

Leiderschapscommunicatie

De effecten van de behulpzame communicatiestijl van leidinggevendenden op de gemoedstoestand, werkstress en het zelfbeeld van analoge werknemers

Masterscriptie Communicatie en Beïnvloeding

Begeleiders: J. van Berkel & dr. M.B.P. Starren

Radboud Universiteit Nijmegen

16 mei, 2016

Eline Pilaet

Studentnummer: 4196465

E-mail: e.pilaet@gmail.com



Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

Reeds uitgevoerd onderzoek heeft aangetoond dat langdurige werkstress gevolgen kan hebben voor zowel de psychische als lichamelijke gezondheid van werknemers en dat leidinggevend in het bijzonder, met hun leiderschaps- en communicatiestijlen een grote invloed kunnen uitoefenen op deze gezondheidsuitkomsten. Nooit eerder werd onderzoek gedaan naar de relatie tussen een behulpzame communicatiestijl en gezondheidsuitkomsten in het domein van leiderschapscommunicatie. De huidige studie onderzocht de effecten van een behulpzame communicatiestijl van leidinggevend op de gemoedstoestand, zelfgerapporteerde en psychofysiologische stress, burn-out, bevlogenheid en het zelfbeeld van analoge werknemers.

Aan dit experiment hebben 52 participanten deelgenomen, welke werden gevraagd om te kijken naar een video van een feedbackgesprek tussen een leidinggevende en haar werknemer. Hierbij werden de participanten willekeurig toegedeeld aan één van twee condities: de conditie met een behulpzame communicatiestijl of de conditie met een neutrale communicatiestijl. Gemoedstoestand, zelfgerapporteerde stress, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld werden gemeten met behulp van een vragenlijst. Psychofysiologische stress, daarnaast, werd tijdens het kijken van de video gemeten in de vorm van hartslag en verandering in huidgeleiding.

Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl door leidinggevend bleek tot minder zelfgerapporteerde stress te leiden dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl. Er werden echter tegen verwachting in geen effecten gevonden van het gebruik van een behulpzame communicatiestijl op gemoedstoestand, psychofysiologische stress, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld van werknemers.

Door gebruik te maken van een grotere participantengroep en te werken aan een meer succesvolle manipulatie van behulpzaamheid zouden bij vervolgonderzoek mogelijk nieuwe inzichten verkregen kunnen worden. Daarnaast is ook meer verdieping mogelijk door te kijken naar de effecten van een behulpzame communicatiestijl op de onderliggende emoties van stress. De inzichten die verkregen zijn in het huidige onderzoek kunnen leidinggevend weliswaar op weg helpen bij het verbeteren van de eigen communicatie om op die manier zowel negatieve gezondheids- als organisatie-uitkomsten te voorkomen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De leiderschapsstijlen en communicatiestijlen van leidinggevendenden hebben in grote mate invloed op de gezondheidsuitkomsten onder werknemers zoals werkstress en welzijn (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008). Werkstress wordt momenteel gezien als één van de grootste problemen van het bedrijfsleven in de gehele Europese Unie, waaronder dus in Nederland. Een derde van de ziektegevallen in Nederland zijn een gevolg van werkgerelateerde psychische klachten (Rijksoverheid, 2013). Het onderwerp ‘werkstress’ is daarentegen in de bedrijfswereld nog weinig bespreekbaar en behoeft meer aandacht (Rijksoverheid, 2013). Langdurige werkstress kan gevolgen hebben voor zowel de psychische als lichamelijke gezondheid van werknemers. Werkstress kan leiden tot overspannenheid, depressie en burn-out, maar onder andere ook tot hart- en vaatziekten (Schaufeli & Bakker, 2003). Menselijke krachten vormen in organisaties, sociale systemen, de basis voor zowel effectiviteit als efficiëntie en daarmee ook goede organisatie-uitkomsten (Rad & Yarmohammadian, 2006). Gezondheidsproblemen en de gevolgen die daaruit voort kunnen komen, kunnen deze organisatie-uitkomsten belemmeren. Een verslechterde gezondheid van werknemers kan namelijk leiden tot arbeidsongeschiktheid en verlies aan productiviteit (Kuoppala et al., 2008). Om deze redenen is het behoud van een goede mentale en fysieke gezondheid en tevredenheid van werknemers zeer belangrijk.

Eerder onderzoek laat zien dat het zeer waarschijnlijk is dat juist de communicatie van leidinggevendenden een bijdrage kan leveren aan het behoud van een goede mentale en fysieke gezondheid en tevredenheid van werknemers (Kuoppala et al., 2008). Aangezien deze menselijke krachten, zoals eerder gezegd, de basis vormen van iedere organisatie, is het behoud van welzijn van deze krachten zeer van belang voor het functioneren van de organisatie. Meer kennis over de effecten van de communicatie van leidinggevendenden op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers zou leidinggevendenden kunnen helpen bij het verbeteren van diezelfde communicatie. Deze inzichten zouden bovendien mogelijkheden kunnen bieden voor de invulling en verbetering van leiderschapstrainingen. Leiders die in hun leiderschaps- en communicatiestijl rekening houden met hun werknemers zouden zowel negatieve gezondheids- als organisatie-uitkomsten kunnen voorkomen.

1.2 Theoretisch kader

1.2.1. Invloed van werkomgeving: het Job Demands-Resources model

Stress is een onplezierige, emotionele ervaring die over het algemeen geassocieerd wordt met onder andere angst, irritaties, boosheid, verdriet en depressie (Lazarus & Folkman, 1992). Een model dat regelmatig wordt gebruikt bij onderzoek rond de kenmerken en invloeden van werkomgeving (zoals communicatie) op werkstress en daaruit voortkomende gevolgen is het *Job Demands-Resources Model*. Het model stelt dat de verhouding tussen positieve en negatieve werkkenmerken allesbepalend is voor de werkuitkomsten van een bedrijf en haar werknemers (Schaufeli & Taris, 2013). Anders gezegd: als deze werkkenmerken, ‘werkeisen en energiebronnen’, niet in balans zijn, zou werkstress kunnen ontstaan bij werknemers.

Job demands, ook wel werkeisen genoemd, zijn de fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die zowel psychofysiologische als psychologische kosten vereisen van een werknemer (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Werkeisen maken deel uit van het uitputtende proces waarbij deze eisen via burn-out een indirect effect hebben op gezondheidsproblemen (Schaufeli, 2015), zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten (Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006). Burn-out wordt ook wel omschreven als een staat van fysieke, emotionele en mentale vermoeidheid met daarnaast een cynische houding tegenover het werk. Desbetreffende wordt veelal veroorzaakt door chronische stressfactoren op het werk (Gill, Flaschner & Schachar, 2006). Voorbeelden van werkeisen zijn: fysieke eisen, tijdsdruk, overwerken en interpersoonlijke conflicten. Hoge werkeisen nemen de energie van een medewerker weg en dit leidt vervolgens tot lichamelijke en psychologische problemen, zoals werkstress en vermoeidheid (Maslach, 1993; Schaufeli & Bakker, 2004). Men kan in principe van deze problemen herstellen met behulp van energiebronnen, door bijvoorbeeld van taak te wisselen. Wanneer men hier niet in slaagt, kan dit leiden tot een toestand van continue activatie, dat vervolgens kan leiden tot uitputting (Knardahl & Ursin, 1985).

Job resources, ook wel energiebronnen genoemd, zijn de fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die (1) een werknemer gebruikt om streefdoelen te behalen; (2) men gebruikt om de werkeisen en bijkomende psychofysiologische en psychologische kosten te verlagen; en die (3) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren

(Demerouti et al., 2001). Energiebronnen maken deel uit van het motivationele proces waarbij deze bronnen via bevlogenheid, ofwel welbevinden op het werk, een indirect effect hebben op organisatie-uitkomsten (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2015). Voorbeelden van energiebronnen zijn: feedback, controle, participatie bij beslissingen en sociale steun. Wanneer een werknemer door gebrek aan energiebronnen niet aan de werkeisen kan voldoen, worden werkdoelen niet gehaald en resulteert dit in mentale distantie, ook wel cynisme genoemd (Schaufeli & Taris, 2013).

In het overzichtsartikel van Schaufeli en Taris (2013) wordt uitgelicht dat er niet alleen een hoofdeffect van werkeisen en energiebronnen op uitputting zou bestaan, maar ook een interactie-effect. Wanneer een medewerker de beschikking heeft tot veel energiebronnen, kunnen deze het negatieve effect van werkeisen op diezelfde uitputting verminderen. Dit interactie-effect werd onder andere aangetoond in eerder survey-onderzoek van Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli en Schreurs (2003) en Bakker, Demerouti en Euwema (2005). Een hoog aantal energiebronnen kan leiden tot zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie, dat vervolgens invloed heeft op de affectief-motivationele toestand, ook wel bevlogenheid of welbevinden op het werk, van werknemers (Schaufeli & Bakker, 2004). Bevlogenheid wijst op een gevoel van opgeroepen voldoening bij werknemers dat bestaat uit de drie componenten: vitaliteit, toewijding en absorptie. Energiebronnen die basisbehoeften vervullen, zoals de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid, bevorderen het welzijn en de intrinsieke motivatie van medewerkers (Schaufeli & Bakker, 2004). Extrinsieke motivatie houdt in dat de werknemer zijn of haar kennis en vaardigheden inzet ten behoeve van het bereiken van werkdoelen.

1.2.2. Invloed van sociale werkomgeving: leiderschap en leiderschapsstijlen

Recentelijk werd door Schaufeli (2015) een extra determinant aan het *Job Demands-Resources Model* toegevoegd: leiderschap. Met behulp van een survey werd in zijn onderzoek een indirect effect aangetoond van leiderschap via werkeisen en werkbronnen op burn-out en bevlogenheid, het welzijn van werknemers. Met het gebruik van betrokken leiderschap kan zogenoemd een fijnere werkomgeving worden gecreëerd dat vervolgens leidt tot een verlaging van burn-out en verhoging van bevlogenheid en welzijn van werknemers. Leidinggevers en hun gebruik van verschillende leiderschapsstijlen zijn namelijk van grote invloed op de sociale werkomgeving van werknemers. Een leidinggevende heeft de hoeveelheid werkeisen en energiebronnen zo te

balanceren voor werknemers dat deze gezond, gemotiveerd en productief blijven (Schaufeli, 2015). Dit kan verwezenlijkt worden door gebruik en ontwikkeling van een bepaalde leiderschapsstijl. Een leiderschapsstijl wordt gedefinieerd als een samenstelling van de houding die een leider aanneemt, de kenmerken van de leider en het gedrag en de vaardigheden die deze in verschillende situaties inzet (Mosadeghrad, 2003). De ontwikkeling van een leiderschapsstijl wordt veelal beïnvloed door individuele en organisatorische waarden, interesses en de betrouwbaarheid van werknemers.

Er bestaan verschillende vormen en categorisaties van leiderschapsstijlen. Veelbesproken varianten zijn transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en *laissez-faire* leiderschap (Kelloway et al., 2008; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008; De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007).

Transformationeel leiderschap wordt over het algemeen omschreven als een vorm van leiderschap waarbij: (1) de leidinggevende zorgt voor verbreding en bevordering van de missie en doelen van het bedrijf; (2) deze zorgt voor bewustzijn en acceptatie van de missie en doelen van het bedrijf; en (3) deze werknemers aanspoort om in het belang van de gehele groep te handelen in plaats van voor eigen belang (Kelloway et al., 2008). Leidinggevend die een transformationele stijl aannemen, ontwikkelen een gedeelde visie waarmee ze de basis leggen voor een creatieve en betekenisvolle werkomgeving. Transformationeel leiderschap is ook wel gebaseerd op charisma, intellectuele stimulatie, inspirerende motivatie en persoonlijk overleg (Nielsen et al., 2008).

Bij transactioneel leiderschap focust men zich letterlijk op de uitwisseling van transacties, die plaatsvinden tussen de leidinggevende en de werknemer (Kelloway et al., 2008). Dit soort leidinggevend wordt over het algemeen gekenmerkt door zelfverzekerdheid, verbale agressie en precisie. Deze leiderschapsstijl focust zich bovendien ook meer op het managen van werknemers dan op het communiceren met werknemers (De Vries et al., 2010).

Laissez-faire leiderschap kan feitelijk worden bestempeld als leiderschap waarbij niet wordt geleid en dat gekenmerkt wordt door de absentie van transacties. Men vermijdt het maken van beslissingen, stelt handelingen uit en negeert verantwoordelijkheden (Skakon et al., 2010; Skogstad et al., 2007).

Een opkomende, recent ontwikkelde categorisatie van leiderschapsstijlen is domein-specifiek leiderschap, leiderschap dat gecategoriseerd wordt aan de hand van een specifiek domein. Voorbeelden hiervan zijn *health-specific leadership* (Gurt, Schwennen & Elke, 2011), *brand-specific leadership* (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009) en *safety-specific leadership* (Conchie & Donald, 2009).

Er zijn tot dusver vele onderzoeken uitgevoerd met betrekking tot de invloeden van leiderschap en leiderschapsstijlen op werkstress en andere gezondheidsuitkomsten. Deze beweren dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij de ontwikkeling van werktevredenheid, voldoening, werkgerelateerde gezondheid en daaruit resulterend verzuim van werknemers (Kuoppala et al., 2008). Skakon et al. (2010) bestempelen de relatie tussen leidinggevende en werknemers bovendien als één van de meest beruchte veroorzakers van stress in organisaties. Daarom is een goed gebruik van leiderschapsstijlen en een goede relatie tussen leidinggevende en werknemers, waarbij de leidinggevende voldoende ondersteuning en opbouwende kritiek biedt, zeer belangrijk en bevorderend voor het welzijn van werknemers en voorkomen van stress.

Transformationeel leiderschap blijkt, wat deze constatering betreft, steeds tot de beste resultaten te leiden. Deze vorm van leiderschap wordt ook wel beschreven als het managen van emoties, waarbij de leider zelf veelvuldig gebruik maakt van emotionele taal en communicatie. Dit leidt vervolgens tot kwalitatief betere leider-werknemer relaties en groter interpersoonlijk vertrouwen (Groves, 2006). De onderliggende mechanismen van transformationeel leiderschap zijn gebaseerd op motivatie en het opkrikken van iemands zelfbeeld en eigeneffectiviteit (Franke & Felfe, 2011). Een positief zelfbeeld en voldoende eigeneffectiviteit verbeteren bovendien weer de mate van zelfvertrouwen en de gezondheid van een werknemer. In eerder onderzoek werd aangetoond dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan werktevredenheid, minder stress, minder burn-out en verbeterd welzijn (Skakon et al., 2010; Gill et al., 2006). Daarnaast bleek dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en het welzijn van werknemers volledig wordt gemedieerd door vertrouwen in de leidinggevende en betekenisvol werk (Kelloway et al., 2008; Nielsen et al., 2008). Ten slotte beweren Delleve, Skagert en Vilhelmsson (2007) dat deze intensieve vorm van leiderschap met sterk vertrouwen in de leidinggevende en een duidelijk doel voor ogen, verzuim van werknemers op de lange termijn kan voorkomen.

Toch blijkt er, naast de genoemde onderzoeken die transformationeel leiderschap positief

prijzen, ook weerstand te zijn tegen deze wijze van categorisatie van leiderschap. Het toepassen van enkel transformationeel leiderschap zou niet altijd effectief zijn. Door in diverse situaties af te wisselen tussen verschillende categorisaties van leiderschap zou men tot het best mogelijke resultaat kunnen komen. Deze manier van leidinggeven wordt ook wel situationeel leiderschap genoemd (Skakon et al., 2010). Rekening houdend met deze verschillende standpunten is het belangrijk dat de diverse invloeden van transformationeel leiderschap op gezondheidsuitkomsten worden onderzocht.

1.2.3. Interpersoonlijke communicatie: communicatiestijl van de leidinggevende

Eén van de belangrijkste elementen van de leiderschapsstijl die een leidinggevende inzet is communicatie, dan wel interpersoonlijke communicatie (Riggio & Lee, 2007).

De communicatiestijl van een leidinggevende wordt ook wel gedefinieerd als de communicatieve gedragingen die een leider inzet ten behoeve van de optimalisatie van hiërarchische relaties die zijn opgesteld om individuele doelen te behalen (De Vries et al., 2010). De interpersoonlijke en emotionele vaardigheden van een leidinggevende zijn van groot belang voor de opbouw van effectieve leider-werknemer relaties (Riggio & Lee, 2007). Transformationeel leiderschap is een vorm van leiderschap met een sterke focus op deze twee competenties. Effectief luisteren en de opbouw van een vertrouwensrelatie met werknemers zijn hierbij van belang (Avolio, 2005). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de focus op interpersoonlijke en emotionele competenties leidt tot meer tevredenheid en minder burn-out klachten onder werknemers (Wong & Law, 2002; Ray & Miller, 1994).

De Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, Van Gameren en Vlug (2009) beschreven zeven verschillende communicatiestijlen: expressiviteit, precisie, vriendelijkheid, behulpzaamheid, verbale agressiviteit, emotionele spanning (of, daartegenover, zelfverzekerdheid) en argumentatie. Transformationele leiders worden ook wel gekenmerkt door een expressieve en verbaal niet-agressieve, maar hoofdzakelijk behulpzame communicatiestijl (De Vries et al., 2010). Expressiviteit bestaat uit een mix van spraakzaamheid, zekerheid, energie en welsprekendheid. Een expressieve leider is vaak zeer assertief, maakt veel gebruik van gebaren, maakt regelmatig oogcontact met het publiek en praat snel en hard (De Vries et al., 2009). Verbale agressiviteit wordt gekarakteriseerd door aanvallende en bedreigende uitspraken ten opzichte van de persoonlijkheid, vaardigheden en houding van de gesprekspartner. Ten slotte,

heeft behulpzaamheid vooral betrekking op bewondering, stimulatie, meegaandheid en hulpvaardigheid. Een factoranalyse uitgevoerd door de Vries et al. (2009) liet zien dat behulpzaamheid onder andere gerelateerd is aan de werkwoorden ‘iemand troosten’, ‘iemand in het zonnetje zetten’ en ‘iemand complimenteren’. Daarentegen blijkt dat, hoewel behulpzaamheid gerelateerd is aan aardigheid, behulpzaamheid naar voren komt in interacties met anderen en dat aardigheid enkel een communicatieve basishouding is.

Hoewel er veelvuldig onderzoek is gedaan naar de effecten van leiderschaps- en communicatiestijlen op organisatie-uitkomsten, bestaan er nog veel vragen wat betreft de samenhang van deze communicatiestijlen van een leider met de gezondheidsuitkomsten, de gemoedstoestand, stress, burn-out, bevlogenheid en het zelfbeeld van werknemers. Hoewel behulpzaamheid wordt gezien als de meest toegepaste communicatiestijl binnen transformationeel leiderschap, is vrijwel geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen deze communicatiestijl en gezondheidsuitkomsten binnen het domein van leiderschapscommunicatie. De uitkomsten van het gebruik van de behulpzame communicatiestijl zijn daarentegen wel onderzocht in het domein van arts-patiënt-communicatie (Street, Makoul, Arora & Epstein, 2009) en leraar-leerling-communicatie (Frymier & Houser, 2000). Het gebruik van een empathische (behulpzame) communicatiestijl door een arts bleek gerelateerd te zijn aan meer vertrouwen, minder angst en stress en een betere kwaliteit van leven bij patiënten (Street et al., 2009). Daarnaast zou het gebruik van een meer empathische communicatiestijl meer een gevoel van comfort en veiligheid voortbrengen dan een onpersoonlijke en formele communicatiestijl (Verheul, Sanders & Bensing, 2010).

Aangezien het zowel bij arts-patiënt-communicatie als leiderschapscommunicatie een asymmetrische relatie betreft, wordt verwacht dat het gebruik van een empathische (behulpzame) communicatiestijl door een leidinggevende leidt tot vergelijkbare uitkomsten wat betreft gemoedstoestand, stress, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld onder werknemers. Om dit te onderzoeken zal gebruik worden gemaakt van analoge werknemers, participanten die zich verplaatsen in de situatie van en zich proberen te identificeren met een op video afgebeelde werknemer. Deze analoge werknemers ervaren een vergelijkbare emotionele en psychofysiologische respons bij zowel het bekijken van een videofragment als het daadwerkelijk aanwezig zijn in een dergelijke situatie. Deze methode is door eerder onderzoek gevalideerd (Van Vliet, Van der Wall, Albada, Spreeuwenberg, Verheul & Bensing, 2012). Bovendien zal in

het huidige onderzoek naast subjectieve rapportage door respondenten (analoge werknemers) gebruik worden gemaakt van psychofysiologische metingen om verandering in stress vast te kunnen stellen. In tegenstelling tot een subjectieve rapportage zijn psychofysiologische stressmetingen objectief vast te stellen en te controleren door de onderzoeker (Schaufeli, Bakker & De Jonge, 2003). De behulpzame communicatiestijl van de leidinggevende wordt bij het huidige onderzoek bewerkstelligd door toevoeging van vier verbale uitingen, die gebaseerd zijn op eerder onderzoek in het domein van arts-patiënt communicatie (Verheul et al. 2010). Dat zijn de volgende uitingen: ‘Dat moet erg lastig voor je zijn’; ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is’; ‘Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is’; en ‘Ik kan begrijpen hoe je je voelt’. Op basis van de eerder besproken literatuur wordt verwacht dat toevoeging van deze verbale behulpzame uitingen aan de communicatie van een leidinggevende zal leiden tot een positievere gemoedstoestand, minder psychofysiologische en zelfgerapporteerde stress, minder burn-out, meer bevologenheid en een positiever zelfbeeld bij analoge werknemers. Dit resulteert in de volgende onderzoekshypothesen.

H1: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl door een leidinggevende leidt tot een positievere gemoedstoestand onder analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

H2: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot minder stress bij analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

H2a: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot minder psychofysiologische stress bij analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

H2b: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot minder zelfgerapporteerde stress bij analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

H2c: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot minder burn-out (organisatiestress) bij analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

H2d: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot meer bevologenheid bij analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl

H3: Het gebruik van een behulpzame communicatiestijl leidt tot een positiever zelfbeeld onder analoge werknemers dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl.

2. Methode

2.1 Onderzoeksontwerp

Dit experiment had een tussenproefpersoonontwerp met een pre- en posttest. De onafhankelijke variabele was de communicatiestijl van de leidinggevende (communicatiestijl: behulpzaam / neutraal). Iedere participant werd willekeurig aan één van de twee gefilmde leidinggevende-werknemer-gesprekken met één specifieke communicatiestijl toegewezen: behulpzame of neutrale communicatie. De gemoedstoestand, zelfgerapporteerde stress en zelfbeeld van de participanten werden zowel bij voor- als nameting gemeten. Burn-out en bevlogenheid werden enkel gemeten bij de nameting. Bovendien werden voor het bekijken van de video een nulmeting en tijdens het bekijken van de video psychofysiologische metingen betreffende hartslag en verandering in huidgeleiding uitgevoerd (psychofysiologische stress).

De participanten werd gevraagd om zich zo goed mogelijk te verplaatsen in de werknemer die te zien was in de video. In onderzoek is namelijk aangetoond dat men een vergelijkbare emotionele en psychofysiologische respons vertoont bij zowel het bekijken van een gefilmd gesprek tussen leidinggevende en werknemer als het daadwerkelijk aanwezig zijn bij een dergelijk gesprek (Van Vliet et al., 2012).

2.2 Materiaal

2.2.1. Inhoud van videofragmenten

In dit experiment werd gebruik gemaakt van twee videofragmenten, twee verschillende feedbackgesprekken tussen een leidinggevende en haar werknemer. De videofragmenten volgden een script en werden daarnaast in scène gezet door twee acteurs. In beide condities werd een identiek verbaal script gevolgd op enkele toevoegingen na bij de conditie met behulpzame communicatiestijl. Aan deze tekst werden verschillende verbale behulpzame uitingen toegevoegd aan de communicatie van de leidinggevende, die gebaseerd zijn op eerder onderzoek naar empathie, namelijk de empathische communicatiestijl van een arts (Verheul et al., 2010). Deze verbale elementen zijn: ‘Ik kan me voorstellen dat het erg vervelend voor je is’; ‘Ik kan begrijpen hoe je je voelt’; ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is’; en ‘Dat moet erg lastig voor je zijn’. In de studie van Verheul et al (2010) werd een aantal gezonde vrouwen gevraagd om te kijken naar een gefilmd en in scène gezet consult tussen patiënt en arts,

waarbij de arts een empathische of formele communicatiestijl gebruikte. Uit dit onderzoek bleek dat empathische communicatie gecombineerd met positieve verwachtingen leidt tot een verlaging van angst en een betere affectieve staat bij patiënten. Om enkel het effect van de toevoeging van deze verbale elementen te onderzoeken, werd in de huidige studie de non-verbale communicatie van de leidinggevende in beide condities constant gehouden.

De algehele inhoud van het script was, zoals zojuist vermeld, bij beide condities volledig identiek op toevoeging van enkele behulpzame uitingen in de behulpzame conditie na. De werknemer in de video is werkzaam bij een bedrijf dat aan targets moet voldoen. De verwachting was dat de meeste participanten zich kunnen voorstellen dat presteren belangrijk is in een functie als deze en dat deze functie zorgt voor een hoge werkdruk. Het feedbackgesprek ging over de eerste periode van de werknemer bij het beoogde bedrijf. Het was een tweezijdig gesprek waarbij zowel leidinggevende als werknemer het woord nemen en er ruimte is om zowel positieve, negatieve als verbeterpunten te bespreken.

Zowel leidinggevende als werknemer zijn van de zijkant in beeld gebracht, zodat gezicht en bovenlichaam goed te zien waren. De leidinggevende en werknemer zaten aan een tafel en bevonden zich in een als vergaderruimte uitziende kamer. De neutrale versie van de video duurde 5 minuten en 51 seconden; de affectieve versie duurde 6 minuten en 2 seconden. In bijlage 1 zijn zowel het script van de neutrale als behulpzame versie bijgevoegd.

2.2.2. Pre-test scripts

Om de manipulatie van behulpzaamheid en de mate van realisme en identificatie te controleren, werd een pre-test uitgevoerd van de scripts. Per versie werden vijf participanten gevraagd om één van de scripts te lezen. Vooraf werd men gevraagd om de gedachten die mogelijk tijdens het lezen op zouden komen goed te onthouden, zodat men daarna een kort verslag kon doen van deze gedachten (hardop denk protocol). Vervolgens werd men gevraagd kort antwoord te geven op enkele vragen: (1) Hoe voelde je je tijdens het lezen van het gesprek?; (2) Hoe zou je de relatie tussen leidinggevende en werknemer beschrijven?; (3) In hoeverre vond je dit een realistisch gesprek dat in het echt zou kunnen plaatsvinden?; (4) Hoe zou je de persoonlijkheid en communicatie van de leidinggevende beschrijven?; en (5) In hoeverre kon je jezelf verplaatsen in de werknemer? In hoeverre lijkt deze op jou?

Uit de pre-test bleek dat de opwekking van stress was geslaagd. Men voelde zich aan het begin van het gesprek erg zenuwachtig en gestrest. Deze stress was zowel bij de participanten die het neutrale script als de participanten die het behulpzame script lezen, zo goed als verdwenen aan het eind van het gesprek. Daarnaast waren er vrijwel geen verschillen tussen beide scripts in perceptie van de relatie tussen leidinggevende en werknemer. Dit betekende dat de manipulatie van behulpzaamheid nog niet volledig geslaagd was. Bovendien gaven enkele respondenten aan het gesprek onrealistisch te vinden. De volledige transcripten van de pre-test zijn bijgevoegd in bijlage 2.

Om de manipulatie van behulpzaamheid en het realisme van de scripts te verbeteren op basis van de bevindingen van de pre-test, zijn in de definitieve versie enkele aanpassingen doorgevoerd. Zo slaat de leidinggevende de vraag naar hulp van een collega af in plaats van deze te accepteren. Ook is het niet gehaalde target veranderd naar een percentage in plaats van een absoluut bedrag. Deze aanpassingen zorgden ervoor dat het verschil in behulpzaamheid tussen beide scripts groter zou zijn en dat er minder aan het realisme van de scripts te twisten zou vallen.

2.3 Proefpersonen

Aan dit experiment hebben 52 participanten deelgenomen, die *at random* werden verdeeld over de twee condities. De groep participanten bestond uit 18 mannen (34.6%) en 34 vrouwen (65.4%). Uit een Chi-kwadraat toets bleek dat er geen significante verschillen waren in de verdeling van geslacht tussen de twee condities ($\chi^2 (1) = 1.36, p = .244$). De gemiddelde leeftijd van de participanten was 23.2 jaar ($SD = 3.19$, range: 19–33). Uit een *t*-toets bleek dat er geen significante verschillen bestonden in de verdeling van leeftijd tussen de twee condities ($t (50) = .13, p = .898$). Het hoogst genoten opleidingsniveau van de participanten varieerde van middelbare school (7.7%), HBO (13.5%) tot WO (78.8%). Een Chi-kwadraat toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden in de verdeling van opleidingsniveau tussen de twee condities ($\chi^2 (2) = 2.31, p = .315$). Men gaf aan werkzaam/studerend te zijn in de sector: Horeca en huishouding (10.2%); Gezondheidszorg (16.3%); Taal, media en communicatie (38.8%); Handel en administratie (12.2%); Techniek en productie (2%); Automatisering en ICT (4.1%); of Onderwijs, cultuur en wetenschap (16.3%). Een Chi-kwadraat toets liet ook geen significante verschillen zien in verdeling van werkgebied over de twee condities ($\chi^2 (6) = 8.46, p = .206$). Uit

een Chi-kwadraat toets bleek dat de verdeling van participanten met leidinggevende functie significant verschilde tussen de twee condities ($\chi^2(1) = 10.83, p = .001$). In de conditie met neutrale communicatie gaf 42.3% van de participanten aan ooit een leidinggevende functie te hebben gehad. In de conditie met behulpzame communicatie was dit 4% van de participanten.

2.4 Instrumentatie

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek waren, zoals eerder vermeld, gemoedstoestand (H1), psychofysiologische (H2a) en zelfgerapporteerde stress (H2b), burn-out (H2c), bevlogenheid (H2d) en zelfbeeld (H3). Deze variabelen werden op psychofysiologische stress na gemeten met behulp van subjectieve rapportage, een vragenlijst. Bij de vragenlijst na het bekijken van het videofragment werd men gevraagd om de vragen te beantwoorden vanuit het oogpunt van de werknemer uit de video. Naast subjectieve (zelf)rapportage werd stress gemeten met behulp van psychofysiologische instrumentatie, een meer objectieve rapportage.

2.4.1. Gemoedstoestand

Gemoedstoestand voor het bekijken van de video en gemoedstoestand na het bekijken van de video werden gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Deze schalen werden geïntroduceerd door de stelling ‘Ik voel me...’ vooraf en ‘Ik zou me ... voelen’ achteraf. Er werden vijf items gebruikt om de twee variabelen te meten: *goed*, *sterk*, *opgewekt*, *somber* en *geërgerd* (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Hogere scores wijzen op een positievere gemoedstoestand.

De items vier en vijf werden omgepoold. De betrouwbaarheid van gemoedstoestand voor het bekijken van de video was acceptabel ($\alpha = .78$). De betrouwbaarheid van gemoedstoestand na het bekijken van de video was uitstekend ($\alpha = .90$).

2.4.2. Psychofysiologische metingen – Psychofysiologische stress

In dit onderzoek werden hartslag (HR = Heart Rate) en huidgeleiding (GSR = Galvanic Skin Response) gemeten door de Biopac. Deze psychofysiologische maten zijn geschikt om verandering in stress vast te kunnen stellen. Zowel lichamelijke als psychische gezondheidsklachten veroorzaakt door werkstress komen over het algemeen voort uit een ontregeling van stress-regulerende hersendelen. Zowel hartslagfrequentie als huidgeleiding zijn

gevoelig voor stress, gemakkelijk te meten en daarom een goede methode om werkstress te onderzoeken (Van Doornen, 2007). De hartslag werd gemeten in het aantal slagen per minuut (BPM) en de verandering in huidgeleiding in *microsiemens* (μS).

De hartslag van de participanten werd gemeten met behulp van drie elektroden: één op de binnenkant van de rechterenkel en één op de binnenkant van beide polsen. De verandering in huidgeleiding werd gemeten met behulp van twee elektroden: één op de wijsvinger en één op de middelvinger van de niet-dominante hand van de participant. Bij participant 1 tot en met 29 werd gebruik gemaakt van wegwerp GSR elektroden. Bij participant 30 en 31 kon huidgeleiding niet gemeten worden, nadat deze elektroden op bleken te zijn. Bij participant 32 tot en met 52 werd gebruik gemaakt van vaste elektroden, waarop de onderzoeker vooraf zelf gel aanbracht.

Voordat men de eerste vragenlijst invulde, werd een nulmeting gedaan van hartslag en verandering in huidgeleiding. Deze meting werd gedaan om later vast te kunnen stellen of er daadwerkelijk verschillen optraden in hartslag en verandering in huidgeleiding tijdens het bekijken van het videofragment. Voor iedere participant werd een nulmeting gedaan van een minuut. Het gemiddelde aantal slagen per minuut en verandering in huidgeleiding van deze minuut werden steeds meegenomen als baseline van de persoon.

Om de psychofysiologische reacties van de participanten op de behulpzame uitingen van de leidinggevende te kunnen onderzoeken, werden van de vier momenten waarop een behulpzame uiting werd gedaan, gemiddeldes vastgesteld van hartslag en verandering in huidgeleiding.

2.4.3. Zelfgerapporteerde stress

Stress voor het bekijken van de video en stress na het bekijken van de video werden gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Deze schalen werden geïntroduceerd door de stelling ‘Ik voel me...’ vooraf en ‘Ik zou me ... voelen’ achteraf. Er werden zes items gebruikt om de twee variabelen te meten: *gespannen*, *bezorgd*, *boos*, *tevreden*, *kalm en relaxt* (Marteau & Bekker, 1992). Hogere scores wijzen op minder stress.

De items twee en drie werden omgepoold. De betrouwbaarheid van stress voor het bekijken van de video was acceptabel ($\alpha = .79$). De betrouwbaarheid van stress na het bekijken van de video was goed ($\alpha = .87$).

2.4.4. *Burn-out*

Burn-out werd gemeten met behulp van een stelling, gekoppeld aan een 7-punts Likert schaal: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Deze stelling was: ‘Ik zou twijfelen aan het belang van mijn werk’ (Schaufeli, 2015). Hogere scores wijzen op minder burn-out klachten, ofwel meer welbevinden.

2.4.5. *Bevlogenheid*

Bevlogenheid werd gemeten met behulp van een stelling, gekoppeld aan een 7-punts Likert schaal: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Deze stelling was: ‘Op mijn werk zou ik me fit en sterk voelen’ (Schaufeli, 2015). Hogere scores wijzen op meer bevlogenheid.

2.4.6. *Zelfbeeld*

Zelfbeeld voor het bekijken van de video en zelfbeeld na het bekijken van de video werden gemeten met behulp van 4-punts Likert schalen: helemaal mee eens – helemaal mee oneens. Hierbij werd gebruik gemaakt van tien items in de vorm van stellingen (Rosenberg, 1965). Een voorbeeld van deze stellingen is: ‘Ik ben over het algemeen tevreden met mezelf’. Hogere scores wijzen op een negatiever zelfbeeld.

De items twee, vijf, zes, acht en negen werden omgepoold. De betrouwbaarheid van zelfbeeld voor het bekijken van de video was goed ($\alpha = .89$). De betrouwbaarheid van zelfbeeld na het bekijken van de video was uitstekend ($\alpha = .90$).

2.4.7. *Empathie van de leidinggevende (manipulatie)*

De empathie van de leidinggevende werd gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee eens – helemaal mee oneens. Hierbij werd gebruik gemaakt van zeven stellingen (Van der Eijk, Sixma, Smeets, Tavela Veloso, Odes, Montague, Fornaciari, Moum, Stockbrugger & Russel, 1998). Een voorbeeld hiervan is: ‘De leidinggevende gaf de werknemer voldoende aandacht’. Hogere scores wijzen op minder empathie van de leidinggevende. De betrouwbaarheid van empathie van de leidinggevende was uitstekend ($\alpha = .90$).

2.4.8. *Behulpzaamheid van de leidinggevende (manipulatie)*

De behulpzaamheid van de leidinggevende werd gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Hierbij werd gebruik gemaakt van zes stellingen (Czech & Forward, 2013). Een voorbeeld hiervan is: ‘De leidinggevende probeert situaties

duidelijk en zonder persoonlijke vooroordelen te verklaren'. Hogere scores wijzen op hogere behulpzaamheid van de leidinggevende. De betrouwbaarheid van behulpzaamheid van de leidinggevende was goed ($\alpha = .82$).

2.4.9. Relatie tussen leidinggevende en werknemer (manipulatie)

De relatie tussen leidinggevende en werknemer werd geëvalueerd met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee eens – helemaal mee oneens. Hierbij werd gebruik gemaakt van drie stellingen. Een voorbeeld hiervan is: 'De leidinggevende en werknemer gaan goed met elkaar om'. Hogere scores wijzen op een als negatiever geëvalueerde relatie. De betrouwbaarheid van relatie tussen leidinggevende en werknemer was uitstekend ($\alpha = .91$).

2.4.10. Authenticiteit

Authenticiteit van het videofragment werd ook gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Hierbij werd gebruik gemaakt van drie stellingen. Een voorbeeld hiervan is: 'Het leek alsof ik naar een echt gesprek tussen leidinggevende en werknemer keek'. Hogere scores wijzen op een hoger niveau van authenticiteit. De betrouwbaarheid van authenticiteit van de video was acceptabel ($\alpha = .75$).

2.4.11. Transportatie

Transportatie in het videofragment werd gemeten met behulp van 7-punts Likert schalen: helemaal mee oneens – helemaal mee eens. Hierbij werd gebruik gemaakt van twee stellingen (De Graaf, Hoeken, Sanders & Beentjes, 2012). Een voorbeeld hiervan is: 'Mijn aandacht was volledig bij het kijken naar het videofragment'. Hogere scores wijzen op meer transportatie. De betrouwbaarheid van transportatie in het videofragment was uitstekend ($\alpha = .92$).

2.4.12. Identificatie

Identificatie met de werknemer werd gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: helemaal mee eens – helemaal mee oneens. Hierbij werd gebruik gemaakt van vier stellingen. Een voorbeeld hiervan is: 'De werknemer in het videofragment lijkt op mij'. Hogere scores wijzen op minder identificatie met de werknemer. Het tweede item werd omgepoold. De betrouwbaarheid van identificatie met de werknemer was goed ($\alpha = .81$).

2.4.13. Begrijpelijkheid

Begrijpelijkheid van het videofragment werd gemeten met behulp van 7-punts Likert schalen. Hierbij werd gebruik gemaakt van zes items: *makkelijk/moeilijk, eenvoudig/ingewikkeld, duidelijk/onduidelijk, overzichtelijk/onoverzichtelijk, bondig/omslachtig en logisch opgebouwd /onlogisch opgebouwd* (Maes, Ummelen & Hoeken, 1996, in Kamoen, Holleman & Van den Bergh, 2007). Hogere scores wijzen op lage begrijpelijkheid. De betrouwbaarheid van begrijpelijkheid van het videofragment was acceptabel ($\alpha = .75$).

2.4.14. Empathie van participant

Empathie als karaktertrek van de participant werd gemeten met behulp van 5-punts Likert schalen: nooit – altijd. Hierbij werd gebruik gemaakt van acht stellingen (Spreng, McKinnon, Mar & Levine, 2009). Een voorbeeld hiervan is: ‘Als iemand anders blij is, dan heb ik de neiging om ook blij te worden’. De items twee en zeven werden omgepooled. Hogere scores wijzen op meer empathie bij de participant. De betrouwbaarheid van empathie als karaktertrek was twijfelachtig ($\alpha = .67$). Voor al de besproken variabelen werden de schalen omgerekend tot totaalvariabelen.

2.4.15. Demografische gegevens

Als laatste onderdeel van de vragenlijst vulden de participanten enkele persoonlijke gegevens in: geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, burgerlijke staat, werksector, aantal jaren werkervaring en ervaring als leidinggevende. De volledige vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 3.

2.5 Procedure

Het merendeel van de participanten werd geworven met een persoonlijk bericht via Facebook of WhatsApp; een enkeling werd geworven via het participantensysteem SONA. De participanten werd gevraagd om naar een onderzoekslab te komen dat zich bevindt op de campus van de Radboud Universiteit te Nijmegen. Er werd eerst wat achtergrondinformatie gegeven over de opzet van het experiment, waarna de participant werd gevraagd een toestemmingsverklaring te tekenen, ter vrijwillige deelname aan het onderzoek. Deze verklaring is bijgevoegd in bijlage 4.

Vervolgens nam de proefpersoon plaats in de afsluitbare ruimte in het lab. Hierin werd de participant gekoppeld aan de meetapparatuur van Biopac. De elektroden voor hartslag werden op de polsen en rechterenkel geplaatst; de GSR elektroden werden op de wijs- en middelvinger geplaatst. Daarna werd een nulmeting gedaan van een minuut, waarvoor de participant werd

gevraagd zo stil en ontspannen mogelijk te blijven zitten.

Na de nulmeting werd de participant gevraagd om een korte vragenlijst in te vullen en het videofragment aandachtig te bekijken. Men werd bovendien gevraagd zich tijdens het kijken zo goed mogelijk te verplaatsen in de situatie van de werknemer.

Na het bekijken van de video werd de participant losgekoppeld van de meetapparatuur, zodat men wat vrijer kon bewegen. Tenslotte vulde de participant nogmaals een vragenlijst in. Deze procedure duurde ongeveer 30 minuten. Alle data werden verzameld binnen drie weken in mei 2016.

2.6 Statistische toetsing

Om de verschillende hypothesen te toetsen, zijn lineaire regressieanalyses uitgevoerd voor de afhankelijke variabelen en *t*-toetsen en Chi-kwadraat toetsen voor de controlevariabelen.

Het effect van de behulpzaamheid van de communicatiestijl op gemoedstoestand, psychofysiologische en zelfgerapporteerde stress, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld is steeds getoetst met een twee-staps-hiërarchische regressieanalyse. Bovenstaande variabelen werden ingevoerd als afhankelijke variabelen. In het eerste model werd Communicatie ingevoerd. Daarnaast werd bij de variabelen Gemoedstoestand, Stress en Zelfbeeld in het eerste model ook de voormeting meegenomen. In het geval van hartslag en verandering in huidgeleiding werd in het eerste model ook de nulmeting meegenomen.

In het tweede model, het gecorrigeerde model, werden steeds drie mogelijk relevante persoonskenmerken van de participanten meegenomen: geslacht, leeftijd en ervaring als leidinggevende. Bij significante waarden is de regressietabel bijgevoegd in de resultatensectie; bij niet-significante waarden zijn de regressietabellen bijgevoegd in bijlage 5.

3. Resultaten

3.1 Gemoedstoestand

Bij de voormeting was er geen verschil in gemoedstoestand tussen de twee condities. Een *t*-toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden ($t(50) = .69, p = .492$). In tabel 1 wordt per versie de gemiddelde score op Gemoedstoestand voor en na het bekijken van het videofragment weergegeven.

Tabel 1. De gemiddelde score op gemoedstoestand per versie en voor en na bekijken van het videofragment ($N = 26$ per versie) (1 = negatieve gemoedstoestand, 5 = positieve gemoedstoestand) (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>
Gemoedstoestand voor bekijken van het videofragment	A	4.11	.59
	B	4.01	.51
Gemoedstoestand na bekijken van het videofragment	A	2.90	.91
	B	3.13	.89

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van Gemoedstoestand voor het bekijken van de video, de Gemoedstoestand na het bekijken van de video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .29, p = .224$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel Gemoedstoestand voor het bekijken van de video als de drie covariaten, de Gemoedstoestand na het bekijken van de video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .39, p = .141$) (zie Tabel 2 in Bijlage 4).

3.2 Hartslagfrequentie (HR) – Psychofysiologische stress

Bij de nulmeting was er geen verschil in hartslagfrequentie tussen de twee condities. Een *t*-toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden ($t(32) = .08, p = .934$). In tabel 3 wordt per versie de gemiddelde score op HR-baseline en HR op de vier momenten van behulpzame uiting door de leidinggevende in het videofragment weergegeven.

Tabel 3. De gemiddelde score per versie op hartslag bij nulmeting en hartslag op momenten van behulpzame uiting tijdens het videofragment (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
HR-baseline	A	79.87	15.10	20
	B	79.54	9.70	23
Uitspraak 1: ‘Dat moet erg lastig voor je zijn.’	A	82.17	17.52	25
	B	79.67	13.88	25
Uitspraak 2: ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is.’	A	82.20	16.25	25
	B	79.67	13.88	25
Uitspraak 3: ‘Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is.’	A	82.44	16.84	25
	B	79.33	11.77	25
Uitspraak 4: ‘Ik kan begrijpen hoe je je voelt.’	A	81.31	14.76	25
	B	81.25	11.63	25
HR-totaal video	A	83.02	15.17	24
	B	80.16	10.36	24

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de HR-baseline, de HR-score behorend bij uitspraak 1 (‘Dat moet erg lastig voor je zijn’) niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -2.26, p = .658$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de HR-baseline als de drie covariaten, de HR-score behorend bij de uitspraak 1 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -7.13, p = .190$) (zie Tabel 4).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de HR-baseline, de HR-score behorend bij uitspraak 2 ('Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -2.41$, $p = .619$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de HR-baseline als de drie covariaten, de HR-score behorend bij de uitspraak 2 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -7.85$, $p = .123$) (zie Tabel 5).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de HR-baseline, de HR-score behorend bij uitspraak 3 ('Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -2.62$, $p = .572$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de HR-baseline als de drie covariaten, de HR-score behorend bij de uitspraak 3 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -7.81$, $p = .113$) (zie Tabel 6).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de HR-baseline, de HR-score behorend bij uitspraak 4 ('Ik kan begrijpen hoe je je voelt') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = .62$, $p = .879$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de HR-baseline als de drie covariaten, de HR-score behorend bij de uitspraak 4 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -3.20$, $p = .462$) (zie Tabel 7).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de HR-baseline, de HR-score over de totale video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.18$, $p = .449$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de HR-baseline als de drie covariaten, de HR-score over de totale video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -6.11$, $p = .174$) (zie Tabel 8).

3.3 Verandering in huidgeleiding (GSR) – Psychofysiologische stress

Bij de nulmeting was er geen verschil in verandering van huidgeleiding tussen de twee condities. Een *t*-toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden ($t(45) = .77, p = .445$). In tabel 9 wordt per versie de gemiddelde verschilscore op GSR-baseline en verandering in GSR op de vier momenten van behulpzame uiting door de leidinggevende in het videofragment weergegeven.

Tabel 9. De gemiddelde verschilscore per versie op verandering in huidgeleiding in rust en huidgeleiding op momenten van behulpzame uiting tijdens het videofragment (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
GSR-baseline	A	.002	.01	22
	B	.000	.01	25
Uitspraak 1: ‘Dat moet erg lastig voor je zijn.’	A	-.006	.02	22
	B	-.002	.01	25
Uitspraak 2: ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is.’	A	-.001	.01	22
	B	-.002	.01	25
Uitspraak 3: ‘Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is.’	A	-.002	.01	22
	B	-.004	.01	25
Uitspraak 4: ‘Ik kan begrijpen hoe je je voelt.’	A	-.001	.01	22
	B	-.001	.02	25
GSR-totaal video	A	-.000	.00	22
	B	-.000	.00	25

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de GSR-baseline, de verandering in GSR-score behorend bij uitspraak 1 (‘Dat moet erg lastig voor je zijn’) niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = .00, p = .461$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de GSR-baseline als de drie covariaten, de verandering in GSR-score behorend bij de uitspraak 1 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = .00, p = .629$) (zie Tabel 10).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de GSR-baseline, de verandering in GSR-score behorend bij uitspraak 2 ('Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .807$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de GSR-baseline als de drie covariaten, de verandering in GSR-score behorend bij de uitspraak 2 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .583$) (zie Tabel 11).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de GSR-baseline, de verandering in GSR-score behorend bij uitspraak 3 ('Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .208$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de GSR-baseline als de drie covariaten, de verandering in GSR-score behorend bij de uitspraak 3 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .385$) (zie Tabel 12).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de GSR-baseline, de verandering in GSR-score behorend bij uitspraak 4 ('Ik kan begrijpen hoe je je voelt') niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .885$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de GSR-baseline als de drie covariaten, de verandering in GSR-score behorend bij de uitspraak 4 niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uiting ($B = -.00$, $p = .767$) (zie Tabel 13).

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van de GSR-baseline, de verandering in GSR-score over de totale video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .00$, $p = .517$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel de GSR-baseline als de drie covariaten, de verandering in GSR-score over de totale video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.00$, $p = .316$) (zie Tabel 14).

3.4 Zelfgerapporteerde stress

Bij de voormeting was er geen verschil in zelfgerapporteerde stress tussen de twee condities. Een t -toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden ($t(50) = .81, p = .419$). In tabel 15 wordt per versie de gemiddelde score op Zelfgerapporteerde stress voor en na het bekijken van het videofragment weergegeven.

Tabel 15. De gemiddelde score op zelfgerapporteerde stress per versie en voor en na bekijken van het videofragment ($N = 26$ per versie) (1 = veel stress, 5 = weinig stress) (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>
Stress voor bekijken van het videofragment	A	4.05	.49
	B	3.94	.53
Stress na bekijken van het videofragment	A	2.80	.66
	B	3.26	.78

Uit een twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van Zelfgerapporteerde stress voor het bekijken van de video, Zelfgerapporteerde stress na het bekijken van de video te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .52, p = .007$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel Stress voor het bekijken van de video als de drie covariaten, Zelfgerapporteerde stress na het bekijken van de video te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .60, p = .005$). Participanten die de video met de vier behulpzame uitingen zagen, waren van mening dat zij zich .60 minder gestrest zouden voelen na het gesprek dan participanten die de neutrale versie zagen (zie Tabel 16).

Tabel 16. Regressieanalyse voor Zelfgerapporteerde stress na bekijken van het videofragment (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 52$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.52	.19	.35**	.60	.20	.40**
Stress vooraf	.54	.19	.37**	.43	.19	.29*
Geslacht				.17	.19	.11
Leeftijd				.06	.03	.25*
Ervaring als leidinggevende				-.32	.25	-.18
R^2	.23			.33		
F	7.30**			4.58**		

^F Model gecorrigeerd voor Stress voor het bekijken van het videofragment, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

3.5 Burn-out

In tabel 17 wordt per versie de gemiddelde score op Burn-out na het bekijken van het videofragment weergegeven.

Tabel 17. De gemiddelde score op burn-out per versie en na bekijken van het videofragment ($N = 26$ per versie) (1 = hoge burn-out, 7 = lage burn-out) (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>
Burn-out na bekijken van het videofragment	A	3.77	1.77
	B	3.69	1.52

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat Burn-out niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.08$, $p = .867$). Daarnaast bleek uit deze multiple regressie dat ook, onder constant houding van de drie covariaten, Burn-out niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.10$, $p = .847$) (zie Tabel 18).

3.6 Bevlogenheid

In tabel 19 wordt per versie de gemiddelde score op Bevlogenheid na het bekijken van het videofragment weergegeven.

Tabel 19. De gemiddelde score op bevlogenheid per versie en na bekijken van het videofragment ($N = 26$ per versie) (1 = hoge bevlogenheid, 7 = lage bevlogenheid) (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>
Bevlogenheid na bekijken van het videofragment	A	4.46	1.50
	B	4.58	1.27

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat Bevlogenheid niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .12$, $p = .766$). Daarnaast bleek uit deze multiple regressie dat ook, onder constant houding van de drie covariaten, Bevlogenheid niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = .40$, $p = .348$) (zie Tabel 20).

3.7 Zelfbeeld

Bij de voormeting was er geen verschil in zelfbeeld tussen de twee condities. Een *t*-toets liet zien dat er geen significante verschillen bestonden ($t(38) = .14, p = .891$). In tabel 21 wordt per versie de gemiddelde score op Zelfbeeld voor en na het bekijken van het videofragment weergegeven.

Tabel 21. De gemiddelde score op zelfbeeld per versie en voor en na bekijken van het videofragment ($N = 26$ per versie) (1 = positief zelfbeeld, 4 = negatief zelfbeeld) (versie A = neutraal, versie B = behulpzaam)

	Versie	<i>M</i>	<i>SD</i>
Zelfbeeld voor bekijken van het videofragment	A	1.97	.63
	B	1.95	.33
Zelfbeeld na bekijken van het videofragment	A	2.53	.63
	B	2.37	.48

Uit deze twee-staps-hiërarchische regressie bleek dat, onder constant houding van Zelfbeeld voor het bekijken van de video, Zelfbeeld na het bekijken van de video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.15, p = .259$). Daarnaast bleek uit deze hiërarchische regressie dat ook, onder constant houding van zowel Zelfbeeld voor het bekijken van de video als de drie covariaten, Zelfbeeld na het bekijken van de video niet te verklaren was door de Verbale behulpzame uitingen ($B = -.07, p = .599$) (zie Tabel 22).

3.8 Empathie van de leidinggevende (manipulatiecheck)

Om te testen of de manipulatie van de empathie van de leidinggevende was geslaagd, is een *t*-toets uitgevoerd. Uit deze *t*-toets met als factor Communicatie bleek dat er een significant verschil was tussen de perceptie van empathie van de leidinggevende in de neutrale versie en de perceptie van empathie in de behulpzame versie ($t(50) = 2.08, p = .043$). De leidinggevende in de behulpzame versie ($M = 2.10, SD = .75$) werd als empathischer gezien dan de leidinggevende in de neutrale versie ($M = 2.62, SD = 1.02$). Dit betekent dat de manipulatie geslaagd is.

3.9 Behulpzaamheid van de leidinggevende (manipulatiecheck)

Om te testen of de manipulatie van de behulpzaamheid van de leidinggevende was geslaagd, is een *t*-toets uitgevoerd. Uit deze *t*-toets met als factor Communicatie bleek dat er geen significant verschil was tussen de perceptie van behulpzaamheid van de leidinggevende in de neutrale versie en de perceptie van behulpzaamheid in de behulpzame versie ($t(50) = .88, p = .381$).

3.10 Relatie tussen leidinggevende en werknemer (manipulatiecheck)

Om te testen of er verschillen bestaan in evaluatie van de relatie tussen leidinggevende en werknemer tussen de twee condities, is een *t*-toets uitgevoerd. Uit deze *t*-toets met als factor Communicatie bleek dat er een significant verschil was tussen de evaluatie van de relatie tussen leidinggevende en werknemer in de neutrale versie en de relatie in de behulpzame versie ($t(46) = 2.08, p = .043$). De relatie in de behulpzame versie ($M = 2.36, SD = .86$) werd als positiever gezien dan de relatie in de neutrale versie ($M = 2.92, SD = 1.06$).

3.11 Controlevariabelen

Om te testen of beide versies als even authentiek werden gezien, is een *t*-toets uitgevoerd. Uit deze *t*-toets met als factor Communicatie bleek dat er geen significant verschil was in *authenticiteit* tussen de twee condities ($t(50) = .89, p = .376$). Daarnaast bleek dat er ook geen significante verschillen waren tussen de condities in *transportatie* ($t(50) = .16, p = .876$), *identificatie* ($t(50) = .13, p = .899$), *begrijpelijkheid* ($t(50) = .03, p = .976$) en *empathie van participanten* ($t(50) = .60, p = .554$).

4. Conclusie en discussie

4.1 Conclusie

Deze studie beoogde de effecten te onderzoeken van de behulpzame communicatiestijl van leidinggevend en op de gemoedstoestand, psychofysiologische en zelfgerapporteerde stress, burn-out, bevlogenheid en het zelfbeeld van analoge werknemers. Hypothese 1, de verwachting dat gebruik van behulpzame communicatie door een leidinggevende zou leiden tot een positievere gemoedstoestand onder analoge werknemers dan het gebruik van neutrale communicatie, werd niet ondersteund.

Voor de hypothesen betreffende stress, welke werden onderzocht op twee manieren, werden tegenstrijdige resultaten gevonden. Het bleek dat gebruik van een behulpzame communicatiestijl door leidinggevend geen effect had op de hoeveelheid psychofysiologische stress bij analoge werknemers (hypothese 2a). Daarentegen leidde gebruik van een behulpzame communicatiestijl wel tot minder zelfgerapporteerde stress dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl. Daarom werd hypothese 2b bevestigd.

Daarnaast werd tegenstrijdig met de hypothesen 2c en 2d ook geen effect gevonden van de behulpzame communicatie van een leidinggevende op burn-out en bevlogenheid bij analoge werknemers. Gebruik van behulpzame communicatie leidde tegen verwachting in niet tot minder burn-out en niet tot meer bevlogenheid dan gebruik van neutrale communicatie.

Hypothese 3, de verwachting dat het gebruik van behulpzame communicatie door een leidinggevende zou leiden tot een positiever zelfbeeld onder werknemers, werd ten slotte ook niet ondersteund. Het gebruik van behulpzame communicatie leidde niet tot een positiever zelfbeeld bij werknemers dan het gebruik van neutrale communicatie.

4.2 Discussie

Het doel van de huidige studie was om meer kennis te genereren over de effecten van de communicatie van leidinggevend en op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers. Deze studie liet zien dat het gebruik van een behulpzame communicatiestijl door leidinggevend leidt tot minder zelfgerapporteerde stress dan het gebruik van een neutrale communicatiestijl. Dit resultaat komt overeen met eerder onderzoek dat aantoonde dat transformationeel leiderschap, dat hoofdzakelijk gekenmerkt wordt door een behulpzame communicatiestijl, positief gerelateerd is aan minder stress (Skakon et al., 2010; Gill et al., 2006).

De huidige studie is de eerste waarbij onderzoek werd gedaan naar de effecten van het gebruik van een behulpzame communicatiestijl op gezondheidsuitkomsten binnen het domein van leiderschapscommunicatie. Tot nog toe werd enkel in het domein van arts-patiënt communicatie en leraar-leerling-communicatie onderzoek gedaan naar de effecten van deze specifieke vorm van communicatie. Het blijkt dat de resultaten van het huidige onderzoek wat betreft zelfgerapporteerde stress wel degelijk aansluiten bij die van onderzoek op het gebied van arts-patiënt-communicatie. In dit domein werd namelijk ook al aangetoond dat het gebruik van een behulpzame, dan wel empathische, communicatiestijl gerelateerd is aan minder stress (Street et al., 2009; Verheul et al., 2010). Bovendien was het effect van de behulpzame communicatiestijl op de zelfgerapporteerde stress in het huidige onderzoek zodanig groot, dat het als klinisch relevant zou kunnen worden beschouwd. Deze relevantie geldt doorgaans bij een verschil van minstens 10% tussen beide condities. In de huidige studie was de gemiddelde zelfgerapporteerde stress bij de behulpzame conditie .60 (12%) lager dan bij de neutrale conditie. Deze nieuwe inzichten kunnen leidinggevers doen realiseren hoe groot de invloed is van hun communicatie op stress bij werknemers.

In tegenstelling tot zelfgerapporteerde stress bleek er geen effect te zijn van het gebruik van behulpzame communicatie op psychofysiologische stress bij werknemers. Dit, terwijl juist deze maten als objectief worden bestempeld en zeer gevoelig zouden zijn voor verandering in stress (Van, Doornen, 2007). Daarnaast werden er tegen verwachting in ook geen effecten gevonden van het gebruik van een behulpzame communicatiestijl op de gemoedstoestand, burn-out, bevoegenheid en het zelfbeeld van analoge werknemers.

4.2.1 Verklaringen

Er zijn enkele verklaringen mogelijk voor het wel aantreffen van een effect op zelfgerapporteerde stress en het uitblijven van effecten op psychofysiologische stress, gemoedstoestand, burn-out, bevoegenheid en zelfbeeld. Ten eerste, is het zeer waarschijnlijk dat participanten zich al gestrest voelden, voordat ze daadwerkelijk aan het experiment begonnen. De participanten namen bij het experiment namelijk steeds plaats in een afgesloten ruimte. Bovendien hadden de participanten elektroden op hun lijf en waren zij met kabels vastgekoppeld aan meetapparatuur. Velen gaven aan dat zij zich nog nooit in een situatie als deze bevonden hadden en dat zij het daarom erg spannend vonden. Dit heeft er mogelijk voor gezorgd dat de

participanten zich bij de nulmeting al gestrest voelden, waardoor deze nulmeting niet geheel is geslaagd. In beide condities was de gemiddelde hartslag in rust bovendien ook duidelijk hoger dan het landelijk gemiddelde van Nederland: 60 tot 70 slagen per minuut (Hartstichting, z.d.). In de behulpzame conditie was bij de nulmeting sprake van een gemiddelde hartslag van 79.87 slagen per minuut; in de neutrale conditie was dit een gemiddelde van 79.54 slagen per minuut. De niet geheel geslaagde nulmeting heeft mogelijk het onderzoek naar de effecten van een behulpzame communicatiestijl op psychofysiologische stress vertekend.

Een mogelijke verklaring voor het wel aantreffen van een effect op zelfgerapporteerde stress in tegenstelling tot psychofysiologische stress zou kunnen zijn, dat participanten, ondanks de stress die ze zelf al voelden vanwege de experimentele setting, zich wel een realistisch beeld konden vormen van de stress die de werknemer zou voelen bij het feedbackgesprek.

Daarnaast bleek dat de manipulatie van behulpzaamheid niet volledig geslaagd was. Dit zou mogelijk een verklaring zijn voor het uitblijven van een effect op gemoedstoestand, zelfbeeld, burn-out en bevlogenheid. De communicatie van de leidinggevende in de behulpzame conditie werd zoals beoogd als empathischer gezien dan de communicatie in de neutrale conditie; ook werd de relatie in de behulpzame conditie als positiever gezien dan die in de neutrale conditie. Empathie maakt deel uit van behulpzaamheid en zou dus wijzen op een deels geslaagde manipulatie. Echter blijkt dat de behulpzame conditie een gemiddelde van 2.10 op een vijfpuntsschaal voor empathie had, ten opzichte van een gemiddelde van 2.62 bij de neutrale conditie. Dit betekent weliswaar dat de neutrale conditie zoals beoogd als neutraal werd beschouwd, maar dat de behulpzame conditie enkel als licht empathisch in plaats van hoog empathisch werd beschouwd. Bovendien bleek er geen verschil te zijn tussen de twee condities in perceptie van behulpzaamheid van de leidinggevende. Doordat beide condities wat betreft empathie en behulpzaamheid weinig van elkaar verschilden, leidden deze mogelijk niet meer tot genoeg variatie in gemoedstoestand, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld. De perceptie van behulpzaamheid zou wellicht vergroot kunnen worden door toevoeging van meer verbale behulpzame uitingen.

4.2.2. Beperkingen

Naast de zojuist genoemde beperkingen, deden zich nog een aantal andere limitaties voor bij het huidige onderzoek. Een eerste beperking is de kleine participantengroep van 52 mannen en vrouwen, waardoor er wellicht niet genoeg statistische power was. Hoewel weliswaar voldaan werd aan de voorwaarden van het minimale aantal participanten per conditie, hadden zich mogelijk meer effecten voor gedaan bij een grotere groep participanten. Bovendien zijn meerdere psychofysiologische data van participanten als ongeldig verklaard, omdat deze onbetrouwbare waarden vertoonden. Zo had één van de participanten een extreem hoge hartslag van bijna voortdurend 180 tot 200 slagen per minuut. Ook kon huidgeleiding tijdelijk niet gemeten worden, nadat de elektroden op bleken te zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat het aantal participanten per conditie bij HR en GSR in enkele gevallen lager is uitgevallen dan het minimum. Wel was, ondanks de kleine participantengroep, te zien dat onder andere de HR waarden zich bij beide condities naar de goede kant van het spectrum bewogen. Het zou daarom kunnen dat bij een grotere groep participanten wel effecten zichtbaar waren geworden.

Een tweede beperking is de vertekening die de karakteristieken van de participantengroep mogelijk veroorzaakt zouden kunnen hebben. De groep bestond uit: meer vrouwen dan mannen; bijna volledig uit hoogopgeleiden; en enkel mensen tussen de 19 en 33 jaar oud. Ook de functie van de werknemer in de video wordt over het algemeen door hoogopgeleiden uitgevoerd. Deze karakteristieken geven geen juiste representatie weer van de Nederlandse beroepsbevolking en zouden de generaliseerbaarheid daarom wellicht beperken.

Een derde mogelijke beperking van het huidige onderzoek is het gebruik van analoge werknemers. Deze methode is weliswaar een gevalideerde methode (Van Vliet et al., 2012), maar neemt enkele beperkingen met zich mee. De participanten moesten een video bekijken van een feedbackgesprek en moesten zich zo goed mogelijk proberen in te leven in de situatie van de werknemer. Het is mogelijk dat effecten op onder andere psychofysiologische stress en gemoedstoestand in dit geval minder sterk zijn dan wanneer men daadwerkelijk aanwezig is bij een gesprek als deze en zelf wordt toegesproken door een leidinggevende. Hierdoor zouden de resultaten mogelijk als minder ecologisch valide moeten worden beschouwd. Daarentegen zou dit experiment ook niet zomaar uitgevoerd kunnen worden binnen een bestaand bedrijf. Het experiment zou in dit geval onbetrouwbaar zijn, omdat de omgeving en het script niet te controleren zijn en dus per participant kunnen verschillen. Daarnaast zou een experiment in de

praktijk ethisch onverantwoord zijn vanwege het opzettelijk opwekken van stress bij werknemers.

Een vierde en laatst mogelijke beperking zou zijn dat verschillende participanten lieten blijken dat zij één van de of beide acteurs in de video kenden. In dat geval zijn de participanten bekend met de daadwerkelijke persoonlijkheid en het gedrag van de acteur, waardoor zij het gedrag van de acteur in de video mogelijk anders zullen beoordelen dan iemand die de acteur niet kent. De bekendheid met een acteur zou dus mogelijk de antwoorden op de vragenlijst en zelfs de psychofysiologische reacties op de video beïnvloed kunnen hebben.

4.2.3. Suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals eerder werd vermeld, was in de huidige studie de manipulatie van behulpzaamheid niet geheel geslaagd. Daarom wordt aangeraden om bij vervolgonderzoek extra verbale behulpzame uitingen toe te voegen aan het script van de leidinggevende. Dit zou ertoe kunnen leiden dat het verschil in perceptie van behulpzaamheid vergroot wordt en dat er meer inzichten verkregen kunnen worden op het gebied van psychofysiologische stress, gemoedstoestand, burn-out, bevlogenheid en zelfbeeld. Bovendien wordt aangeraden gebruik te maken van een grotere participantengroep om te kijken of het uitblijven van effecten bij onder andere hartslag toeval is of daadwerkelijk een kwestie van statistische power.

Daarnaast zou toekomstig onderzoek met behulp van een gelijksoortig experiment als het huidige meer verdieping kunnen bieden in de effecten van behulpzame communicatie van leidinggevend en op de onderliggende emoties van werkstress. Stress is namelijk een emotionele ervaring die over het algemeen geassocieerd wordt met onder andere angst, irritaties, boosheid, verdriet en depressie (Lazarus & Folkman, 1992). In een overzichtsartikel van Skakon et al. (2010) werd al eens vermeld dat emoties als deze ook een belangrijke rol spelen in leiderschapscommunicatie. Zo zouden leidinggevende en werknemer bij interpersoonlijke communicatie soortgelijke emoties ervaren (Glaso & Einarsen, 2006). Zoals eerder besproken, maakt een transformationele leider bovendien over het algemeen gebruik van emotionele taal en communicatie (Groves, 2006). Een experiment waarbij analoge werknemers zelf rapportage doen van emoties en waarbij psychofysiologische metingen worden uitgevoerd tijdens het kijken van een video zou meer kennis kunnen genereren over specifiek ervaren emoties bij stress. Op basis

van verandering in hartslag en huidgeleiding zou namelijk te achterhalen zijn welke emoties iemand ervaart (Kreibig, 2010).

Ten slotte zou toekomstig onderzoek de huidige studie aan kunnen vullen door te kijken naar de impact van expressieve en verbaal niet-agressieve communicatiestijlen op gemoedstoestand, stress, burn-out, bevoegenheid en zelfbeeld. Deze communicatiestijlen maken namelijk ook deel uit van transformationeel leiderschap (De Vries et al., 2010) en zouden ook in grote mate van invloed kunnen zijn op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers.

4.2.4. Implicaties voor de praktijk

De huidige studie laat zien dat het gebruik van verbale behulpzame uitingen, ‘behulpzame communicatie’, de ervaring van stress bij werknemers kan voorkomen dan wel verminderen. Op basis van eerder onderzoek lijkt het aannemelijk dat minder ervaring van stress een positieve invloed zal hebben op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers. Leidinggevendenden kunnen op basis van deze inzichten de eigen communicatie verbeteren. Bovendien zouden leidinggevendenden die op deze manier rekening houden met hun werknemers zowel negatieve gezondheids- als indirect organisatie-uitkomsten kunnen voorkomen.

Referenties

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38.
- Conchie, S. M., & Donald, I. J. (2009). The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 137-147.
- Czech, K., & Forward, G. L. (2013). Communication, leadership, and job satisfaction: Perspectives on supervisor-subordinate relationships. *Studies in Media and Communication, 1*(2), 11-24.
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health, 17*(5), 471-476.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R., Van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research, 36*(2), 178-206.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology, 25*, 367–380.

- Doornen, L. van (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid. De psychofysiologie van werkstress*. Derde druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain?: Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295-316.
- Frymier, A. B., & Houser, M. L. (2000). The teacher-student relationship as an interpersonal relationship. *Communication Education*, 49(3), 207-219.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Schachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Glaser, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 49-73.
- Graaf, A. de, Hoeken, H., Sanders, J. & Beentjes, J. W. J. (2012). Identification as a mechanism of narrative persuasion. *Communication Research*, 39(6), 802-823.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127.
- Kamoen, N., Holleman, B., & Bergh, H. van den (2007). Hoe makkelijk is een niet moeilijke tekst? Een meta-analyse naar het effect van vraagformulering in tekstevaluatieonderzoek. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 29(4), 314-332.

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress: An international Journal of Work, Health & Organisations*, 26(1), 39-55.
- Knardahl, S., & Ursin, H. (1985). Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. In J. Orlebeke, G. Mukler & L. Van Doornen (Eds.), *Psychophysiology of cardiovascular control* (p. 151-167). New York: Plenum Press.
- Kreibig, S. D. (2010). Autonomic nervous system activity in emotion: A review. *Biological Psychology*, 84, 394-421.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1992). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Marteau, T. M., & Bekker, H. (1992). The development of a six-item short-form of the state scale of the Spielberger State-Trait Anxiety Inventory (STAI). *British Journal of Clinical Psychology*, 31, 301-306.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- 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*, 96, 71-94.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-89.
- Nederlandse Hartstichting (z.d.). *Hartritme*. Geraadpleegd op 11 juni, 2016, van: <https://www.hartstichting.nl/hartritme>.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- 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.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support: Home/work stress and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17, 418-426.
- Rijksoverheid (2013). 1 op de 3 gevallen ziekteverzuim door werkstress. Geraadpleegd op 10 januari, 2016, van: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/12/21/1-op-de-3-gevallen-ziekteverzuim-door-werkstress>.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-462.

- 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-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) [Manual Utrecht Burnout Scale]. Lisse: Swets Test Services.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Skogstad, A., Einarsen, S. Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), 62-71.
- Street, R. L., Makoul, G., Arora, N. K., & Epstein, R. M. (2009). How does communication heal? Pathways linking clinician-patient communication to health outcomes. *Patient Education and Counseling*, 74, 296-301.
- Van der Eijk, I., Sixma, H., Smeets, T., Tavela Veloso, F., Odes, S., Montague, S., Fornaciari, G., Moum, B., Stockbrugger, R., & Russel, M. (2001). Quality of health care in inflammatory bowel disease: Development of a reliable questionnaire (QUOTE-IBD) and first results. *The American Journal of Gastroenterology*, 12, 3329-3336.

- Verheul, W., Sanders, A., & Bensing, J. (2010). The effects of physicians' affect-oriented communication style and raising expectations on analogue patients' anxiety, affect and expectancies. *Patient Education and Counseling*, 80(3), 300-306.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Bijlage 1: Scripts videofragmenten

1. Neutrale communicatie

L = Leidinggevende

W = Werknemer

Introductie werknemer:

Hallo. Ik ben Simone en ik ben op weg naar een feedbackgesprek met mijn leidinggevende. Ik ben wat nerveus, omdat er verschillende dingen op het werk niet helemaal goed zijn verlopen. Bovendien ben ik erg benieuwd wat mijn leidinggevende daarover te zeggen heeft.

L: Goedemorgen, Simone.

W: Goedemorgen.

L: Fijn dat je er bent. Zoals je weet, hebben we vandaag een feedbackgesprek. Het is een tussentijds gesprek in aanloop naar je beoordelingsgesprek dat we over enkele maanden zullen houden. Dit betekent dus dat inbreng op dit moment welkom is van twee kanten. Allereerst zou ik graag van jou willen weten wat je bezig houdt en hoe je de samenwerking ervaart met je collega's en het team. Als je nog wat inhoudelijke punten hebt, mag je die ook bij me kwijt. Vervolgens heb ik ook een aantal punten die ik met jou wil bespreken. Helder?

W: Ja, dat is prima.

L: Oké, nou, vertel eens over je ervaringen binnen het bedrijf tot nu toe. Hoe gaat het?

W: Nou uhm, ik denk dat ik heel kort kan zijn. Ik werk nu bijna een jaar voor jullie en naar mijn idee gaat dat heel goed. Ik ga met heel veel plezier hierheen; leuke collega's, ontspannen werksfeer en ik zie heel veel doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Dus naar mijn idee gaat het eigenlijk prima.

L: Dat is erg goed om te horen. Dan wil ik eigenlijk verdergaan met het bespreken van bepaalde punten, zoals jouw functioneren, werkbelasting en werkomstandigheden. Heb je, voordat we dit gaan bespreken, nog andere vragen?

W: Nee, alles is duidelijk.

L: Oké. Nou, zoals je weet was de omzet van onze vestiging dit jaar 700.000 euro. Daarbinnen heb jij 70% van jouw target gehaald. Dat je het target niet hebt gehaald is bijzonder jammer. Hoe komt dat denk je?

W: Hmm, tja lastig. Nadat klanten hun bereidheid hebben getoond om bij ons een order te plaatsen, ontstaan vaak toch knelpunten waaronder de leveringstijd van de orders. Zij zien graag dat er meer vaart achter wordt gezet en dat orders sneller geleverd worden. Ik probeer hen vervolgens duidelijk te maken dat wij dit niet altijd volledig in de hand hebben en dat levertijden daarom wel eens wat kunnen verschillen. Het is vaak erg moeilijk om hierover met ze op één lijn te komen. Dit leidt ertoe dat klanten soms op hun besluit terugkomen.

L: Oké. In deze situatie kun je het best de klant proberen tegemoet te komen. Stel ze gerust en verzeker ze van het feit dat wij er alles aan doen om hun order zo snel mogelijk bij ze te leveren.

W: In mijn ervaring staat de klant hier vaak wat sceptisch tegenover en zijn ze er soms niet van overtuigd dat wij dit waar kunnen maken. Aangezien ik vrij jong ben, heb ik wel eens het gevoel dat klanten mij daarom niet serieus nemen.

L: Tja. Dit is een periode waar iedere startende professional zich doorheen moet proberen te slaan. Het is belangrijk dat je meer zekerheid gaat uitstralen op de werkvloer en dus ook naar onze klanten. Om hiervoor te zorgen lijkt het mij goed om met behulp van een cursus aan je uitstraling en communicatieve vaardigheden te werken. Er moet namelijk alles aan gedaan worden om het behaalde percentage van jouw target omhoog te brengen. Lijkt je dit een goed idee?

W: Ja, dat zou me erg helpen.

L: Oké, dan zorg ik ervoor dat wij daar binnenkort mee aan de slag gaan.

W: Dat is fijn, dankjewel.

L: Nu het volgende punt dat ik met je wilde bespreken. Hoe ervaar je de werkbelasting en werkomstandigheden?

W: Momenteel is mijn dagelijkse hoeveelheid werk goed te doen en merk ik dat ik goed in mijn vel zit. Er zijn wel momenten dat ik vanwege het te behalen target veel stress ervaar. Dit zorgt ervoor dat ik ook in mijn vrije tijd niet echt tot rust kan komen.

L: Kun je me uitleggen waar de stress precies vandaan komt? Komt het, zoals je net al uitlegde, door je soms lage zelfverzekerdheid en de tegenspraak die je ontvangt vanuit klanten?

W: Ja, dit zal zeker ook een rol spelen. De stress zal waarschijnlijk wel wat verminderen, wanneer ik daaraan heb kunnen werken. Daarnaast ervaar ik ook veel stress door de grote hoeveelheid klanten en uit te voeren taken die daar dagelijks bij horen.

L: Een groot klantenbestand als deze vraagt inderdaad veel van je en brengt een hoop dagelijkse taken met zich mee. Hoe denk jij dat die stress weggenomen kan worden?

W: Hmm, het aantal klanten dat ik nu heb kan ik en wil ik erg graag behouden. Maar, omdat het steeds drukker wordt, zou het fijn zijn om af en toe iemand bij me te hebben die me helpt. Iemand die de kleine taken, zoals het opnemen van de telefoon en het maken van notities, even voor me kan doen. Dat zou voor mij tijdbesparend zijn en zorgt ervoor dat ik me meer voor de klant in kan zetten.

L: Wat je nu voorstelt, is op dit moment niet mogelijk. Al jouw collega's hebben namelijk ook een vol schema en zijn hiervoor niet beschikbaar. Wel is het alsnog belangrijk dat je hieraan gaat werken. Daarom lijkt een cursus time management mij goed om mee te starten. De klant is prioriteit en daar moet je jezelf altijd volledig voor kunnen inzetten.

W: Oké, dat wil ik graag doen.

L: Nou, dan probeer ik ervoor te zorgen dat jij binnenkort ook een cursus als deze bij kan wonen.

W: Dat is fijn, dankjewel.

L: Oké, dan hebben we de zaken die ik vandaag met je wilde bespreken gehad. Nogmaals, je bent op de goede weg, maar blijf jezelf verbeteren, zodat je het target volgende keer wel haalt. Ik hoop dat ik je twijfels wat heb weggenomen en zal dus zorgen dat aan de andere knelpunten ook wordt gewerkt.

W: Dankjewel, ik zal hier zelf ook hard aan blijven werken.

L: Voordat ik het gesprek afrond; zijn er nog andere vragen in je opgekomen?

W: Nee, eigenlijk niet.

L: Oké, dan wil ik je heel veel succes wensen voor de komende periode. We zien elkaar snel weer.

W: Dankjewel. Tot snel en een fijne dag verder.

L: Fijne dag. Tot ziens.

2. Behulpzame communicatie

*De vier verbale behulpzame communicatie-uitingen zijn **geel** gearceerd.

Introductie werknemer

Hallo. Ik ben Simone en ik ben op weg naar een feedbackgesprek met mijn leidinggevende. Ik ben wat nerveus, omdat er verschillende dingen op het werk niet helemaal goed zijn verlopen. Bovendien ben ik erg benieuwd wat mijn leidinggevende daarover te zeggen heeft.

L: Goedemorgen, Simone.

W: Goedemorgen.

L: Fijn dat je er bent. Zoals je weet, hebben we vandaag een feedbackgesprek. Het is een tussentijds gesprek in aanloop naar je beoordelingsgesprek dat we over enkele maanden zullen houden. Dit betekent dus dat inbreng op dit moment welkom is van twee kanten. Allereerst zou ik graag van jou willen weten wat je bezig houdt en hoe je de samenwerking ervaart met je collega's en het team. Als je nog wat inhoudelijke punten hebt, mag je die ook bij me kwijt. Vervolgens heb ik ook een aantal punten die ik met jou wil bespreken. Helder?

W: Ja, dat is prima.

L: Oké, nou, vertel eens over je ervaringen binnen het bedrijf tot nu toe. Hoe gaat het?

W: Nou uhm, ik denk dat ik heel kort kan zijn. Ik werk nu bijna een jaar voor jullie en naar mijn idee gaat dat heel goed. Ik ga met heel veel plezier hierheen; leuke collega's, ontspannen werksfeer en ik zie heel veel doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Dus naar mijn idee gaat het eigenlijk prima.

L: Dat is erg goed om te horen. Dan wil ik eigenlijk verdergaan met het bespreken van bepaalde punten, zoals jouw functioneren, werkbelasting en werkomstandigheden. Heb je, voordat we dit gaan bespreken, nog andere vragen?

W: Nee, alles is duidelijk.

L: Oké. Nou, zoals je weet was de omzet van onze vestiging dit jaar 700.000 euro. Daarbinnen heb jij 70% van jouw target gehaald. Dat je het target niet hebt gehaald is bijzonder jammer. Hoe komt dat denk je?

W: Hmm, tja lastig. Nadat klanten hun bereidheid hebben getoond om bij ons een order te plaatsen, ontstaan vaak toch knelpunten waaronder de leveringstijd van de orders. Zij zien graag dat er meer vaart achter wordt gezet en dat orders sneller geleverd worden. Ik probeer hen vervolgens duidelijk te maken dat wij dit niet altijd volledig in de hand hebben en dat levertijden daarom wel eens wat kunnen verschillen. Het is vaak erg moeilijk om hierover met ze op één lijn te komen. Dit leidt ertoe dat klanten soms op hun besluit terugkomen.

L: Oké. **Dat moet erg lastig voor je zijn.** In deze situatie kun je het best de klant proberen tegemoet te komen. Stel ze gerust en verzeker ze van het feit dat wij er alles aan doen om hun order zo snel mogelijk bij ze te leveren.

W: In mijn ervaring staat de klant hier vaak wat sceptisch tegenover en zijn ze er soms niet van overtuigd dat wij dit waar kunnen maken. Aangezien ik vrij jong ben, heb ik wel eens het gevoel dat klanten mij daarom niet serieus nemen.

L: Tja. **Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is.** Dit is een periode waar iedere startende professional zich doorheen moet proberen te slaan. Het is belangrijk dat je meer zekerheid gaat uitstralen op de werkvloer en dus ook naar onze klanten. Om hiervoor te zorgen lijkt het mij goed om met behulp van een cursus aan je uitstraling en communicatieve vaardigheden te werken. Er moet namelijk alles aan gedaan worden om het behaalde percentage van jouw target omhoog te brengen. Lijkt je dit een goed idee?

W: Ja, dat zou me erg helpen.

L: Oké, dan zorg ik ervoor dat wij daar binnenkort mee aan de slag gaan.

W: Dat is fijn, dankjewel.

L: Nu het volgende punt dat ik met je wilde bespreken. Hoe ervaar je de werkbelasting en werkomstandigheden?

W: Momenteel is mijn dagelijkse hoeveelheid werk goed te doen en merk ik dat ik goed in mijn vel zit. Er zijn wel momenten dat ik vanwege het te behalen target veel stress ervaar. Dit zorgt ervoor dat ik ook in mijn vrije tijd niet echt tot rust kan komen.

L: Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is. Kun je me uitleggen waar de stress precies vandaan komt? Komt het, zoals je net al uitlegde, door je soms lage zelfverzekerdheid en de tegenspraak die je ontvangt vanuit klanten?

W: Ja, dit zal zeker ook een rol spelen. De stress zal waarschijnlijk wel wat verminderen, wanneer ik daaraan heb kunnen werken. Daarnaast ervaar ik ook veel stress door de grote hoeveelheid klanten en uit te voeren taken die daar dagelijks bij horen.

L: Ik kan begrijpen hoe je je voelt. Een groot klantenbestand als deze vraagt inderdaad veel van je en brengt een hoop dagelijkse taken met zich mee. Hoe denk jij dat die stress weggenomen kan worden?

W: Hmm, het aantal klanten dat ik nu heb kan ik en wil ik erg graag behouden. Maar, omdat het steeds drukker wordt, zou het fijn zijn om af en toe iemand bij me te hebben die me helpt. Iemand die de kleine taken, zoals het opnemen van de telefoon en het maken van notities, even voor me kan doen. Dat zou voor mij tijdbesparend zijn en zorgt ervoor dat ik me meer voor de klant in kan zetten.

L: Wat je nu voorstelt, is op dit moment niet mogelijk. Al jouw collega's hebben namelijk ook een vol schema en zijn hiervoor niet beschikbaar. Wel is het alsnog belangrijk dat je hieraan gaat werken. Daarom lijkt een cursus time management mij goed om mee te starten. De klant is prioriteit en daar moet je jezelf altijd volledig voor kunnen inzetten.

W: Oké, dat wil ik graag doen.

L: Nou, dan probeer ik ervoor te zorgen dat jij binnenkort ook een cursus als deze bij kan wonen.

W: Dat is fijn, dankjewel.

L: Oké, dan hebben we de zaken die ik vandaag met je wilde bespreken gehad. Nogmaals, je bent op de goede weg, maar blijf jezelf verbeteren, zodat je het target volgende keer wel haalt. Ik

hoop dat ik je twijfels wat heb weggenomen en zal dus zorgen dat aan de andere knelpunten ook wordt gewerkt.

W: Dankjewel, ik zal hier zelf ook hard aan blijven werken.

L: Voordat ik het gesprek afrond; zijn er nog andere vragen in je opgekomen?

W: Nee, eigenlijk niet.

L: Oké, dan wil ik je heel veel succes wensen voor de komende periode. We zien elkaar snel weer.

W: Dankjewel. Tot snel en een fijne dag verder.

L: Fijne dag. Tot ziens.

Bijlage 2: Transcripten pre-test

1. Neutrale Communicatie

1. *Hoe voelde je je tijdens het lezen van het gesprek?*

Verbazing, omdat de werknemer bijna alles bij de leidinggevende gedaan krijgt en de leidinggevende het functioneren van de werknemer niet in twijfel trekt. Alle medewerking wordt direct gegeven.

2. *Hoe zou je relatie tussen leidinggevende en werknemer beschrijven?*

Open.

3. *In hoeverre vond je dit een realistisch gesprek dat in het echt zou kunnen plaatsvinden?*

Onwaarschijnlijk. Target is erg laag; leidinggevende stelt geen kritische vragen; geeft snel toe aan het aannemen van een stagiaire.

4. *Hoe zou je de persoonlijkheid en communicatie van de leidinggevende beschrijven?*

Laat veel inbreng toe van de werknemer en gaat erop in. Zegt snel alle medewerking toe om de 'problemen' van de werknemer op te lossen.

5. *In hoeverre kon je jezelf verplaatsen in de werknemer? In hoeverre lijkt deze op jou?*

Niet. Deze werknemer lijkt totaal niet op mij.

➤ Gesprek past meer bij een dienstverlenend beroep dan bij een commercieel beroep.

1. Rustig.

2. Een open relatie, waar ruimte is voor dialoog en verbetering. Werknemer krijgt de kans om haar zegje te doen.

3. Realistisch genoeg om in het echt plaats te hebben gevonden.

4. Direct persoon, welke mensen wel op haar gemak stelt, maar toch probeert om alles boven water te krijgen wat er speelt en verbeterpunten aangeeft.

5. Ik kon me wel verplaatsen in de werknemer, maar vond wel dat zij zelf wat meer kon aandragen. Zelf had ik willen weten wanneer en hoe er hulp gegeven zou worden om te kunnen groeien en door wie. Ook zou ik me beter voorbereiden op het gesprek.

➤ Een positief functioneringsgesprek: leidinggevende opende en probeerde de werknemer op haar gemak te stellen; liet ruimte om ideeën aan te dragen. Er kwamen wat zaken naar voren welke verbeterd zouden kunnen worden; deze werden volgens mij volledig afgehandeld.

1. Opgelucht. Ik dacht dat het een negatief gesprek zou zijn vanwege de introductie waarin stond dat er een aantal dingen niet goed waren gelopen op het werk, maar het was juist heel positief.
 2. Een goede, begripvolle relatie, waarbij de leidinggevende zeker moeite doet om de werknemer zoveel mogelijk steun te bieden.
 3. Ik denk dat dit zeker een realistisch gesprek zou kunnen zijn.
 4. De leidinggevende is heel helder en gericht in zijn communicatie. In zijn persoonlijkheid lijkt hij mij vriendelijk en behulpzaam bij eventuele moeilijkheden.
 5. Ik kan mezelf wel verplaatsen in de werknemer, maar ik zou het denk ik moeilijker vinden om zo open te zijn tegen een leidinggevende over bijvoorbeeld stress.
-

1. Door wat Simone in de introductie vertelde, leek het begin van het feedbackgesprek mij wat zenuwachtig en dacht ik ook dat Simone onzeker was over haar toekomst bij het bedrijf. Dit gevoel werd echter later weggenomen, door het constructieve gesprek dat plaatsvond tussen de werknemer en werkgever. Het leek mij alsof er aan het eind van het gesprek geen problemen meer bestonden tussen beiden en het gesprek dus positief werd afgesloten.
 2. Constructief; open (de werknemer had ook inspraak); constructief, maar streng en tenslotte vriendelijk.
 3. Het gesprek leek mij redelijk realistisch, alhoewel het mij af en toe wat gespeeld/nep leek.
 4. Streng, maar rechtvaardig. Daarnaast ook vriendelijk en open voor verbetering bij zowel de werknemer als werkgever.
 5. Ik kon mij redelijk goed verplaatsen in deze persoon, alhoewel ik persoonlijk nog niet veel ervaring heb met gesprekken als deze. Daardoor wist ik dus ook niet helemaal zeker hoe ik in een situatie als deze zou reageren. Wel denk ik dat ik net zoals Simone mijn situatie goed zou uitleggen, maar niet zou opkomen met onnodige smoesjes voor het niet behalen van het target, maar net zoals in dit gesprek samen met de werkgever op zoek zou gaan naar dingen waar verbetering in zit.
- In het begin leek het mij alsof er een negatieve sfeer hing tijdens het gesprek, welke vooral afkomstig leek van de werkgever. Het was mij niet meteen duidelijk dat de werkgever openstond voor verbetering en dat hij daarnaast (ondanks het niet behaalde target) tevreden over de werknemer was. Later werd dit wel duidelijk nadat hij vragen vroeg over hoe de werknemer zich voelde, waar beiden dachten dat verbetering te vinden was en tenslotte de 'beloften' van de werkgever zelf.
-

1. Ik was opgelucht dat het gesprek toch goed uitdraaide voor Simone, terwijl je in de inleiding eerder zou verwachten dat het om een moeilijk gesprek zou gaan.
 2. Goede, professionele relatie gesteund op wederzijds vertrouwen.
 3. Ik vond het een weinig realistisch gesprek. Ik kan me moeilijk voorstellen dat er veel leidinggevers zijn die het gesprek zo zouden aanpakken.
 4. Positief ingestelde persoonlijkheid met een goede communicatietechniek. Hij komt zeer vertrouwelijk over. Hij voert het gesprek zeer gestructureerd.
 5. Ik kon me vrij goed verplaatsen in de werknemer. Moest mijn werkgever het gesprek zo aanpakken, zou ik ook zo eerlijk en op die manier antwoorden.
-

2. Behulpzame communicatie

1. Doordat de situatie mij bekend voorkomt, kan ik mij goed verplaatsen in Simone en vind ik de aanpak van de leidinggevende zeer correct.
 2. Goed teamwork.
 3. Dit gesprek lijkt me een goede afspiegeling van de werkelijkheid.
 4. Motiverend en behulpzaam.
 5. De situatie is me bekend, evenals het probleem met de levertijden. Hierdoor kan ik me volledig verplaatsen in de werknemer.
- Simone doet goed haar best en wil graag haar target halen. Het is fijn dat de werkgever niet meteen de druk nog hoger legt, maar in de plaats daarvan komt met een mogelijke oplossing door het aanstellen van een assistent voor Simone.

-
1. Ik vond het een heel fijn en rustig gesprek. Het liep heel gestructureerd en er was genoeg ruimte voor de werknemer om te reageren op de leidinggevende. Er werd erg veel begrip getoond door de leidinggevende.
 2. De leidinggevende toont zich erg begripvol. Ze is erg meegaand met de werknemer. Ze willen samen tot een overeenstemming komen in dit gesprek. Ze zitten erg op gelijke hoogte.
 3. Ik vind dit geen realistisch gesprek, omdat ik verwacht dat in de realiteit ook de negatieve punten meer belicht worden, zodat er meer ruimte is voor verbetering. Ik denk dat er concretere afspraken gemaakt moeten worden. Wat gaat goed, wat kan beter? De positieve punten zullen natuurlijk ook belicht worden. Na het gesprek weet iemand hoe hij/zij in het team functioneert. Ik verwacht dat de leidinggevende een meer dominante rol zal aannemen.
 4. Ze is duidelijk en meegaand in het gesprek. Ze heeft een open houding, want ze vraagt ook steeds of ze toevoegingen heeft.
 5. Ik kan me wel verplaatsen in de werknemer, omdat ik zelf ook jong ben en dan ben je ook meer onervaren. Dat kan ervoor zorgen dat je jezelf in een werksituatie minder zelfverzekerd voelt dan iemand die al 30 jaar bij het bedrijf werkt.
-

1. Ik voelde me rustig en was geconcentreerd aan het lezen. Ik was geïnteresseerd in het gesprek.
 2. Ik zou de relatie tussen de werknemer en leidinggevende als redelijk afstandelijk beschrijven. Het feit dat de leidinggevende nog niet eerder wist dat de werknemer zich niet altijd serieus genomen voelt door klanten, is voor mij een teken dat de twee elkaar niet dagelijks spreken. De relatie komt relatief formeel op mij over.
 3. Ik verwacht dat een echt functioneringsgesprek wat langer zal duren en dat de werkgever en werknemer dieper ingaan op de knelpunten en goede punten.
 4. Daadkrachtig, oplossingsgericht, autoritair. De werknemer gaat erg snel mee in zijn voorstellen.
 5. Ik kan me goed verplaatsen in de werknemer gezien mijn leeftijd. Ik begrijp heel goed dat als je ergens net een jaar werkt, je zenuwachtig bent voor je functioneringsgesprek en je jezelf in sommige zaken nog onzeker voelt.
-

1. Neutraal, is natuurlijk niet mijn gesprek. Toch ook weer prettig voor werknemer en opgelucht.
 2. Gelijkwaardig binnen het gesprek.
 3. Het zou kunnen, maar het zou mooi zijn als alle gesprekken zo verliepen als deze.
 4. Open, begripvol, deels uitnodigend, helpend. Ze stelt je op je gemak en is duidelijk.
 5. Ik kon me voorstellen hoe zij zich voelt, maar ze lijkt niet op mij.
- Een gesprek van tien minuten is wat kort. Open vragen worden soms al ingevuld door de leidinggevende; maakt het makkelijk. Uiteindelijk een prettig gesprek, geeft een goed gevoel voor werknemer. Ze kan ermee verder.
-

1. In eerste instantie erg zenuwachtig, maar uiteindelijk een goed gevoel aan over gehouden.
 2. Open, opbouwend en elkaar respecteren/waarderen.
 3. Is een realistisch gesprek in een organisatie, die werknemers positief benaderd/ondersteund om zo haar doelen te kunnen nastreven.
 4. Open, begripvol, ondersteunend, opbouwend, behulpzaam.
 5. Ja, lijkt redelijk goed op mezelf.
- In het begin had ik het gevoel dat het gesprek een negatieve lading zou krijgen, maar dat was uiteindelijk helemaal niet het geval. Positief, opbouwend, de ruimte krijgen om eigen mening te geven en eigen ideeën te kunnen uiten.

Bijlage 3: Vragenlijst

Fijn dat u wilt meewerken aan dit experiment! Dit onderzoek wordt gedaan als onderdeel van een masterscriptie vanuit de Radboud Universiteit, opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen. Het betreft een onderzoek naar communicatie tussen leidinggevend en werknemers.

Eerst zal u gevraagd worden om een formulier in te vullen, waarin u aangeeft akkoord te gaan met de verwerking van de resultaten. Daarna zal de meetapparatuur voor hartslagvariabiliteit en huidgeleiding worden aangesloten. Daarop volgen enkele vragen die betrekking hebben op uw eigen situatie. Vervolgens kijkt u naar een videofragment waar u nog een aantal vragen over zal invullen.

Voor het beantwoorden van de vragen na het videofragment is het belangrijk dat u zich gedurende het hele onderzoek inleeft in de werknemer uit de geschetste situatie. Deze werknemer zult u te zien krijgen in het videofragment. Probeert u zich zo goed mogelijk in haar te verplaatsen (wat zij denkt, voelt, etc.) en beantwoord op basis daarvan de vragen die aan u worden voorgelegd na het bekijken van het videofragment.

De antwoorden op de vragen zijn persoonlijk: u kunt geen goede of foute antwoorden geven. Daarom wordt u ook verzocht de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. Uw gegevens zullen anoniem worden verwerkt.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Eline Pilaet

De vragen die hierna volgen, hebben betrekking op uw persoonlijke gevoelens en situatie op dit moment.

1. Gemoedstoestand & Stress

Vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens)

Ik voel me...

1. Goed
2. Sterk
3. Opgewekt
4. Somber
5. Geërgerd
6. Gespannen
7. Bezorgd
8. Boos
9. Tevreden
10. Kalm

2. Zelfbeeld

Vierpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

1. Ik ben over het algemeen tevreden met mezelf.
2. Soms denk ik dat er niets goeds aan mij is.
3. Ik denk dat ik verschillende goede kwaliteiten bezit.
4. Ik kan dingen net zo goed doen als de meeste andere mensen dat kunnen.
5. Ik heb het gevoel dat ik niet veel heb om trots op te zijn.
6. Ik voel me soms nutteloos.
7. Ik zie mezelf als een persoon met waarde; in ieder geval gelijk aan anderen.
8. Ik wens dat ik meer respect voor mezelf zou kunnen hebben.
9. Over het algemeen ben ik geneigd mezelf een mislukkeling te voelen.
10. Ik heb een positieve houding naar mezelf toe.

Stop! Roep de onderzoeker erbij, zodat deze de meetapparatuur kan opstarten.

Nu krijgt u een videofragment te zien van een feedbackgesprek tussen een leidinggevende en zijn werknemer. Probeert u zich in te beelden dat u in de stoel van de werknemer zit. Kijk en luister goed naar het gesprek en probeert u zich zo goed mogelijk te verplaatsen in de situatie van de werknemer.

VIDEO

Stop! Roep de onderzoeker erbij, zodat deze de meetapparatuur kan afsluiten.

Beantwoord onderstaande vragen op basis van het feedbackgesprek dat u zojuist heeft gezien.

Hoe zou u deze vragen beantwoorden na het bijwonen van het zojuist getoonde gesprek?

Probeert u zich wederom zo goed mogelijk in de situatie van de werknemer in te leven.

1. Gemoedstoestand & Stress

Vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens)

Ik zou me ... voelen.

- 11. Goed
- 12. Sterk
- 13. Opgewekt
- 14. Sombor
- 15. Geërgerd
- 16. Gespannen
- 17. Bezorgd
- 18. Boos
- 19. Tevreden
- 20. Kalm

2. Zelfbeeld

Vierpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

1. Ik zou over het algemeen tevreden met mezelf zijn.
2. Soms zou ik denken dat er niets goeds aan mij is.
3. Ik zou denken dat ik verschillende goede kwaliteiten bezit.
4. Ik zou dingen net zo goed kunnen doen als de meeste andere mensen dat kunnen.
5. Ik zou het gevoel hebben dat ik niet veel heb om trots op te zijn.
6. Ik zou me soms nutteloos voelen.
7. Ik zou mezelf zien als een persoon met waarde; in ieder geval gelijk aan anderen.
8. Ik zou wensen dat ik meer respect voor mezelf zou kunnen hebben.
9. Over het algemeen zou ik geneigd zijn mezelf een mislukkeling te voelen.
10. Ik zou een positieve houding naar mezelf toe hebben.

3. Burn-out

Zevenpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

1. Ik zou twijfelen aan het belang van mijn werk.

4. Bevlogenheid

Zevenpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

1. Op mijn werk zou ik me fit en sterk voelen.

Beantwoord nu onderstaande stellingen over het videofragment.

5. Relatie tussen leidinggevende en werknemer

Vijfpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

1. De leidinggevende en werknemer gaan goed met elkaar om.
2. De leidinggevende en werknemer hebben een goede relatie.
3. De leidinggevende en werknemer kunnen goed met elkaar opschieten.

6. Empathie van de leidinggevende

Vijfpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

1. De leidinggevende gaf de werknemer voldoende aandacht.
2. De leidinggevende luisterde goed naar de werknemer.
3. De leidinggevende nam voldoende tijd voor de werknemer.
4. De leidinggevende was vriendelijk.
5. De leidinggevende was eerlijk tegen de werknemer.
6. De leidinggevende nam de klachten van de werknemer serieus.
7. De leidinggevende was empathisch.

7. Behulpzaamheid van de leidinggevende

Vijfpuntsschaal (niet van toepassing – wel van toepassing)

De volgende uitspraken hebben betrekking op uw ervaring met de communicatie van de leidinggevende. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 1 tot 5) in te vullen?

1. De leidinggevende probeert situaties duidelijk en zonder persoonlijke vooroordelen te verklaren.
2. De leidinggevende vraagt naar input van werknemers bij problemen en vraagstukken.
3. De leidinggevende heeft geen verborgen motieven in de omgang met werknemers.
4. De leidinggevende respecteert mijn gevoelens en waarden.
5. De leidinggevende behandelt mij als zijn of haar gelijke.
6. De leidinggevende staat flexibiliteit in het werk toe.

Nu volgen wat algemenere vragen over het kijken naar het videofragment.

8. Authenticiteit

Vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens)

1. Het leek alsof ik naar een echt gesprek tussen leidinggevende en werknemer keek.
2. Het gesprek in de video zou in het echt ook kunnen plaatsvinden.
3. Het gesprek in de video leek op een echt gesprek tussen een leidinggevende en werknemer.

9. Transportatie

Zevenpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens)

1. Mijn aandacht was volledig bij het kijken naar het videofragment.
2. Tijdens het kijken naar de video waren mijn gedachten volledig bij het gesprek dat ik zag in de video.

10. Identificatie

Vijfpuntsschaal (helemaal mee eens – helemaal mee oneens)

Beoordeel onderstaande stellingen.

1. De werknemer in het videofragment lijkt op mij.
2. Ik vind het moeilijk om mij te verplaatsen in de werknemer in het videofragment.
3. De werknemer in het videofragment is een zelfde persoon als ik ben.
4. Ik kan mij identificeren met de werknemer in het videofragment.

11. Begrijpelijkheid

Zevenpuntsschaal

Beoordeel onderstaande stellingen over het verloop van het gesprek in het videofragment.

1. Makkelijk – Moeilijk
2. Eenvoudig – Ingewikkeld
3. Duidelijk – Onduidelijk
4. Overzichtelijk - Onoverzichtelijk
5. Bondig - Omslachtig
6. Logisch opgebouwd - Onlogisch opgebouwd

Tot slot volgen nog enkele persoonlijke vragen. Bij het beantwoorden hiervan hoeft u niet meer te denken aan het videofragment en het feedbackgesprek: het gaat hier om uw eigen persoonlijke situatie.

12. Empathie van participant

Vijfpuntsschaal (nooit – altijd)

1. Als iemand anders blij is, dan heb ik de neiging om ook blij te worden.
2. De tegenslagen van andere mensen trek ik mij niet zo aan.
3. Het maakt me verdrietig als ik zie dat iemand anders respectloos wordt behandeld.
4. Ik houd ervan om ervoor te zorgen dat anderen zich beter voelen.
5. Ik kan het aan iemand zien als hij/zij verdrietig is, ook al zegt hij/zij niks.
6. Ik merk dat ik mijn eigen stemming vaak afstem op die van anderen.
7. Het interesseert mij niet echt hoe anderen zich voelen.
8. Ik krijg een sterke drang om iemand te helpen als ik zie dat hij/zij overstuur is.

13. Demografische gegevens

Geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd

.....

Hoogst genoten opleidingsniveau

- ☐ Basisonderwijs
- ☐ Middelbare school
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO

Burgerlijke staat

- ☐ Ongehuwd
- ☐ Gehuwd
- ☐ Partnerschap
- ☐ Gescheiden
- ☐ Verweduwd

Werksector

- ☐ Openbaar bestuur, veiligheid en rechtspraak
- ☐ Horeca en huishouding
- ☐ Opslag en transport
- ☐ Gezondheidszorg
- ☐ Personeel, organisatie en strategie
- ☐ Toerisme en recreatie
- ☐ Taal, media en communicatie
- ☐ Handel en administratie
- ☐ Techniek en productie
- ☐ Landbouw, natuur en milieu
- ☐ Automatisering en ICT
- ☐ Onderwijs, cultuur en wetenschap

Ervaring als leidinggevende

- ☐ Ja, op dit moment
- ☐ Ja, in het verleden
- ☐ Nee, nooit gehad

Aantal jaar werkervaring

.....

Bijlage 4: Toestemmingsverklaring

TOESTEMMINGSVERKLARING

Naam onderzoek: Effecten werkgever-werknemer communicatie

Verantwoordelijke onderzoeker: Eline Pilaet

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: Eline Pilaet

Handtekening:

Datum:

Bijlage 5: Regressieanalyses

Tabel 2. Regressieanalyse voor Gemoedstoestand na bekijken van het videofragment
(* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 52$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.29	.24	.16	.39	.26	.22
Gemoedstoestand vooraf	.58	.22	.35*	.44	.22	.27
Geslacht				.23	.25	.12
Leeftijd				.07	.04	.25
Ervaring als leidinggevende				-.41	.31	-.19
R^2	.14			.25		
F	4.01*			3.03*		

^F Model gecorrigeerd voor Gemoedstoestand voor het bekijken van het videofragment, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 4. Regressieanalyse voor de HR-score behorend bij Uitspraak 1: ‘Dat moet erg lastig voor je zijn.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 51$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd Model ^F		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-2.26	5.07	-.07	-7.13	5.34	-.22
HR-baseline	-.17	.21	-.13	-.09	.20	-.07
Geslacht				4.85	5.11	.15
Leeftijd				-1.08	.81	-.20
Ervaring als leidinggevende				11.54	6.72	.30
R^2	.02			.20		
F	.43			1.78		

^F Model gecorrigeerd voor HR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 5. Regressieanalyse voor de HR-score behorend bij Uitspraak 2: ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 51$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd Model ^F		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-2.41	4.81	-.08	-7.85	4.97	-.26
HR-baseline	-.22	.20	-.18	-.15	.18	-.12
Geslacht				5.67	4.75	.18
Leeftijd				-.86	.76	-.17
Ervaring als leidinggevende				12.67	6.25	.34
R^2	.04			.24		
<i>F</i>	.77			2.29		

^F Model gecorrigeerd voor HR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 6. Regressieanalyse voor de HR-score behorend bij Uitspraak 3: 'Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is.' (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 51$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-2.62	4.60	-.09	-7.82	4.81	-.27
HR-baseline	-.11	.19	-.09	-.05	.18	-.04
Geslacht				5.19	4.60	.18
Leeftijd				-.67	.73	-.14
Ervaring als leidinggevende				12.17	6.05	.35
R^2	.02			.21		
F	.34			1.87		

^F Model gecorrigeerd voor HR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 7. Regressieanalyse voor de HR-score behorend bij Uitspraak 4: 'Ik kan begrijpen hoe je je voelt.' (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 51$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.62	4.07	.02	-3.20	4.31	-.13
HR-baseline	-.11	.17	-.11	-.05	.16	-.05
Geslacht				3.43	4.12	.13
Leeftijd				-.86	.66	-.20
Ervaring als leidinggevende				9.26	5.42	.30
R^2	.01			.18		
<i>F</i>	.24			1.60		

^F Model gecorrigeerd voor HR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 8. Regressieanalyse voor de HR-score over de totale video (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 48$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-3.18	4.15	-.12	-6.11	4.40	-.24
HR-baseline	-.25	.17	-.23	-.16	.17	-.14
Geslacht				2.42	4.22	.09
Leeftijd				-.79	.67	-.19
Ervaring als leidinggevende				9.00	5.70	.28
R^2	.06			.20		
F	1.27			1.66		

^F Model gecorrigeerd voor HR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 10. Regressieanalyse voor de GSR-verschilscore behorend bij Uitspraak 1: ‘Dat moet erg lastig voor je zijn.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 47$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd Model ^F		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.00	.01	.11	.00	.01	.08
GSR-baseline	.01	.31	.00	-.05	.33	-.03
Geslacht				.00	.01	.10
Leeftijd				.00	.00	.14
Ervaring als leidinggevende				.00	.01	.02
R^2	.01			.04		
F	.23			.35		

^F Model gecorrigeerd voor GSR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 11. Regressieanalyse voor de GSR-verschilscore behorend bij Uitspraak 2: ‘Nu ik je verhaal gehoord heb, begrijp ik dat dat erg vervelend voor je is.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 47$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-.00	.00	-.04	-.00	.00	-.10
GSR-baseline	.01	.23	.01	.11	.24	.07
Geslacht				-.01	.00	-.18
Leeftijd				.00	.00	.07
Ervaring als leidinggevende				.01	.01	.20
R^2	.00			.05		
F	.03			.47		

^F Model gecorrigeerd voor GSR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 12. Regressieanalyse voor de GSR-verschilscore behorend bij Uitspraak 3: ‘Ik kan me voorstellen dat dat erg vervelend voor je is.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 47$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-.00	.00	-.19	-.00	.00	-.15
GSR-baseline	-.26	.15	-.25	-.30	.17	-.28
Geslacht				.00	.00	.03
Leeftijd				.00	.00	.12
Ervaring als leidinggevende				-.00	.00	-.11
R^2	.09			.11		
F	2.05			1.05		

^F Model gecorrigeerd voor GSR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 13. Regressieanalyse voor de GSR-verschilscore behorend bij Uitspraak 4: ‘Ik kan begrijpen hoe je je voelt.’ (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 47$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-.00	.00	-.02	-.00	.01	-.05
GSR-baseline	-.45	.26	-.25	-.46	.28	-.26
Geslacht				.00	.01	.08
Leeftijd				.00	.00	-.07
Ervaring als leidinggevende				.00	.01	.04
R^2	.06			.08		
F	1.46			.69		

^F Model gecorrigeerd voor GSR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 14. Regressieanalyse voor de GSR-verschilscore over de totale video (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 47$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.00	.00	-.10	-.00	.00	-.17
GSR-baseline	.02	.04	.08	.04	.04	.15
Geslacht				-.00	.00	-.13
Leeftijd				-.00	.00	-.05
Ervaring als leidinggevende				.00	.00	.22
R^2	.02			.07		
F	.41			.59		

^F Model gecorrigeerd voor GSR-baseline, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 18. Regressieanalyse voor Burn-out na bekijken van het videofragment
 (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 52$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-.08	.46	-.02	-.10	.52	-.03
Geslacht				-.12	.50	-.04
Leeftijd				-.11	.07	-.21
Ervaring als leidinggevende				.15	.63	.04
R^2	.00			.05		
F	.03			.59		

^F Model gecorrigeerd voor Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 20. Regressieanalyse voor Bevlogenheid na bekijken van het videofragment
 (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 52$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	.12	.39	.04	.40	.43	.15
Geslacht				.30	.40	.10
Leeftijd				-.12	.06	-.28
Ervaring als leidinggevende				-.83	.51	-.26
R^2	.00			.12		
F	.09			1.56		

^F Model gecorrigeerd voor Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven

Tabel 22. Regressieanalyse voor Zelfbeeld na bekijken van het videofragment
 (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) ($N = 52$)

Variabelen	Ruw model			Gecorrigeerd		Model ^F
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Communicatie	-.15	.13	-.14	-.07	.14	-.07
Zelfbeeld vooraf	.60	.13	.53***	.61	.12	.55***
Geslacht				-.04	.13	-.34
Leeftijd				-.07	.02	-.39**
Ervaring als leidinggevende				-.16	.17	-.12
R^2	.31			.45		
F	10.76***			7.58		

^F Model gecorrigeerd voor Zelfbeeld voor het bekijken van het videofragment, Geslacht, Leeftijd en Ervaring met leidinggeven