

Bachelor Scriptie

Begeleiders: Dr. J. van Berkel & Dr. M. Starren

20-06-2016

“Het effect van een ondersteunende communicatieve leiderschapsstijl op het ervaren van burn-out symptomen door werknemers”

“The effect of a supportive communicative leadership style on experiencing burn-out symptoms by employees”

Sanne van Tilburg

3058573

0648634853

sannevantilburg@student.ru.nl

Abstract

Aanleiding/Doel Een groot aantal Nederlanders in het bedrijfsleven ervaart burn-out symptomen. Ook is in voorgaand onderzoek aangetoond dat sociale steun op de werkvloer positieve effecten kan hebben op het welzijn van werknemers. Daarom is besloten om deze combinatie van facetten verder uit te breiden in het licht van communicatiestijl. Het doel van deze studie was om de relatie te onderzoeken tussen de ondersteunende communicatieve leiderschapsstijl en het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers. Daarbij is onderzocht of het geslacht van de leidinggevende hierin een modererend effect heeft.

Methodologie Een Nederlandstalige online survey is afgenomen onder 735 respondenten van Nederlandse, Duitse, Belgische, Surinaamse of Antilliaanse afkomst. Deze respondenten zijn benaderd door bachelor studenten van de opleiding communicatie- en informatiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. De participanten werden gevraagd naar de communicatiestijl van hun leidinggevenden met behulp van de vragenlijst voor ondersteunende communicatiestijl van De Vries et al. (2009). Daarnaast werden hen gevraagd in hoeverre ze burn-out klachten ervaarden, gemeten met behulp van de UBOS-A schaal van Schaufeli en Van Dierendonck (2000). Betreft de statistische toetsing zijn regressie analyses en een moderatie analyse uitgevoerd om de data te analyseren.

Bevindingen Uit de analyses bleek dat er een significant negatief verband bestond tussen de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door de medewerker. Wanneer de ondersteunende communicatieve leiderschapsstijl in toenemende mate wordt toegepast, neemt het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers af. Dit effect wordt voor 10% verklaard door het toepassen van de ondersteunende communicatieve leiderschapsstijl. Het geslacht van de leidinggevende bleek geen significant modererend effect te hebben. Er kon geen causaal verband vastgesteld worden aangezien er een cross-sectioneel onderzoek is uitgevoerd, om een eventueel causaal verband vast te stellen wordt het aangeraden om een longitudinaal onderzoek uit te voeren.

Theoretisch kader:

In de werkomgeving is er steeds vaker sprake van burn-out klachten onder werknemers. Een burn-out is een mogelijk gevolg van stress op de werkvloer. Alleen al in Nederland hebben één miljoen mensen last van burn-out klachten. Daarmee is werkstress beroepsziekte nummer één. Drie miljoen Nederlanders geven aan behoefte te hebben aan maatregelen tegen werkstress (TNO Factsheet, 2014).

In Bakker, Schaufeli en van Dierendonck (2000) wordt burn-out gedefinieerd als een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid. Deze drie elementen van burn-out zorgen ervoor dat men letterlijk is “opgebrand”. Als eerste uitputting, deze term verwijst naar het ervaren van extreme vermoeidheid vanwege werk, zowel mentaal als fysiek. Men heeft het gevoel dat alle reserves opgebrand zijn, als gevolg hiervan probeert men zichzelf te beschermen door afstand te nemen van hun werk en collega’s en/of cliënten (Bakker et al. 2000). Ten tweede distantie, deze term verwijst naar het zichzelf distantiëren van de werkzaamheden/collega’s/cliënten (Schaufeli & Taris, 2005). Een kenmerk van distantie is het aannemen van een cynische, kille en negatieve houding ten opzichte van mensen waarmee men beroepsmatig te maken heeft. Ten slotte, de term verminderde persoonlijke bekwaamheid, welke het in twijfel trekken van het eigen kunnen betreft. Men heeft het gevoel geen waardevolle dingen meer te kunnen bereiken in het werk en daarbij niet meer naar behoren te kunnen functioneren. Dit leidt tot een negatieve beoordeling van de eigen werkprestaties (Bakker et al. 2000). Deze drie elementen samen vormen de definitie voor burn-out.

Burn-out symptomen kunnen door verscheidene omstandigheden veroorzaakt worden. Zowel persoonlijkheidskenmerken, als de werkomgeving van het individu zijn factoren die een invloed kunnen zijn op het ervaren van burn-out symptomen. Zoals genoemd in Taris, Houtman en Schaufeli (2000) hangt een hoge score op het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme sterk samen met een hoge score op de dimensies van burn-out. Lage score op weerbaarheid en een hoge score op betrokkenheid hangen ook samen met een hoge score op de dimensies van burn-out. Los van persoonlijkheidskenmerken speelt de werkomgeving van het individu vaak een rol in het veroorzaken van een burn-out. Binnen de werkomgeving

worden de variabelen taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun genoemd. De combinatie van hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden kan leiden tot hoge niveaus van stress en verminderde gezondheid. Het bekendste model betreffende deze voorspellers van burn-out is het Job Demands-Control model van Karasek (1979). Later is de variabele sociale steun aan het JDC model toegevoegd (Taris, Houtman & Schaufeli, 2013), deze is voor dit onderzoek het meest relevant.

Sociale ondersteuning, zoals wordt beschreven in het JDC model, betreft de mate waarin werknemers ondersteund worden door leidinggevenden en collega's (Karasek & Theorell, 1990). Het verschaffen en ontvangen van sociale steun op de werkvloer zorgt voor een direct positief effect op de gezondheid en vormt een buffer tegen de schadelijke effecten van stress op de werkvloer (Cohen, 2014). Deze sociale ondersteuning kan emotionele, informationele en instrumentele vormen aannemen (House & Kahn, 1985). Werknemers en leidinggevenden kunnen bijvoorbeeld helpen door advies te geven, ze kunnen voorzien in informatie en daarmee helpen bij het omgaan met, en oplossen van een stressvolle situatie op de werkvloer. Emotionele ondersteuning bestaat uit het uiten van sympathie, vertrouwen en het gerust stellen van de ander (Cohen, 2004). Sociale steun kan helpen om een nieuw licht te werpen op een stressvolle situatie en het kan het oplopen van emoties in een stressvolle situatie wat verlichten (Heaney et al., 1993). Informationele ondersteuning houdt in het geven van advies en het verschaffen van informatie die kan helpen bij het omgaan met de stressvolle situatie. Instrumentele ondersteuning betreft het verschaffen van materiële hulp, zoals assisteren bij bepaalde werkzaamheden of financiële hulp (Cohen, 2004).

Bij het bieden van sociale steun is het van belang, dat een werknemer de perceptie heeft dat zijn of haar werkomgeving deze sociale steun ook daadwerkelijk zal bieden. Er is substantieel bewijs dat wanneer de beschikbaarheid van sociale steun waarneembaar is, dit een buffer vormt tegen het ervaren van stress (Cohen, 2004). Een van de vormen waarin sociale steun tot uiting komt, is in interpersoonlijke communicatie. Communicatie vormt de basis voor relaties, zowel voor werknemers onderling als voor de relatie tussen leidinggevende en werknemer.

Deze sociale relaties op de werkvloer zijn essentieel voor het functioneren van een organisatie. Onder sociale relaties op de werkvloer worden interpersoonlijke interacties en relaties verstaan die worden gevormd en deel uitmaken van de werkomgeving (Grant & Parker, 2009). Volgens Grant en Parker, zijn sociale relaties verweven in de banen van werknemers, de rollen die hen daarin zijn toebedeeld en de taken die werknemers uitvoeren. Sociale relaties op de werkvloer hebben een grote invloed op het gedrag en de attitude van een werknemer. Wanneer er sprake is van een positieve interactie op de werkvloer dan heeft dit een positief effect op de attitude t.o.v. het werk. Er blijkt minder sprake te zijn van werk gerelateerde stress, en het algehele welzijn van de medewerker wordt op positieve wijze beïnvloed. Werknemers die geen sociale steun ontvangen blijken drie-en-een-half keer zo veel risico te lopen om burn-out klachten te ervaren in vergelijking met werknemers die wel sociale steun ontvangen (Bakker, Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Een ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende naar een werknemer toe, is een voorbeeld van een waarneembare uiting van sociale steun op de werkvloer.

Zowel de communicatie als het contact met collega's en leidinggevende heeft een effect op het welzijn van de werknemer (Shuck & Herd, 2012). Volgens Kelloway en Barling (2010) is de relatie tussen werkgever en werknemer een van de meest belangrijke relaties op de werkvloer. Deze relatie heeft een significante invloed op het welzijn van de individuele werknemer (Skakon et al., 2010). Dit is te verklaren door het feit dat een leidinggevende de macht heeft, in formele zin, om medewerkers te belonen of te straffen. Als resultaat daarvan is de manier waarop interacties plaats vinden tussen leidinggevende en medewerker van invloed op het welzijn van de medewerker (Kelloway & Barling, 2010). Daarom wordt binnen dit onderzoek gefocust op de relatie tussen leidinggevende en werknemer.

De relatie tussen leidinggevende en werknemers hangt nauw samen met de leiderschapsstijl die de leidinggevende toepast en de machtsverhouding tussen leidinggevende en werknemer. Leiderschapsstijl refereert naar bepaalde gedragingen die leidinggevend inzetten om het gedrag van ondergeschikten te beïnvloeden (Skakon et al., 2010). In het artikel van Kelloway en Barling (2010) wordt leiderschap gedefinieerd als een proces van sociale beïnvloeding binnen een organisatie, dat wordt uitgevoerd door hiervoor aangestelde

individuen die zich in een formele leidinggevende functie bevinden. De leiderschapsstijl is een zichtbare uiting van hoe de relatie tussen leidinggevende en werknemer is, en welke invloed de leidinggevende uitoefent op de werknemer.

De invloed van de leidinggevende op het welzijn van de werknemer kan zowel positief als negatief zijn. In het onderzoek van Van Dierendonck et al. (2004) kwam naar voren dat de relatie tussen leidinggevende en werknemer een van de meest voorkomende oorzaken van stress in organisaties is. Een slechte relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt gekenmerkt door weinig ondersteuning van de leidinggevende, slechte communicatie, weinig of geen feedback en een afname van het welzijn van de medewerker (Zoals genoemd in Van Dierendonck et al., 2004). Daarentegen is er ook onderzoek gedaan naar het effect van een goede relatie tussen leidinggevende en werknemer. Wanneer een leidinggevende steun biedt aan zijn werknemers kan dit leiden tot lagere levels van stress, depressie en burn-out (zoals beschreven in Kelloway & Barling, 2010). Een leidinggevende kan op verscheidene manieren steun bieden aan werknemers, een van de manieren waarop dat kan is terug te vinden in de communicatiestijl die de leidinggevende hanteert. Verwacht wordt dat het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door de leidinggevende kan bijdragen aan het bieden van sociale steun aan werknemers.

In het artikel van De Vries et al. (2009a) is een onderzoek uitgevoerd naar communicatiestijl en verscheidene leiderschapsstijlen. De Vries et al. (2009b) definiëren communicatiestijl als:

De karakteristieke manier waarop een persoon verbale, para verbale en non verbale signalen stuurt in sociale interacties, daarbij te kennen geven (a) hoe hij/zij graag wil worden waargenomen, (b) hoe hij/zij zichzelf in verband brengt met degene met wie hij/zij communiceert en (c) op welke manier zijn/haar boodschappen het merendeel van de tijd zouden moeten worden geïnterpreteerd. (p.197)

Deze definitie heeft exclusief betrekking op het interpersoonlijke communicatie gedrag, en niet op intra persoonlijke communicatie. De communicatiestijl van een leidinggevende is een van de meest directe en zichtbare uitingen van zijn of haar leiderschapsstijl. Het meest

belangrijke bij de beoordeling van een leidinggevende is zijn of haar observeerbare gedragingen, waaronder dus ook de wijze waarop een leidinggevende communiceert. Werknemers zullen hun mening betreffende de leidinggevende en zijn of haar communicatiestijl baseren op de interacties met en uitingen van de leidinggevende die plaatsvinden van dag tot dag.

In het onderzoek van De Vries et al. (2009b) werd middels een lexicale studie de kern dimensies voor communicatiestijl ontwikkeld. Hiervoor werden werkwoorden en adjectieven geselecteerd waarmee een communicatiestijl kon worden beschreven. Vervolgens zijn uit die selectie van werkwoorden er adjectieven zeven dimensies ontwikkeld namelijk: *Preciseness, reflectiveness, emotionality, supportiveness, expressiveness, niceness and threateningness* (PRESENT). In dit onderzoek zal er gefocust worden op *supportiveness*, ofwel de ondersteunende communicatiestijl. Deze wordt gekarakteriseerd als een relationele respons factor welke concreet het communicatie gedrag weergeeft, in relatie tot het individu waarmee wordt gecommuniceerd. De componenten waaruit de ondersteunende communicatiestijl bestaat zijn accommodatie, bewondering, ondersteuning en stimulatie. Lexicaal gezien is de ondersteunende communicatiestijl een transitieve dimensie, dat wil zeggen dat er wordt gerefereerd naar een bepaald individu; “aardig zijn voor iemand, iemand ondersteunen” (De Vries et al., 2009b, p199).

Binnen de relatie tussen leidinggevende en werknemer oefent de leidinggevende een bepaalde invloed uit op de werknemer oftewel, er is sprake van een asymmetrische verhouding tussen twee partijen. Een dergelijke asymmetrische verhouding is vergelijkbaar met de relatie tussen bijvoorbeeld ouder - kind, leraar - leerling of arts - patiënt. De ene partij heeft meer macht dan de andere partij. Onderzoek naar de relatie tussen arts - patiënt heeft uitgewezen uit dat patiënten meer tevreden zijn na een interactie met de arts naarmate de arts een ondersteunende communicatiestijl hanteert, terwijl een dominante communicatiestijl er toe leidt dat patiënten minder tevreden zijn (Buller & Buller, 1987; De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2009a). Welke communicatiestijl wordt gehanteerd door de partij met meer macht heeft klaarblijkelijk een effect op hoe de onder gestelde partij de macht hebbende partij beoordeelt.

Christen et al. (2008) hebben een onderzoek uitgevoerd in een dergelijke asymmetrische relatie tussen arts-patiënt. In dit onderzoek stond het verschil centraal betreft de wijze waarop vrouwelijke en mannelijke artsen communiceren met hun patiënten, en welke invloed dit heeft op de tevredenheid van de patiënten na een consult. In dit onderzoek bleek dat de participanten die een consultatie hadden gehad met een vrouwelijke arts een hogere mate van tevredenheid hadden dan de participanten die een consult met een mannelijk arts hadden gehad. Tegen de verwachtingen in bleek deze hoge mate van tevredenheid niets te maken te hebben met puur het daadwerkelijke geslacht van de arts, maar eerder met de verschillende wijze waarop de vrouwelijke en mannelijke artsen communiceerden. Hierbij hanteerden de vrouwelijke artsen een patiënt gerichte communicatiestijl, waarbij het belangrijk is dat er een therapeutische relatie wordt bewerkstelligd en dat er meer aandacht is voor hun patiënten. Zo ligt de focus op het creëren van een samenwerking tussen arts en patiënt, hierbij wordt de patiënt aangemoedigd om mee te beslissen in het proces. Het hanteren van deze patiënt gerichte communicatiestijl leidt tot een hogere tevredenheid onder de patiënten.

Uit de onderzoeken van Buller en Buller (1987) en De Vries et al. (2009a) blijkt dat een ondersteunende communicatiestijl bij arts-patiënt communicatie zorgt voor een grotere tevredenheid bij patiënten. De asymmetrische verhouding tussen arts-patiënt, die gerelateerd kan worden aan de asymmetrische verhouding tussen leidinggevende-werknemer, leidt tot de assumptie dat wanneer een leidinggevende een ondersteunende communicatiestijl hanteert, dit ook mogelijk een positief effect kan hebben op het welzijn van de werknemer. Alleen al in Nederland is er een groot aantal werknemers dat burn-out symptomen ervaart. Daarom is het van maatschappelijk belang om te onderzoeken of het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door leidinggevendenden een effect heeft op het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers. De resultaten van dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van management trainingen die gericht zijn op het verbeteren van het welzijn van de medewerkers binnen een bedrijf, specifiek gericht op het voorkomen van burn-out symptomen bij medewerkers

Het onderzoek van De Vries et al. (2009b) is een van de eerste studies waarin de communicatiestijl, en niet de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert, centraal staat.

Er is nog veel ontgonnen gebied dat onderzocht kan worden betreffende communicatiestijl. Het huidige onderzoek draagt bij aan het vergroten van de kennis betreft communicatiestijl en diens invloed op werknemers. Deze specifieke combinatie van theorieën nog nooit eerder onderzocht.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre is er een relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door werknemers?

Deelvragen:

- In hoeverre wordt er een ondersteunende communicatiestijl door leidinggevendens gehanteerd?
- In hoeverre worden er burn-out symptomen ervaren door de werknemers?
- In hoeverre heeft het geslacht van de leidinggevende een modererende invloed op het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl en het ervaren van burn-out symptomen bij de medewerkers?

Methode:

Instrumentatie:

Voor dit onderzoek is er een survey afgenomen onder 735 werknemers bij bedrijven in Nederland. Om burn-out te kwantificeren werd in deze survey gebruik gemaakt van de UBOS-A schaal voor algemeen gebruik (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). De UBOS-A bestaat uit drie schalen, *uitputting*, *distantie en competentie*, welke zijn bevraagd in een vragenlijst bestaande uit 15 stellingen. Deze stellingen zijn beantwoord worden op een 7 punt Likert schaal, variërend van nooit tot altijd. Voorbeeld van item: “*Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk*”. In de analyse zijn de positief geformuleerde items omgepooled. De betrouwbaarheid van de schaal was goed $\alpha = .81$

Om de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende te meten is de vragenlijst van De Vries et al. (2009b) gebruikt. Deze bestaat uit zes stellingen die zijn beantwoord aan de hand van een 7 punt Likert schaal, variërend van nooit tot altijd. Voorbeeld van item: “Mijn leidinggevende troost medewerkers”. In de analyse zijn de negatief geformuleerd items omgepooled. De betrouwbaarheid van de schaal was acceptabel $\alpha = .693$.

Naast deze items werden er vragen gesteld aan de respondenten betreffende het geslacht van de leidinggevende, het aantal uren dat iemand werkt, eventueel de grootte van het team en of er sprake is van flexwerken. Ten slotte zijn de demografische gegevens van de respondenten verzameld door middel van een vragenlijst gebaseerd op de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO (zie bijlage A).

Procedure en respondenten:

In totaal hebben 735 respondenten van Nederlandse, Duitse, Belgische, Surinaamse of Antilliaanse afkomst de Nederlandstalige survey ingevuld, 61.2% daarvan is vrouw (N = 497) en de leeftijd varieert van 18-71 met een gemiddelde van 34 (N = 492). Het meest voorkomende opleidingsniveau onder de respondenten was “hoger beroepsonderwijs” met 42.5%, daarna “wetenschappelijk onderwijs” met 32%, variërend van basisonderwijs tot

wetenschappelijk onderwijs (N = 497). De respondenten werken bij bedrijven gesitueerd in Nederland. De grootte of het type bedrijf deed er niet toe. Daarnaast waren de meeste respondenten werkzaam in een gezondheids- of zorginstelling 18.5% of bij een horecagelegenheid 12.3% (N = 497).

De respondenten zijn verzameld door bachelor studenten van de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. De studenten hebben hun persoonlijke kring geadresseerd en met name gebruik gemaakt van sociale media om de survey te verspreiden. Het werkzaam zijn voor een leidinggevende was een voorwaarde voor het invullen van de survey. De respondenten hebben de survey online ingevuld via het programma Qualtrics.

Statistische toetsing:

Door middel van een lineaire regressie analyse is de invloed van de voorspellende variabele ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op de afhankelijke variabele het ervaren van burn-out klachten door medewerkers gemeten. Verder is de mate waarin de ondersteunende communicatiestijl wordt gehanteerd door leidinggevendens berekend middels descriptieve statistieken, evenals het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers. Ten slotte is er een lineaire regressie analyse uitgevoerd voor de voorspellende variabele ondersteunende communicatiestijl en de afhankelijke variabele ervaren van burn-out symptomen met de modererende variabele het geslacht van de leidinggevende.

Resultaten:

In Tabel 1. worden de beschrijvende statistieken voor ondersteunende communicatie stijl en UBOS-A weergegeven. Op de UBOS-A hebben de respondenten (N = 497) gemiddeld $M = 2.48$ gescoord met een standaarddeviatie van $SD = .67$. Op de items betreft ondersteunende communicatiestijl (N = 411) hebben de respondenten gemiddeld $M = 4.77$ gescoord met een standaarddeviatie van $SD = .91$.

Tabel 1.

De gemiddelde scores en standaarddeviaties voor ondersteunende communicatiestijl en het ervaren van burn-out symptomen (UBOS-A) door medewerkers, gebaseerd op (1= nooit, 7= altijd, waarbij er vanaf een score van 4.67 sprake is van een klinische burn-out).

Variabele	M	SD	n
Ondersteunende Communicatiestijl	4.77	.91	411
UBOS-A	2.48	.67	497

Zoals in Tabel 2. wordt weergegeven bleek uit een lineaire regressie analyse dat het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers voor 9.8% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 409) = 45.31, p < .001$). Er bleek een negatief significant verband tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door de medewerkers ($B = -.23, p < .001$).

Tabel 2. De ondersteunende communicatiestijl als voorspeller op het ervaren van burn-out symptomen (UBOS-A) door medewerkers (gebaseerd op 1= nooit, 7= altijd).

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.60	.167***	
Ondersteunende Communicatiestijl	-.231	.034	-.316***
R2	.316		
F	45.31***		

* $p < .050$, ** $p < .010$, *** $p < .001$

Zoals afgebeeld in Tabel 3. Heeft zestig procent van de respondenten een mannelijke leidinggevende en veertig procent heeft een vrouwelijke leidinggevende. In Tabel 4. worden de resultaten van de lineaire regressie weergegeven waaruit bleek dat het geslacht van de leidinggevende geen significante modererende factor is bij het effect van het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op het ervaren van burn-out klachten door medewerkers ($B = .020$, $p = .778$).

Tabel 3. Verdeling geslacht van de leidinggevendden.

Geslacht leidinggevende	n	%
Man	249	60
Vrouw	166	40
Totaal	415	100

Tabel 4.

De modererende invloed van het geslacht van de leidinggevende op het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl en op het ervaren van burn-out klachten door medewerkers.

Variabele	B	SE B	β
Intercept	3.59	.510***	
Communicatiestijl	-.268	.106	-2.54*
Geslacht leidinggevende	.035	.341	.025
Interactieterm	.020	.070	.282
R ²	.331		
F	16.57***		

* $p < .050$, ** $p < .010$, *** $p < .001$

Conclusie en Discussie:

Conclusie:

In dit onderzoek is getracht te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers.

Uit dit onderzoek bleek dat er een significant negatief verband bestaat tussen de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door de medewerker. Dit betekent dat wanneer de score voor het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door de leidinggevende stijgt, de score voor het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers afneemt. Hieruit kon worden opgemaakt dat het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door de leidinggevende een positief effect heeft op het welzijn van de medewerker. Bovendien bleek uit de hoge gemiddelde score dat er dikwijls de ondersteunende communicatiestijl werd gehanteerd door de leidinggevendden. Daarnaast is er sprake van een lage gemiddelde score op de UBOS-A schaal, welke het

ervaren van burn-out symptomen weergeeft. Dit houdt in dat gemiddeld gesproken de werknemers sporadisch burn-out symptomen ervaren. De modererende variabele geslacht van leidinggevende bleek geen significante invloed te hebben op het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl en het ervaren van burn-out symptomen bij de medewerkers. Wel blijkt er in dit onderzoek een vrijwel evenredige verdeling te zijn wat betreft mannelijke en vrouwelijke leidinggevendens.

Discussie:

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de ondersteunende communicatiestijl dikwijls wordt toegepast door de leidinggevendens in Nederland. Een mogelijke verklaring hiervoor is de theorie van Hofstede (2001), betreffende culturele waarden in verscheidene landen. Op de culturele index scoort Nederland laag op masculiniteit (14) en machtsafstand (38). De hoge mate van femininiteit betekent dat zorgen voor de medemens een belangrijke waarde is, evenals een goede kwaliteit van leven. De lage machtsafstand houdt in dat leidinggevendens toegankelijk zijn voor hun medewerkers, en dat zij een coachende benadering hebben betreft hun leiderschapsstijl. De theorie van Hofstede (2001) biedt een mogelijke verklaring voor het dikwijls hanteren van de ondersteunende communicatiestijl door leidinggevendens in Nederland. De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende is een vorm van sociale steun op de werkvloer.

Uit de literatuur blijkt dat sociale steun op de werkvloer een grote, directe invloed heeft op het welzijn van de medewerker (Bakker et al., 2000; Cohen, 2004; Karasek & Theorell, 1990; Shuck & Herd, 2012). Vooral de relatie tussen leidinggevende en werknemer heeft een significant aandeel in het welzijn van de medewerker (Kelloway & Barling, 2010; Skakon et al., 2010; Van Dierendonck et al., 2004). De bevindingen van bovengenoemde studies vormen een mogelijke verklaring voor de resultaten van het huidige onderzoek. Het dikwijls hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door de leidinggevende (sociale steun) heeft een significant negatief effect op het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers (aldus een positief effect op het welzijn van de medewerkers). De resultaten van het huidige onderzoek komen overeen met bovenstaande literatuur.

In het onderzoek van Cristen et al. (2008) blijkt dat er een verschil is in de communicatiestijl die mannelijke en vrouwelijke artsen hanteren in arts-patiënt gesprekken. De bevindingen uit dit onderzoek komt niet overeen met het huidige onderzoek, waarin bleek dat het geslacht van de leidinggevende geen modererend effect had op het hanteren van de ondersteunende communicatiestijl door leidinggevend en het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat Nederland hoog scoort op femininiteit, waarbij zorgen voor de medemens een belangrijke waarde is, en dat daarom de leidinggevende ongeacht het geslacht een ondersteunende communicatiestijl hanteert.

In dit onderzoek scoren de medewerkers gemiddeld laag op de burn-out schaal, het blijkt dat zij enkel sporadisch burn-out symptomen ervaren. Aangezien er sprake is van een lage machtsafstand en een hoge mate van femininiteit in Nederland (Hofstede, 2001), zou dit er mogelijkwijs toe kunnen leiden dat er in mindere mate sprake is van een asymmetrische verhouding tussen leidinggevende en werknemer zoals deze wordt beschreven in Buller en Buller (1987) en De Vries et al. (2009a). Wanneer er minder sprake is van een asymmetrische verhouding zou de machtsverhouding binnen deze relatie ook anders kunnen zijn. Een eventuele gelijkere verhouding van macht tussen leidinggevende en werknemer vormt een mogelijke verklaring voor de lage score op het ervaren van burn-out klachten door medewerkers. Wanneer de macht van een leidinggevende over een werknemer kleiner is zou het zo kunnen zijn dat de invloed die een leidinggevende heeft op een werknemer ook minder is. Dit zou evenals verklaren waarom het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers slechts voor 9.8% verklaard werd door de ondersteunende communicatiestijl die de leidinggevend hanteerden.

Wat dit onderzoek uniek maakt is de combinatie van twee theorieën, namelijk 'sociale steun op de werkvloer' specifiek de relatie tussen leidinggevende en werknemer, en de ondersteunende communicatiestijl, welke een zichtbare uiting is van leiderschapsstijl. Deze specifieke combinatie van theorieën is nog niet eerder op deze wijze onderzocht. Het hiaat aan kennis wordt opgevuld, aangezien het blijkt dat de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende wel degelijk een positieve invloed heeft op het verminderd ervaren van burn-out klachten door medewerkers.

Beperkingen en aanbevelingen:

Een van de beperkingen van dit onderzoek is het onderzoeksontwerp. Er is enkel sprake van samenhang en associaties tussen de variabelen aangezien er gekozen is voor een cross-sectioneel onderzoeksontwerp in de vorm van een survey. Om een eventueel causaal verband aan te tonen is een longitudinaal onderzoek nodig. Daarnaast is er gebruik gemaakt van slechts zes items om de ondersteunende communicatiestijl te meten. Deze items bevatten omschrijvingen van communicatieve uitingen van de leidinggevende. Een uitgebreidere vragenlijst, met daarin omschrijvingen van de ondersteunende communicatiestijl op lexicaal niveau, had wellicht tot betrouwbaardere resultaten geleid. Dit aangezien in het onderzoek van De Vries et al. (2009b) de dimensies voor communicatiestijl ook gebaseerd zijn op lexicaal onderzoek. Wanneer dit soort items worden toegevoegd om ondersteunende communicatiestijl te meten, wordt deze meting wellicht preciezer. Daarbij zijn de items die voor dit onderzoek gemeten zijn een onderdeel van een grotere survey, welke ook andere onderwerpen betrof. Deze andere onderwerpen hebben wellicht de participant afgeleid van, of beïnvloedt in het beantwoorden van de vragen over ondersteunende communicatiestijl en het ervaren van burn-out symptomen.

Een opmerkelijke uitkomst is de lage gemiddelde score van 2.48 op de UBOS-A schaal, er kan getwijfeld worden aan de validiteit van deze data. Een mogelijke verklaring voor de lage score is dat er sprake kan zijn geweest van een sociaal wenselijkheidsbias. In het onderzoek van Verstraete (2008) wordt genoemd dat men vaak antwoord op een vragenlijst zoals de sociale norm is en niet naar hoe de persoonlijke situatie is. Wanneer het ervaren van burn-out symptomen niet de sociale norm is, kan men geneigd zijn om de antwoorden op de vragenlijst daarop aan te passen.

Wanneer het de representativiteit van het onderzoek betreft blijkt dat 75% van de respondenten hoog opgeleid (HBO of WO) is, terwijl in Nederland 28 % van de elf miljoen inwoners tussen de 15-75 jaar hoogopgeleid is. Het opleidingsniveau van de respondenten was geen representatieve weergave van de verdeling qua opleidingsniveau van Nederland. Daarentegen, wanneer het de weergave van beroepssectoren in Nederland betreft, is 'de zorg' zowel onder de respondenten in dit onderzoek (18.5%) als in Nederland (17%) de grootste beroepssector. De data in dit onderzoek is authentiek aangezien de respondenten die de survey

invulden, daadwerkelijk werknemers waren binnen een organisatie, en zij vragen hebben beantwoord betreffende hun eigen werksituatie en eigen leidinggevende.

Implicaties voor vervolgonderzoek:

Aangezien de combinatie van theorieën over communicatiestijl van een leidinggevende en het ervaren van burn-out symptomen door werknemers naast het huidige onderzoek nog niet eerder onderzocht is, biedt dit ruimte voor vervolgonderzoek. Het onderzoek zou herhaald kunnen worden op grotere schaal. Daarbij zou gebruik kunnen worden gemaakt van een uitgebreidere vragenlijst die specifiek in gaat op verschillende aspecten van de ondersteunende communicatiestijl. Bijvoorbeeld: non-verbale communicatie, intonatie en lexicaal niveau (gebruik van adjectieven etc.). Bovenstaande suggestie zou in combinatie met kwalitatief onderzoek kunnen worden uitgevoerd, zodat de communicatiestijl van de leidinggevende niet alleen door respondenten beoordeeld wordt maar ook door de onderzoeker. Daarnaast is het aan te raden om een longitudinaal onderzoek uit te voeren aangezien er dan wel een eventueel causaal verband kan worden vastgesteld. Ten slotte zou een soortgelijk onderzoek kunnen worden uitgevoerd voor specifieke beroepssectoren waarbij een relatief hoog percentage burn-out klachten onder de medewerkers is vastgesteld.

Vanuit theoretisch oogpunt zou een soortgelijk onderzoek ook kunnen worden uitgevoerd met de andere PRESENT dimensies van De Vries et al. (2009b), om zo vast te stellen of deze communicatiestijlen een mogelijke invloed hebben op het ervaren van burn-out symptomen door medewerkers. Ten slotte zou het interessant zijn om te onderzoeken of interculturele verschillen een rol spelen in het gebruik van bepaalde communicatiestijlen. Er blijkt nu al een verschil betreft het hanteren van een ondersteunende communicatiestijl door mannen en vrouwen in verschillende onderzoeken. In het onderzoek van Cristen et al. (2008) wat is uitgevoerd in Zwitserland bleek dat vrouwen vaker een ondersteunende communicatiestijl hanteerden dan mannen. In het huidige onderzoek, dat is uitgevoerd in Nederland, was de verdeling mannelijke en vrouwelijke leidinggevende vrijwel evenredig verdeeld en daarbij werd de ondersteunende communicatiestijl dikwijls toegepast. Waar in Zwitserland is de score voor masculiniteit op de culturele index 70 is, is dit voor Nederland

14. Op dit moment kan slechts gespeculeerd worden, maar verschillen in culturele waarden spelen mogelijk een rol in het toepassen van de ondersteunende communicatiestijl.

Implicaties voor de praktijk:

Uit dit onderzoek blijkt dat een ondersteunende communicatiestijl wel degelijk een invloed heeft op het welzijn van medewerkers. Aangezien één miljoen mensen alleen al in Nederland aangeeft burn-out symptomen te ervaren (TNO Factsheet, 2014) is het van belang om een ondersteunende communicatiestijl te integreren in het bedrijfsleven. In managementtrainingen kan de nadruk gelegd worden op het belang van een ondersteunende communicatiestijl, en deze kan verwerkt worden in trainingen voor leidinggevenden.

Literatuur:

A. A., (2014). Werkstress, burn-out & verzuim in cijfers. (factsheet werkstress) Geraadpleegd op 22-03-2016 <http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/factsheets>

Bakker, A., Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). Burnout: Prevalentie, risicogroepen en risico factoren [Burnout: Prevalence, risk-groups and risk-factors]. In: I.I.D. Houtman, W.B. Schaufeli & T. Taris (red.), *Psychische vermoeidheid en werk*(pp.65-82). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Buller, M. K., & Buller, D. B. (1987). Physicians' Communication Style and Patient Satisfaction. *Journal of Health and Social Behavior*, 28(4), 375. doi:10.2307/2136791

Christen, R. N., Alder, J., & Bitzer, J. (2008). Gender differences in physicians' communicative skills and their influence on patient satisfaction in gynaecological outpatient consultations. *Social Science & Medicine*, 66(7), 1474-1483.

Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American psychologist*, 59, 676-684.

Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

Grant, A. R. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and practice perspectives. *Academy of management Annals*, 3, 317-375.

Gudykunst, W.B., & Ting-Toomey, S. (1988). Verbal Communication Styles *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.

House, J. S., & Kahn, R. L. (1985). Measures and concepts of social support. In S. Cohen & S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 83–108). New York: Academic Press.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications

for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.

Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.

Schaufeli, W.B. & Van Dierendock, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). Lisse: Swets Test Services

Shuck, B. and Herd, A.M. (2012). "Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD", *Human Resources Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 156-181

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165_175.

Taris, T., Houtman, I. & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2013 (29) 3

Verstraete, B. (2008). Het sociaal wenselijk antwoorden bij adolescentenenquêtes. Interuniversitaire manama-opleiding jeugdgezondheidszorg. Geraardpleegd op 20-06-2016 <http://docplayer.nl/1626797-Het-sociaal-wenselijk-antwoorden-bij-adolescentenenquetes.html>

Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009a). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. doi:10.1007/s10869-009-9140-2

Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., Gamen, K. V., & Vlug, M. (2009b). The Content and Dimensionality of Communication Styles. *Communication Research*, 36(2), 178-206. doi:10.1177/0093650208330250

Bijlage A.

Vragenlijst demografische gegevens.

1. Wat is uw geslacht: Man Vrouw
2. Wat is uw leeftijd: jaar
3. Wat is uw woonplaats:
4. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau:
- | | |
|--|----------------------------|
| Middelbaar beroepsonderwijs
onderwijs (havo, vwo) | Algemeen voortgezet |
| Hoger beroepsonderwijs | Wetenschappelijk onderwijs |
| Hogere vervolgopleiding (master, doctoraal etc.) | Anders |
5. In welke sector bent u werkzaam:
- | | |
|--|------------------------|
| Productiebedrijf / Fabriek | Onderwijsinstelling |
| Bouwbedrijf | Overheidsinstelling |
| Transport- of vervoersbedrijf | Financiële instelling |
| (Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam | ICT-bedrijf |
| Horecagelegenheid | Particulier huishouden |
| Gezondheids- of zorginstelling | Anders |
6. Wat voor soort arbeidscontract heeft u?
- | | |
|-----------------|--------------------|
| Vast contract | Tijdelijk contract |
| 0-uren contract | Anders |
7. Welk beroep of welke functie oefent u uit?
- (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: Manager of verpleegkundige, maar liever: Manager automatisering, manager zorg of Psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)*
8. Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever? Maand, jaar