Tabel 3.11: Ruwe lineaire regressie-analyse voor 'Burn-out, subschaal 'Cynisme' in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.64	.62	
Filmpje met of zonder metaforen	-.47	.31	-.20
Cynisme voormeting	-.01	.12	-.01
	.04		
<i>F</i>	1.25		

* $p < .05$

Tabel 3.14: Ruwe lineaire regressie-analyse voor de Digit Span Task in relatie met metaforen (N=64)

Variabele	Ruw model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	6.61	.41		7.26	.73	
Filmpje met of zonder metaforen	.15	.26	.07	.14	.26	.07
Leeftijd				-.03	.03	-.14
	.01			.02		
<i>F</i>	.33			.75		

* $p < .05$