

Radboud Universiteit



De rol van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende bij de mate van ervaren burn-out en bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar: een cross-sectioneel onderzoek

11 maart 2016

Masterscriptie Communicatie & beïnvloeding

Floor Brouwer

4535189

f.m.brouwer@student.ru.nl

0642046486

Begeleidster 1: Dr. J. van Berkel

Begeleidster 2: Dr. M. Starren

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie die de rol van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende bestudeert in relatie tot de mate van ervaren burn-out en bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Deze scriptie is geschreven als afronding van de Master Communicatie & beïnvloeding. Er is nog niet eerder onderzoek verricht naar de rol van de interpersoonlijke communicatiestijl, als kernelement van leiderschap, in relatie tot de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid. Met de resultaten van dit onderzoek kan mogelijk een positieve bijdrage geleverd worden aan de toenemende burn-out problematiek onder jonge starters. De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende blijkt namelijk een essentiële voorspeller van burn-out en bevlogenheid.

Hierbij wil ik graag mijn begeleidster dr. Jantien van Berkel bedanken voor de goede en fijne begeleiding de afgelopen periode. Haar enthousiasme heeft het proces erg aangenaam gemaakt en zorgde voor veel motivatie. Daarnaast wil ik graag mijn ouders, zus en vriend bedanken voor alle steun. Ook wil ik graag David Pertijs bedanken voor de tijd die hij heeft genomen om mij op weg te helpen met SPSS.

Ik vond het schrijven van mijn Masterscriptie een erg leerzaam en vooral leuk proces, waar ik met plezier op terugkijk. Ik wens u dan ook veel leesplezier.

Samenvatting

Deze studie legt de focus op de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende in relatie tot de mate van ervaren burn-out onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Tevens wordt ook de relatie met bevlogenheid, de positieve antipode van de burn-out, onderzocht. Omdat burn-out een steeds groter wordend probleem is onder jonge starters, is het van belang meer inzicht te krijgen in de mogelijke oorzaken hiervan. Daarom wordt, uitgaande van het Job Demands-resources model (Schaufel & Taris, 2013), in dit onderzoek onderzocht in hoeverre de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en de sociale steun van leidinggevend en collega's de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid voorspelt. Daarnaast wordt ook onderzocht of werkonzekerheid een voorspeller is van burn-out klachten en of de ondersteunende communicatiestijl een modererend effect heeft op deze relatie.

De data van dit onderzoek is verzameld door middel van een online survey die is gecreëerd met behulp van verschillende gevalideerde schalen. In totaal zijn er 179 respondenten tussen de 20 en 30 jaar geworven. Met meervoudige regressieanalyses zijn vervolgens de invloeden van de verschillende variabelen geëxploreerd. Uit de resultaten is gebleken dat de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een energiebron is die voor minder burn-out klachten ($B = -.41, p < .001$) en meer bevlogenheid ($B = .38, p < .001$) zorgt. Eveneens bleek de sociale steun van de leidinggevende een energiebron die zorgt voor minder burn-out klachten ($B = -.31, p < .001$) en meer bevlogenheid ($B = .23, p = .013$) en ook de sociale steun van collega's bleek een energiebron die zorgt voor minder burn-out klachten ($B = -.15, p = .044$) en meer bevlogenheid ($B = .21, p = .041$). Werkonzekerheid bleek daarentegen geen significante voorspeller van burn-out klachten ($B = .03, p = .837$). Daarnaast bleek de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende ook geen modererend effect te hebben op de relatie tussen werkonzekerheid en burn-out klachten ($B = .02, p = .734$).

Concluderend is het dus van belang om leiderschap, waar de interpersoonlijke communicatiestijl een kernelement van is, onderdeel te maken van het Job Demands-resources model. De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende kan namelijk een energiebron zijn die bevlogenheid stimuleert en burn-out klachten reduceert of zelfs kan voorkomen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Burn-out is een steeds groter wordend probleem onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Het wordt gezien als een psychische uitputtingstoestand, waarbij iemand zich op emotioneel en fysiek gebied opgebrand voelt (Schaufeli & Bakker, 2006). Momenteel zijn burn-out klachten de hoofdoorzaak van ziekteverzuim onder jonge starters. Van het totale werkverzuim in Nederland wordt 52% veroorzaakt door te veel werkstress (ArboNed, 2015). Mede door de toegenomen onzekerheid op de arbeidsmarkt, door onder andere nul uren- en flex-contracten, en de toegenomen prestatiedruk heeft 1 op de 10 jonge starters tussen de 20 en 30 jaar burn-out klachten (ArboNed, 2015). De EU-OSHA (Occupational Safety and Health Administration), het agentschap van de Europese Unie dat voorlichting geeft over veiligheid en gezondheid op het werk, geeft aan dat volgens de Europese statistieken inzake beroepsziekten (EODS) 48,9 % van de gezondheidsproblemen die het gevolg waren van stress, depressies en angsten werden aangemeld door werknemers jonger dan 25 jaar (OSHA, 2007). Er is dan ook een duidelijke verschuiving te zien van psychisch verzuim naar jonge starters. Tussen 2000 en 2010 was een piek te zien in het psychisch verzuim in de leeftijdscategorie van 35 tot en met 44 jaar. In 2013 bleek nog maar 43% van het langdurig verzuim in deze leeftijdscategorie stressgerelateerd, terwijl dit onder 25 tot en met 34 jarigen in 2014 bijna 50% was.

Het welzijn van de jonge startende werknemer kan, zoals uit de systematische review van Kelloway en Barling (2010) blijkt, beïnvloed worden door leiderschap (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007; Gilbreath, 2004). De relatie tussen leidinggevende en jonge starter is belangrijk omdat de leidinggevende wordt gezien als een rolmodel. Ook kan de leidinggevende macht uitoefenen in een organisatie, werknemers belonen en straffen en beslissingen nemen die extra stressoren creëren voor de werknemers (Kelloway & Barling, 2010). De manier waarop de leidinggevende met zijn of haar werknemers omgaat heeft daardoor invloed op het welzijn van deze werknemers.

Een kernelement van leiderschap is de interpersoonlijke communicatiestijl. De communicatiestijl is namelijk de zichtbare uiting van een leiderschapsstijl (de Vries et al., 2010). Toch is er nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de (interpersoonlijke) communicatiestijl van de leidinggevende en de uitkomsten hiervan op de werknemers (de Vries et al., 2010).

Niet alleen de relatie tussen leidinggevende en werknemer kan het welzijn van de jonge starter beïnvloeden. Ook werkonzekerheid kan invloed hebben op het welzijn. Omdat Nederland koploper is op het gebied van flexibiliteit in Europa (Vos, 2010) duurt de zoektocht naar een vaste baan lang en zijn de eisen om aan een baan te komen veel hoger geworden. De onzekerheid en de prestatiedruk die hierdoor ontstaan, hebben een enorme impact op deze jonge starters en zorgen mede voor de toegenomen burn-out klachten. Niet alleen deze jonge starters leiden hieronder, maar uiteindelijk ook de hele Nederlandse economie (ArboNed, 2015). Dit is namelijk de generatie die in de toekomst onze economie moeten dragen. Door het ziekteverzuim en de burn-out klachten kosten deze jonge starters nu meer aan langdurige zorg en vermindert de productiviteit (ArboNed, 2015). Zo zitten jonge starters met burn-out klachten gemiddeld 180 dagen thuis en een “zieke” werknemer kost 250 euro per dag. Dit komt doordat de werkgever een loondoorbetalingsverplichting heeft, er administratieve lasten ontstaan en omdat een beroep wordt gedaan op de zorg. Verder komen er ook nog kosten bij voor vervangend personeel, re-integratie en kosten voor productieverlies. Jaarlijks komt dit uit op een verlies van 4,5 miljard euro (ArboNed, 2015).

Uitgaande van het Job Demands-resources model (Bakker & Demerouti 2007) probeert de huidige studie meer inzicht te geven in de rol van de communicatie tussen leidinggevende en werknemer bij de oorzaken van burn-out en bevlogenheid onder jonge starters. Specifiek wordt gekeken naar jonge starters tussen de 20 en 30 jaar en de invloed van de (interpersoonlijke) communicatiestijl van de leidinggevende op de ervaren mate van stress, die uiteindelijk kan leiden tot een burn-out bij deze doelgroep. Wanneer er meer kennis ontstaat over deze problematiek kunnen leidinggevendens hier op leren inspelen. Dit kan onder andere door het ontwikkelen van communicatietrainingen voor leidinggevendens. Met deze trainingen kunnen leidinggevendens (communicatieve) vaardigheden leren ontwikkelen en beheersen die stress- en burn-out klachten mogelijk kunnen reduceren dan wel preventief kunnen voorkomen.

2. Theoretisch kader

2.1 Job Demands-resources model

Het *Job Demands-resources model* (JD-R model) is een model dat inzicht geeft in de relaties tussen werkkenmerken en werkkuitkomsten. Het richt zich op zowel de negatieve als positieve indicatoren van het welzijn van werknemers (Schaufel & Taris, 2013). Ten grondslag aan het JD-

R model ligt de veronderstelling dat elk beroep zijn eigen specifieke risicofactoren met zich meebrengt als het aan komt op werkstress (Bakker & Demerouti, 2007). Deze factoren kunnen worden ingedeeld in twee categorieën: *job demands* (taakeisen) en *job resources* (energiebronnen). Taakeisen verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die fysieke en psychologische (cognitieve en emotionele) inspanningen of vaardigheden vereisen (Bakker & Demerouti, 2007). Taakeisen worden daarom ook geassocieerd met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten (Meijman & Mulder, 1998). Voorbeelden hiervan zijn hoge werkdruk, een ongunstige fysieke omgeving en emotioneel veeleisende interacties met klanten. Taakeisen hoeven niet per definitie negatief te zijn, maar ze kunnen wel veranderen in stressoren wanneer het voldoen aan deze eisen veel moeite en inspanning kost en de werknemer niet voldoende van deze taakeisen kan herstellen (Meijman & Mulder, 1998). Verschillende studies hebben dan ook aangetoond dat taakeisen gerelateerd zijn aan burn-out klachten (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2005).

Energiebronnen verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van de baan, die ofwel functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen ofwel taakeisen verminderen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten. Energiebronnen kunnen persoonlijke groei, ontwikkeling en leren stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Energiebronnen kunnen zich ten eerste bevinden op het niveau van de organisatie als geheel, zoals bijvoorbeeld loon en werkzekerheid. Ten tweede op het niveau van interpersoonlijke en sociale relaties, zoals steun van leidinggevenden en collega's. Ten derde op het niveau van het organiseren van werk, zoals duidelijke rolverdeling, participatie in besluitvorming. Als laatste kunnen energiebronnen zich bevinden op het niveau van het werk zelf, zoals taakidentiteit, het belang van de taak en feedback op prestaties (Bakker & Demerouti, 2007). Energiebronnen zouden het welzijn van werknemers verbeteren doordat ze bevologenheid stimuleren en zo een burn-out kunnen voorkomen (Van den Broeck et al., 2008).

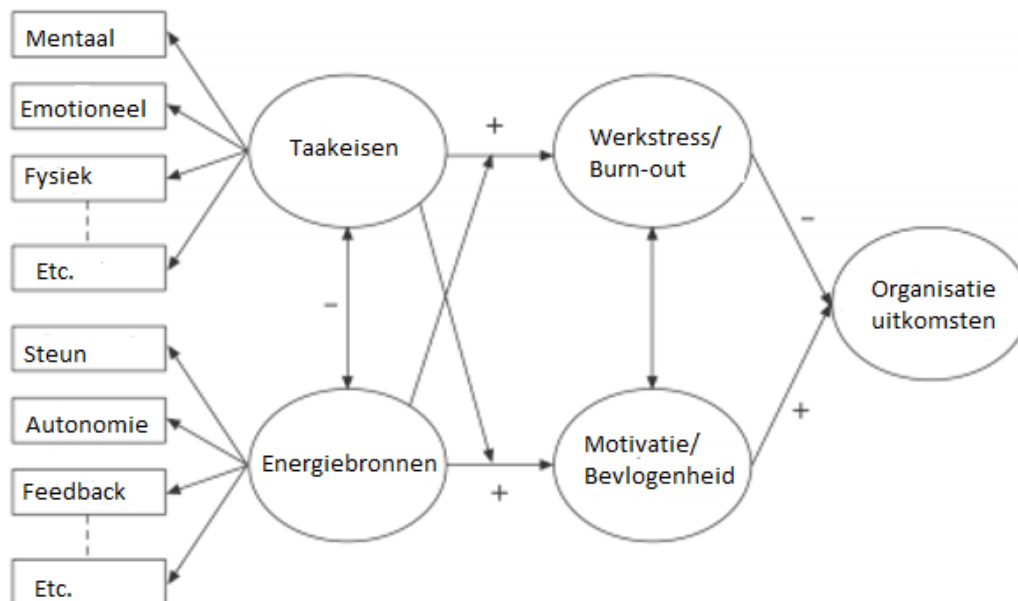
Het uitgangspunt van het JD-R model is dat deze twee verschillende onderliggende psychologische processen, die in figuur 1 te zien zijn, een rol spelen bij het ontwikkelen van werkdruk en motivatie. In het eerste proces waarbij de gezondheid schade oploopt, zorgen slecht ontwikkelde banen of chronische taakeisen (zoals overbelasting van het werk en emotionele eisen aan het werk) dat de werknemer mentaal en fysiek uitgeput raakt. Hierdoor neemt de energie van de werknemer af en kunnen er gezondheidsproblemen ontstaan (Bakker &

Demerouti, 2007).

Het tweede proces geeft aan dat energiebronnen een motiverend potentieel hebben en leiden tot meer betrokkenheid, minder cynisme en betere prestaties. Energiebronnen spelen een intrinsieke motiverende rol omdat ze de groei, ontwikkeling en het leren van werknemers bevorderen. Ook kunnen ze een extrinsieke motiverende rol spelen omdat ze een instrumentele rol hebben in het bereiken van doelen in het werk. Ze vervullen basisbehoeften van de mens, zoals de behoefte naar autonomie, competentie en verwantschap (Bakker & Demerouti, 2007). Zo bevordert goede feedback en ondersteuning van leidinggevenden en collega's bijvoorbeeld het leren, waardoor de competentie van het werk toeneemt en het de kans vergroot om het werkdoel succesvol te volbrengen. In figuur 1 is te zien dat de aanwezigheid van energiebronnen voor meer bevlogenheid zorgt, terwijl de afwezigheid hiervan een cynische houding tegenover het werk opwekt (Demerouti et al., 2001, p. 499).

Omdat menselijk gedrag een resultaat is van de interactie tussen persoonlijke- en omgevingsfactoren spelen ook persoonlijke hulpbronnen een rol in de relatie tussen baankenmerken en het welzijn van werknemers. Persoonlijke hulpbronnen zijn de psychologische eigenschappen of aspecten van het zelf, die over het algemeen geassocieerd worden met bestendigheid en die refereren naar de mogelijkheid om de omgeving succesvol te beheren (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Het is nog niet bekend hoe persoonlijke hulpbronnen, zoals eigen effectiviteit, zelfvertrouwen en optimisme, een rol spelen in het JD-R model maar wel is bekend dat ze een rol hierin spelen (Schaufeli & Taris, 2013). Er wordt verwacht dat deze persoonlijke hulpbronnen, net zoals werkgerelateerde energiebronnen, de relatie tussen taakeisen en burn-out onder andere modereren (Xanthopoulou, 2007).

Omdat een sterk gevoel van eigen effectiviteit gerelateerd is aan een betere gezondheid, betere prestaties en meer sociale integratie (Schwarzer & Fuchs, 1996) wordt deze persoonlijke hulpbron als controle variabele meegenomen in dit onderzoek. Eigen effectiviteit verwijst naar de perceptie van een individu over het vermogen om aan eisen te voldoen (Chen, Gully & Eden, 2001). Het steeds vaker behalen van successen en aanhoudende positieve ervaringen evenals feedback van de leidinggevende zorgen voor een verhoogde eigen effectiviteit (Chen et al., 2001; Staples, Hurland & Higgins, 1998).



Figuur 1: The Job Demands-Resources model. Verkregen van "The job demands-resources model of burnout" door Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. Copyright 2001 door Psycnet.

2.2 Burn-out

2.2.1 Definitie en symptomen

De uitkomst van het eerste onderliggende psychologische proces van het JD-R model, waarbij onder andere chronische taakeisen er voor zorgen dat werknemers mentaal en fysiek uitgeput raken, is dat het uitputtingsproces leidt tot burn-out klachten. Onderzoek van Maslach, Schaufeli en Leiter (2001) toont aan dat het bij een burn-out voornamelijk gaat om mentale en emotionele uitputtingsverschijnselen waarbij de oorzaken werkgerelateerd zijn (Maslach et al., 2001). Onderzoek van Maslach (1998) wijst uit dat er drie kern elementen met betrekking tot de ervaring van een burn-out zijn. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de ontwikkeling van een multidimensionale theorie over de burn-out. Volgens Maslach (1998) zijn de drie dimensies van een burn-out: *exhaustion* (uitputting), *cynicism* (distantie) en *reduced professional efficacy* (verminderde professionele effectiviteit).

Een belangrijk element van burn-out is uitputting. Dit wordt omschreven als een gevoel

van extreme vermoeidheid of emotionele en fysieke uitputting (Maslach et al., 2001). Hoewel uitputting de stressdimensie van een burn-out weerspiegelt, omvat het niet het kritische aspect van de relatie die mensen hebben met hun werk. Uitputting is niet iets wat men simpelweg ervaart. Integendeel, het motiveert mensen om zich emotioneel en cognitief te distantiëren van zijn of haar werk. Dit doen ze vermoedelijk om te kunnen omgaan met de werkdruk. Wanneer mensen uitgeput en ontmoedigd zijn ontwikkelen zij een cynische of onverschillige houding ten opzichte van het werk. Hierdoor ontstaat ook de cognitieve afstand. Omdat distantie een onmiddellijke reactie is op uitputting, is de relatie tussen uitputting en distantie, ook wel depersonalisatie, consequent terug te vinden in burn-out onderzoek naar een breed scala van organisatorische en beroepsmatige instellingen. Een werksituatie met chronische, overweldigende eisen die bijdraagt aan uitputting en distantie zorgt ook voor een afname van het gevoel van effectiviteit. Het is namelijk moeilijk om een gevoel van voldoening te krijgen wanneer je, je uitgeput voelt (Maslach et al., 2001). Het gebrek aan effectiviteit lijkt te ontstaan door gebrek aan relevante middelen, terwijl uitputting en distantie ontstaan door de aanwezigheid van te veel werkdruk en sociale conflicten (Maslach & Leiter, 2008).

In tegenstelling tot een stressreactie, die zich ontwikkelt als reactie op specifieke incidenten, is een burn-out een cumulatieve reactie op voortdurende organisatorische stressoren. Bij een burn-out ligt de nadruk meer op het proces van psychische erosie (het aantasten van de psyche) en de psychische en sociale resultaten van deze chronische blootstelling in plaats van alleen de fysieke klachten. Omdat een burn-out een verlengde reactie is van chronische interpersoonlijke stressoren op het werk, blijkt het stabiel te zijn over tijd (Maslach & Leiter, 2008).

2.2.2 Gevolgen

De gevolgen van een burn-out liggen zowel bij het individu als bij de organisatie. Het merendeel van de gevolgen die zijn onderzocht houden verband met prestaties op het werk. Zo wordt burn-out geassocieerd met verschillende vormen van verzuim op het werk, de intentie om een baan op te geven en het daadwerkelijk nemen van ontslag. Bij mensen die ondanks een burn-out toch blijven werken daalt de productiviteit en effectiviteit. Ook wordt het geassocieerd met verminderde tevredenheid over het werk en verminderde toewijding en betrokkenheid bij de functie of de organisatie (Burke & Greenglass, 2001). Mensen die een burn-out ervaren, hebben

tevens een negatieve invloed op hun collega's waardoor interpersoonlijke conflicten kunnen ontstaan en taken verstoord kunnen worden. Eveneens is er bewijs dat een burn-out een spillover effect heeft op het privéleven. De burn-out klachten beïnvloeden hierbij in negatieve zin het privéleven (Burke & Greenglass, 2001).

2.3 Bevlogenheid

2.3.1 Definitie en symptomen

De uitkomst van het tweede onderliggende psychologische proces van het JD-R model, waarbij de aanwezigheid van energiebronnen werknemers intrinsiek en extrinsiek motiveert, is dat dit proces zorgt voor meer bevlogenheid onder werknemers. Bevlogenheid bij het werk, ook wel *work engagement* genoemd, wordt gezien als de positieve antipode van de burn-out (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli, Salanova, González-Romá en Bakker (2002) geven aan dat vitaliteit, toewijding en absorptie de directe tegenpolen zijn van de drie dimensies van burn-out, maar definiëren en operationaliseren bevlogenheid wel in haar eigen recht. Burn-out en bevlogenheid zijn namelijk twee onafhankelijke gemoedstoestanden (Schaufeli et al., 2002). Bevlogenheid wordt omschreven als een: 'positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, tenslotte heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee "versmelten" waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken' (Schaufeli & Bakker, 2001. p. 245). Onderzoek toont ook aan dat bevlogenheid, die bevordert wordt door de aanwezigheid van energiebronnen, een bufferende werking heeft tegen burn-out klachten (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Gebleken is dat maar 30% tot 40% van de variantie in bevlogenheid wordt beïnvloed door extrinsieke factoren en 60% tot 70% door intrinsieke factoren van de persoon zelf (Bakker, 2009). Dit geeft aan dat een aanzienlijk deel van bevlogenheid een persoonlijkheidstrek is.

2.3.2 Gevolgen

Een bevlogen werknemer bevindt zich in een “flow”, een staat van optimale ervaring die wordt gekenmerkt door gerichte aandacht, een heldere geest, moeiteloze concentratie, volledige controle, het verlies van zelfbewustzijn en tijdsbesef en intrinsiek genot (Csikszentmihalyi, 1990). Het gaat bij bevlogenheid niet alleen om tevredenheid in het werk. Bevlogenheid wordt namelijk gekenmerkt door activatie en tevredenheid door verzadiging (Bakker & Oerlemans, 2011). Wanneer een tevreden werknemer een voldaan gevoel heeft, is dit geen reden voor hem of haar om in actie te komen. Een bevlogen werknemer daarentegen ziet altijd wel een reden om actief te zijn (Schaufeli & Bakker, 2006). Bevlogenheid hangt daarom ook sterker samen met arbeidsprestatie dan tevredenheid (Christian et al., 2011).

2.4 Oorzaken burn-out en bevlogenheid

Uit onderzoek van Sauter en Murphy (1995) blijkt werkstress een significant beroepsrisico dat zowel de gezondheid als de prestaties op het werk aantast. Er wordt verondersteld dat de ervaring van werkstress bij een werknemer een mediërende rol speelt tussen de impact van eisen van het werk (stressoren) en werkgerelateerde uitkomsten (zoals ziekteverzuim). Organisatorische condities zouden dus invloed hebben op de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid bij de werknemer (Maslach & Leiter, 2008). Zo hebben Maslach en Leiter (1999) zes kerndomeinen geïdentificeerd die invloed hebben op (het stressfenomeen van) een burn-out: werklust, controle, beloning, eerlijkheid, waarden en de gemeenschap. Dit laatste domein, de gemeenschap, is het meest relevant voor dit onderzoek. Bij de gemeenschap draait het om sociale interactie op het werk. Het gaat hierbij om persoonlijke interacties tussen mensen in de organisatie, conflicten, sociale steun en de capaciteit om als een team samen te werken. Naast emotionele uitwisseling en instrumentele ondersteuning bevestigt sociale steun het “lidmaatschap” van een persoon in een groep met gedeelde waarden. Burn-out onderzoek richt zich onder andere op de sociale steun van leidinggevenden, collega’s en familieleden (Cordes & Dougherty, 1993). De algehele kwaliteit van de persoonlijke interacties tussen mensen in organisaties heeft impact op de relaties die mensen hebben met hun werk. Uit het onderzoek van Maslach en Leiter (2008) blijkt dat een levendige, attente, responsieve gemeenschap ervoor zorgt dat mensen minder kwetsbaar zijn voor een burn-out.

2.5 Ondersteunende communicatie en sociale steun

Uit het domein gemeenschap, blijken sociale steun van leidinggevend en collega's en persoonlijke interactie tussen mensen in een organisatie belangrijke factoren in relatie tot burn-out en bevlogenheid. Onder persoonlijke interactie valt ook de interactie tussen leidinggevende en werknemer. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de communicatiestijl van de leidinggevende en de uitkomsten hiervan op werknemers met betrekking tot burn-out en bevlogenheid. Omdat de burn-out problematiek onder jonge starters steeds groter wordt, is het belangrijk meer inzicht te krijgen in deze relatie. Er zijn twee theoretische modellen die meer inzicht geven in de rol van communicatie bij een burn-out. Het gaat hierbij om de '*social information processing theory*' van Salancik en Pfeffer (1978) en de '*uncertainty reduction theory*' van Berger en Calabrese (1975).

De social information processing theory geeft aan dat de werkhouding van een werknemer het best begrepen kan worden in termen van de informationele en de sociale omgeving waarin het gedrag plaatsvindt en waaraan het zich aanpast (Salancik & Pfeffer, 1978). De toepasbaarheid van deze aanpak voor dit onderzoek rust op de conceptualisering van een burn-out als een 'werkhouding' die kan worden beïnvloed door de communicatie tussen manager en werknemer. De combinatie van twee factoren: de sociale omgeving van het werk en de aanwezigheid van consequenties van eerdere acties, worden gecombineerd in de social information processing theory om nieuwe inzichten te ontwikkelen in de houding van werknemers op het werk. Salancik en Pfeffer (1987) geven aan dat individuele eigenschappen gezien kunnen worden als voorspellers van reacties van houdingen en gedragingen in de werkomgeving. Individuele houdingen en motivatie zijn het resultaat van de interactie tussen behoeften vervullende en frustrerende situaties. Een behoefte kan worden gezien als een verklaring van gedrag. Hoewel behoeften en houdingen worden gezien als persoonlijke constructen betekent dit nog niet dat ze individueel bepaald zijn. Ze worden ook beïnvloed door de sociale context (Salancik en Pfeffer, 1987). Deze theorie veronderstelt dus dat individuen, als adaptieve wezens, houdingen, gedragingen en overtuigingen overnemen in hun sociale context (Salancik & Pfeffer, 1978). De sociale omgeving geeft aanwijzingen die individuen gebruiken om gebeurtenissen te interpreteren. Een onderdeel van de sociale omgeving op het werk is de leidinggevende. Het gedrag en de manier van communiceren van een leidinggevend op de werkvloer, heeft dan ook invloed op de werkhouding van werknemers.

Volgens de *communication styles inventory* (CSI) zijn er zes verschillende dimensies van communiceren van de leidinggevende te onderscheiden: de expressieve, nauwkeurige, verbaal agressieve, vragende, emotionele en impressief manipulatieve dimensie (de Vries et al., 2011). Als uitgangspunt van de CSI wordt de definitie van een communicatiestijl van de Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, van Gameren en Vlug (2009) gehanteerd. De Vries et al. (2009) definiëren een communicatiestijl als een karakteristieke manier waarop iemand verbale, paraverbale (intonatie en spreektempo), en non-verbale signalen verstuurt in sociale interacties. Hiermee wil deze persoon laten zien wie hij of zij is, hoe deze persoon zich relateert aan mensen waarmee hij interacteert en op welke manier zijn of haar boodschap geïnterpreteerd moet worden (de Vries et al., 2009). Uit het onderzoek van de Vries et al. (2009) kwamen uiteindelijk zeven verschillende hoofdcommunicatiestijlen naar voren, waaronder: de expressieve stijl, de nauwkeurige stijl, de aardige stijl, de ondersteunende stijl, de bedreigende stijl, de emotionele stijl en de reflectieve stijl. Uit het onderzoek van de Vries et al. (2010) bleek de ondersteunende communicatiestijl de meest belangrijke te zijn omdat in studies naar de relatie tussen dokter en patiënt en leraar en leerling is gebleken dat de ondersteunende communicatiestijl zorgde voor meer tevredenheid over de communicatie van de leider (Buller & Buller, 1987; Schmid Mast, Hall & Roter, 2007; Prisbell, 1994). Ondersteunende communicatie van een leidinggevende wordt gekenmerkt door uitleg, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid (Gibb, 1961). Deze aspecten samen creëren de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende. Verwacht wordt dat deze communicatiestijl zorgt voor tevredenheid over de leidinggevende en zijn prestaties, gedeelde onderlinge kennis, wat leidt tot een sterke toewijding van collega's aan elkaar en teamvorming (de Vries et al., 2010).

Het is relevant om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende en de uitkomsten hiervan op werknemers omdat deze communicatiestijl in andere asymmetrische relaties (die parallel zijn aan de relatie tussen leidinggevende en werknemer) een positieve invloed heeft laten zien op tevredenheid over de communicatie van de leider.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt daarom als volgt: In hoeverre voorspelt de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De eerste deelvraag luidt als volgt: In hoeverre voorspelt de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende de ervaren mate van bevlogenheid in het werk van jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Naast de communicatie van leidinggevend en speelt sociale steun van leidinggevend en collega's een belangrijke rol in de sociale omgeving op het werk van het individu, zoals uit het domein gemeenschap is gebleken. De steun van leidinggevend wordt vaker negatief geassocieerd met uitputting in tegenstelling tot de steun van collega's. Wanneer leidinggevend steun bieden aan werknemers dan zal er minder sprake zijn van uitputtingsverschijnselen. Deze steun wordt geassocieerd met effectiviteit (Truchot & Deregard, 2001) en meer bevlogenheid (Leiter & Maslach, 1988). Ook positieve relaties met collega's zorgen ervoor dat de werknemer vriendschappen en behulpzame en bemoedigende relaties ontwikkelt (Leiter en Maslach, 1988).

Ook onderzoek van Miller, Ellis, Zook en Lyles (1990) wijst uit dat de steun van leidinggevend en collega's een positief effect heeft op de werklust en emotionele uitputting. Er wordt verondersteld dat sociale steun van leidinggevend en collega's interacteert met stressoren en dat de relatie tussen stress en spanning sterker is bij werknemers met weinig sociale steun dan bij werknemers met veel sociale steun (Ganster et al., 1986). Sociale steun wordt dan ook gezien als voorspeller van werktevredenheid (Orpen & Pinshaw, 1975; Smither, 1988; Stamps, 1997; Vroom, 1964). Kobosa en Pucceti (1983) toonden in hun studie eveneens aan dat steun van leidinggevend en collega's de effecten van kritische gebeurtenissen omtrent ziektesymptomen matigden terwijl de steun van familie dit niet deed. De sociale steun op de werkvloer kan dus zorgen voor een buffer tegen werkstress (Haines et al., 1991; Johnson & Hall, 1988; Van der Doef & Maes, 1999) en voor meer bevlogenheid (Bakker, 2003).

De tweede deelvraag luidt daarom als volgt: In hoeverre voorspelt de sociale steun van de leidinggevende burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De derde deelvraag luidt als volgt: In hoeverre voorspelt de sociale steun van de leidinggevende de mate van bevlogenheid in het werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De vierde deelvraag luidt als volgt: In hoeverre voorspelt de sociale steun van collega's burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De vijfde deelvraag luidt als volgt: In hoeverre voorspelt de sociale steun van collega's de mate van bevlogenheid in het werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

2.6 Onzekerheid en burn-out

De uncertainty reduction theory (Berger & Calabrese, 1975) geeft aan dat de behoefte van mensen om het gevoel van onzekerheid te verminderen en controle uit te oefenen, het drijvende mechanisme is achter de kracht van sociale steun in het reduceren van de ervaren mate van werkstress. Volgens Berger en Calabrese (1975) is onzekerheid het gebrek aan vertrouwen over gebeurtenissen en de effecten hiervan. Het is de cognitieve reactie die ontstaat wanneer iemand niet weet hoe en waarom gebeurtenissen plaatsvinden. Een dergelijke cognitieve toestand maakt het minder waarschijnlijk dat een individu gelooft dat hij of zij positieve uitkomsten kan creëren voor zichzelf of voor een ander. De onzekerheid die werknemers ervaren is een alarmerende ervaring die er voor zorgt dat de werknemers zich zorgen maken over de controle die ze hebben in hun leven. Het beïnvloedt de kennis, percepties, gevoelens en gedragingen en zorgt voor veel stress omdat het iemands algemene gevoel van eigenwaarde bedreigt. Eén van de grootste uitdagingen in het leven is om met onzekerheid om te gaan (Thau et al., 2009).

Werkomstandigheden die gekenmerkt worden door onzekerheid en ambiguïteit zijn potentiële stressoren of oorzaken van stress bij werknemers. Baanonzekerheid is een van deze stressoren en wordt gezien als de perceptie van een potentiële bedreiging voor de continuïteit in zijn of haar huidige baan (Heaney et al., 1994). De stressvolle aspecten hierbij zijn dan voornamelijk onderbrekingen in de gebruikelijke taken en verplichtingen, financiële zorgen en onzekere gevoelens over wat de toekomst brengt (Heaney et al., 1994). Uit onderzoek blijkt dan ook dat werknemers die deze onzekerheid ervaren zich bedreigd voelen, angstig zijn en symptomen van depressie vertonen (Israel, House, Schurman, Heaney & Mero, 1989; Vance & Kuhnert, 1989; Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1975). Zoals hierboven al is genoemd is Nederland koploper op het gebied van flexibiliteit in Europa en is de toename van flexibele arbeidsrelaties het sterkst bij jonge startende werknemers. Volgens statistieken van het CBS liep het aandeel flexwerkers in de leeftijd van 15 tot 25 jaar op van 34% in 2001 naar 55%

in 2013 (CBS, 2014). Flexwerken is onzeker en van lage kwaliteit. Tevens ontvangen flexwerkers minder aantrekkelijke werkcondities en minder salaris dan werknemers met een vast contract. Ook kenmerkt flexwerk zich door slechtere ergonomische omstandigheden, lagere inkomsten, minder autonomie, minder toezichtstaken, een hogere dynamische werkdruk, eentonig werk en minder opleidingsmogelijkheden (Brown & Sessions, 2003; De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008; Goudswaard & Andries, 2002; Kompier, Ybema, Janssen & Taris, 2009; Layte, O'Connell & Russell, 2008; Letourneux 1998; Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeulen, 2007). Deze aspecten in combinatie met weinig controle, feedback, steun en onzekerheid hebben een negatieve invloed op de gezondheid van werknemers (Green & Leeves, 2010).

De zesde deelvraag luidt daarom als volgt: In hoeverre voorspelt werkonzekerheid de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Ondersteunde communicatie helpt het individu wanneer hij of zij angst en stress ervaart bij een onzekere situatie. Het belang van ondersteunende communicatie is dat het de ontvanger helpt om een gevoel van waargenomen controle tijdens stressvolle omstandigheden te creëren (Miller et al., 1990). Ondersteunende communicatie kan hierbij dus gezien worden als moderator. Een moderator kan een positieve of negatieve invloed hebben op de relatie tussen twee variabelen. De moderator kan de relatie dus versterken of verzwakken. Hierbij zou de ondersteunende communicatie de relatie tussen baanonzekerheid en stress en burn-out klachten, die door de onzekerheid van flexwerk ontstaan, verzwakken en fungeert de ondersteunende communicatie dus als een buffer tegen een burn-out.

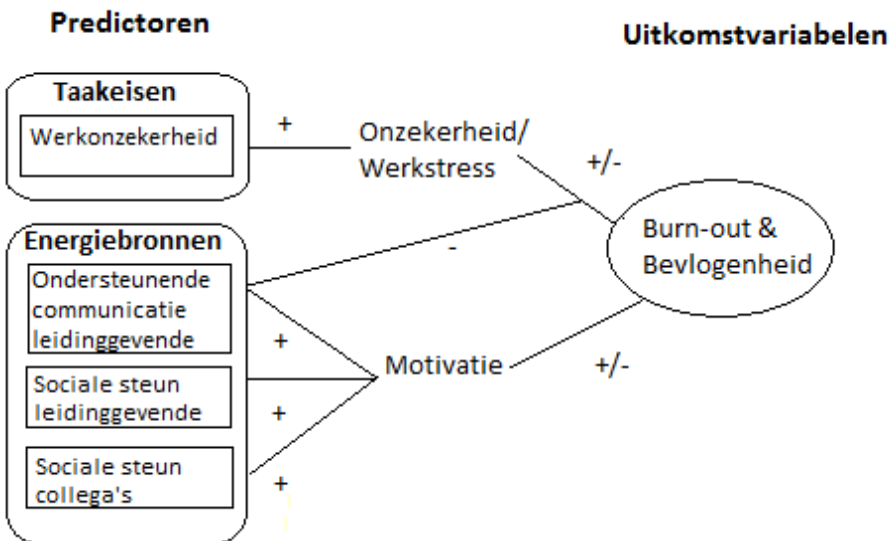
De zevende deelvraag luidt daarom als volgt: Welk modererend effect heeft de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op de onzekerheid die ontstaat door flexwerken en burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

3. Methode

3.1 Instrumentatie

Aan de hand van de bovenstaande literatuur en het JD-R model is het volgende onderzoeksmodel

opgesteld, zie figuur 2. Hierbij zijn burn-out en bevlogenheid uitkomstvariabelen. Werkonzekerheid, sociale steun van de leidinggevende en collega's en ondersteunende communicatie zijn hierbij predictoren, ofwel voorspellende variabelen en eigen effectiviteit wordt in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

Burn-out wordt gemeten aan de hand van de algemene Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS-A) (Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Deze gevalideerde vragenlijst bestaat uit 15 items verdeeld over drie subschalen (uitputting, distantie en professionele efficiëntie). De interne consistentie van de burn-out schaal bestaande uit 15 items was adequaat: $\alpha = .89$. De interne consistentie van de subschaal uitputting bestaande uit 5 items was adequaat: $\alpha = .88$ evenals de interne consistentie van de subschaal distantie bestaande uit 4 items: $\alpha = .88$. Als laatste was ook de interne consistentie van de subschaal professionele efficiëntie bestaande uit 6 items adequaat: $\alpha = .74$. De vragen kunnen worden beantwoord door middel van een 7-punts likertschaal (0 = nooit, 7 = altijd).

Bevlogenheid wordt gemeten aan de hand van de verkorte Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze verkorte gevalideerde vragenlijst bevat 9 items die ook over drie subschalen (vitaliteit, toewijding en absorptie) verdeeld zijn. De interne

consistentie van de bevoegenheid schaal bestaande uit 9 items was adequaat $\alpha = .93$. De interne consistentie van de subschaal vitaliteit bestaande uit 3 items was adequaat: $\alpha = .84$ evenals de interne consistentie van de subschaal toewijding bestaande uit 3 items: $\alpha = .91$. Als laatste was ook de interne consistentie van de subschaal absorptie bestaande uit 3 items adequaat: $\alpha = .81$. Hier kunnen de vragen eveneens beantwoord worden door middel van een 7-punts likertschaal (0 = nooit, 7 = altijd).

De voorspellende variabele ondersteunende communicatie wordt gemeten aan de hand van een verkorte schaal uit onderzoek van Czech en Forward (2013). Deze schaal is gebaseerd op de schaal uit het onderzoek van Costigan en Schmeidler (1984). Deze gevalideerde schaal bevat 6 items waarbij ondersteunende communicatie wordt gemeten aan de hand van uitleg, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid. Bij de ondersteunende communicatie gaat het over de perceptie van de werknemers met betrekking tot de communicatie van de leidinggevende. De vragen kunnen worden beantwoord door middel van een 5-punts likertschaal (1 = zeer mee eens, 5 = zeer mee oneens). De interne consistentie van de ondersteunende communicatie schaal bestaande uit 6 items was adequaat: $\alpha = .82$.

Werkonzekerheid wordt gemeten aan de hand van de schaal uit het onderzoek van Hellgren en Sverke (2003). Deze gevalideerde schaal bestaat uit drie items. Ook hierbij is de 5-punts likertschaal gebruikt (1= zeer mee eens, 5 = zeer mee oneens). De interne consistentie van de werkonzekerheid schaal bestaande uit 3 items was adequaat: $\alpha = .84$.

De sociale steun van leidinggevende en collega's wordt gemeten door middel van de schaal die ontwikkeld is aan de hand van onderzoek van Peeters, Buunk en Schaufeli (1995). Deze gevalideerde schaal bevat 8 items die verdeeld zijn over twee subschalen van elk 4 items (sociale steun van de leidinggevende en sociale steun van collega's). De interne consistentie van de sociale steun schaal bestaande uit 8 items was adequaat: $\alpha = .86$. Sociale steun van leidinggevendens wordt gemeten aan de hand van de ervaren mate van sociale steun van de leidinggevende door de werknemer. De interne consistentie van de subschaal sociale steun van de leidinggevende bestaande uit 4 items was adequaat: $\alpha = .85$. Sociale steun van collega's wordt gemeten aan de hand van de ervaren mate van sociale steun van collega's door de werknemer. De interne consistentie van de subschaal sociale steun van collega's bestaande uit 4 items was ook adequaat: $\alpha = .83$. Hierbij kunnen de vragen eveneens beantwoord worden door middel van een 5-punts likertschaal (1= zeer mee eens, 5 = zeer mee oneens).

Als laatste wordt de controle variabele eigen effectiviteit gemeten aan de hand van de schaal uit het onderzoek van Schwarzer en Jerusalem (2010). Deze gevalideerde schaal bevat 10 items. Ook hier kunnen de vragen beantwoord worden door middel van een 5-punts likertschaal (1= zeer mee eens, 5 = zeer mee oneens). De interne consistentie van de eigen effectiviteit schaal bestaande uit 10 items was adequaat: $\alpha = .81$.

Persoonskenmerken van de jonge starters, zoals onder andere leeftijd, geslacht en hoogst genoten opleidingsniveau, worden ook bevraagd. De vragen zijn aan de hand van de nationale enquête arbeidsomstandigheden (NEA, 2015) geformuleerd.

3.2 Procedure en respondenten

Dit onderzoek is een cross-sectioneel survey onderzoek, wat inhoudt dat er op één tijdstip onder de respondenten een vragenlijst is afgenomen. De respondenten werd gevraagd om een online survey in te vullen. De respondenten hebben toestemming gegeven voor het gebruik van hun gegevens voor dit onderzoek. Zie bijlage 1 voor de survey. Via social media kanalen en via de sneeuwbalmethode zijn in totaal 193 respondenten geworven. De respondenten voor dit onderzoek moesten tussen de 20 en 30 jaar zijn en aan het begin van hun loopbaan staan (maximaal 3 jaar werkervaring). Ook moesten de respondenten een vorm van dienstverband hebben en onder een leidinggevende staan. Uiteindelijk is er voor gekozen om ook stagiaires en freelancers mee te nemen in het onderzoek omdat freelancers het merendeel van hun loopbaan onder een leidinggevende staan en wisselende contracten hebben en hierdoor werkonzekerheid kunnen ervaren. Voor stagiaires geldt ook dat zij meestal minimaal vijf maanden tot een half jaar werkzaam zijn bij een organisatie onder het toezicht van een leidinggevende. Zzp'ers daarentegen voldeden niet aan de onderzoekscriteria omdat zij (meestal) niet onder het toezicht van een leidinggevende staan en ook geen arbeidscontract hebben omdat het ondernemers zijn. Van de 193 respondenten voldeden 13 respondenten niet aan de onderzoekscriteria. 8 respondenten vielen niet binnen de leeftijdscategorie en 6 respondenten waren zzp'er. In het totaal waren er 179 respondenten die voldeden aan de onderzoekscriteria. Van deze 179 respondenten was 75% vrouw en 25% man. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 24 jaar ($M = 24.37$, $SD = 2.27$). Het merendeel van de respondenten kwam uit de omgeving van Utrecht (14,5%) en Amsterdam (14%), gevolgd door Uden (10%) en Nijmegen (9,5%). 45% van de respondenten heeft een opleiding aan het wetenschappelijk onderwijs afgerond, 40% een

opleiding aan het hoger beroepsonderwijs en 12% heeft een opleiding aan het middelbaar beroepsonderwijs afgerond. In de sector gezondheids- of zorginstelling waren de meeste respondenten werkzaam (18%), gevolgd door de sector dienstverlening (13%) en onderwijs (11%). 54% van de respondenten had een tijdelijk arbeidscontract, 27% een vast arbeidscontract en 17% een 0-uren contract.

Uiteindelijk zijn er 4 nieuwe sectoren aan de dataset toegevoegd: marketing/communicatie, nonprofit, recreatie en dienstverlening. Dit is gedaan omdat de huidige sectoren niet alle respondenten konden onderbrengen. Ook is bij het soort dienstverband een extra categorie toegevoegd, namelijk overig. Hier is bijvoorbeeld startersbeurs ondergebracht.

3.3 Statistische toetsing

Als eerst zijn de correlaties van de onderzoeksvariabelen berekend om te bepalen wat de relevante confounders in het onderzoek zijn en of er sprake is van multicollineariteit. In dit onderzoek wordt de regel gehanteerd dat wanneer een onderzoekvariabele een correlatie van 0.70 of hoger heeft er sprake is van multicollineariteit (Tabachnick & Fidell, 2001). Een onderzoekvariabele met een correlatie van 0.70 of hoger wordt niet meegenomen in het betreffende regressiemodel.

Vervolgens is voor elke onderzoeksvraag een driestaps hiërarchische regressie analyse uitgevoerd om te onderzoeken welke variabelen invloed hebben op de ervaren mate van burn-out klachten en bevlogenheid. Aan de voorwaarden van een meervoudige hiërarchische regressie was voldaan. De regressie analyse bestond uit drie fasen. Als eerst is er voor elke onderzoeksvraag een enkelvoudige regressie analyse uitgevoerd, een zogenaamd ruw model. Als tweede volgde voor elke onderzoeksvraag een meervoudige regressie analyse. Bij de meervoudige regressie analyse is achtereenvolgens, in fase twee en drie, gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde factoren en persoonskenmerken. De correctie voor werkgerelateerde factoren en persoonskenmerken is gedaan omdat, zoals in het JD-R model is aangetoond, dit zowel taakeisen als energiebronnen zijn die van invloed zijn op de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid. Ook is er nog een moderatie analyse uitgevoerd om te onderzoeken of de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een modererend effect heeft op de onzekerheid, die ontstaat door flexwerken, en burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Hierbij wordt dus gekeken of de samenhang tussen werkonzekerheid en burn-out

klachten wordt beïnvloed door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende.

4. Resultaten

4.1 Correlaties

In tabel 1 is de descriptieve statistiek van de onderzoekvariabelen weergegeven. De respondenten scoren gemiddeld 4.88 op bevlogenheid ($SD = 1.11$) en gemiddeld 2.89 op burn-out ($SD = 0.90$). In tabel 2 worden de correlaties van de onderzoeksvariabelen weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat bij de variabele sociale steun van de leidinggevende sprake is van multicollineariteit met de variabele ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. De variabele sociale steun van de leidinggevende is daarom niet meegenomen in de regressie analyse. De variabele sector is geen relevante confounder gebleken omdat deze geen enkele significante correlatie vertoont met de andere variabelen.

Het soort arbeidscontract blijkt positief samen te hangen met werkonzekerheid ($r = .32, p < .01$). De communicatie van de leidinggevende hangt positief samen met sociale steun van collega's ($r = .39, p < .01$) en eigen effectiviteit ($r = .22, p < .01$), maar negatief samen met werkonzekerheid ($r = -.22, p < .01$). Sociale steun van de leidinggevende hangt ook negatief samen met werkonzekerheid ($r = -.22, p < .01$), maar positief met eigen effectiviteit ($r = .17, p < .05$). Sociale steun van collega's daarentegen hangt alleen positief samen met eigen effectiviteit ($r = .18, p < .05$). Als laatste zien we dat eigen effectiviteit negatief samenhangt met werkonzekerheid ($r = -.23, p < .01$).

Tabel 1. Descriptieve statistiek van de onderzoeksvariabelen (gemiddelde (M) en standaarddeviatie (SD), N = 179)

Variabele	M	SD
1. Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende (1-5)	3.28	0.88
2. Sociale steun leidinggevende (1-5)	3.08	0.95
3. Sociale steun collega's (1-5)	3.57	0.80
4. Werkonzekerheid (1-5)	2.70	1.21
5. Eigen effectiviteit (1-4)	3.08	0.39
6. Burn-out (1-7)	2.89	0.90
7. Bevlogenheid (1-7)	4.88	1.11

Tabel 2. Correlaties tussen de onderzoeksvariabelen.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Geslacht	-							
2. Leeftijd	.01	-						
3. Hoogst genoten opleidingsniveau	.13	.28**	-					
4. Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende (1-5)	-.09	-.15*	-.05	-				
5. Sociale steun leidinggevende (1-5)	-.06	-.15*	-.03	.71**	-			
6. Sociale steun collega's (1-5)	.02	-.21**	-.02	.39**	.47**	-		
7. Werkonzekerheid (1-5)	.16*	.14	.01	-.22**	-.22**	-.11	-	
8. Eigen effectiviteit (1-4)	-.05	-.21**	.01	.22**	.17*	.18*	-.23**	-

*p < .050, **p < .010

4.2 Relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en de ervaren mate van burn-out klachten

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 29% te verklaren was door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende ($F(1, 177) = 72,42, p < .001$), zie tabel 3. De communicatie van de leidinggevende is dus een significante voorspeller. Bij een toename van 1 schaalscore (dit betekent dat de leidinggevende een meer ondersteunende communicatiestijl hanteert) neemt de ervaren mate van burn-out klachten met 0.55 af en vice versa.

Wanneer de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende gecorrigeerd wordt voor relevante werkgerelateerde predictoren (werkonzekerheid en sociale steun van collega's) neemt deze predictor in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 31% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, werkonzekerheid en sociale steun collega's ($F(3, 175) = 28,21, p < .001$). Wanneer de predictor ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende nu met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten met 0.46 af en vice versa. Deze predictor neemt nog verder in sterkte af wanneer deze wordt gecorrigeerd voor relevante persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit). Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 37% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, werkonzekerheid, sociale steun collega's en de persoonskenmerken ($F(7, 171) = 16,18, p < .001$). Een stijging van de predictor ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende met 1 schaalscore betekent dat de ervaren mate van burn-out klachten met .41 afneemt en vice versa.

Tabel 3. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele communicatie van de leidinggevende die de ervaren mate van burn-out klachten voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	4.70	.22		4.87	.34		4.67	.91	
Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende (1-5)	-.55	.07	-.54***	-.46	.07	-.45***	-.41	.07	-.41***
R^2	.29			.31			.37		
F	72.42***			28.21***			16.18***		

*Werkonzekerheid, sociale steun collega's

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

*** $p < .001$

4.3 Relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid

Wat betreft de ervaren mate van bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar bleek uit een enkelvoudige regressie dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 17% te verklaren was door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende ($F(1, 177) = 37,63, p < .001$), zie tabel 4. De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende is dus ook bij de ervaring van bevlogenheid een significante voorspeller. Bij een stijging van 1 schaalscore neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .53 toe en vice versa. Wanneer de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende wordt gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde predictoren (werkonzekerheid en sociale steun collega's) neemt ook in dit geval de predictor ondersteunende communicatiestijl leidinggevende in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 19% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, werkonzekerheid en sociale steun collega's ($F(3, 175) = 15,19, p < .001$). Wanneer de predictor ondersteunende communicatiestijl

van de leidinggevende nu met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .43 toe en vice versa. Wanneer de predictor ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende ook gecorrigeerd wordt voor relevante persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit) neemt deze predictor nog verder in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 24% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, werkonzekerheid, sociale steun collega's, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit ($F(7, 171) = 8,86, p < .001$). Een stijging van de predictor ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevend met 1 schaalscore betekent nu dat de ervaren mate van bevlogenheid met .38 toeneemt en vice versa.

Tabel 4. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende die de ervaren mate van bevlogenheid voorspelt (N=179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	3.15	.29		2.64	.45		3.03	1.24	
Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende (1-5)	.53	.09	.42***	.43	.09	.34***	.38	.09	.30***
R^2	.17			.19			.24		
F	37.63***			15.19***			8.86***		

*Werkonzekerheid, sociale steun collega's

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

*** $p < .001$

4.4 Relatie tussen sociale steun van de leidinggevende en de ervaren mate van burn-out klachten

Uit de resultaten, wat betreft de invloed van de sociale steun van de leidinggevende op de

ervaren mate van burn-out, bleek uit een enkelvoudige regressie dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 21% te verklaren was door de sociale steun van de leidinggevende ($F(1, 177) = 47,44, p < .001$), zie tabel 5. De sociale steun van de leidinggevende is een significante voorspeller voor de ervaren mate van burn-out klachten. Bij een toename van 1 schaalscore (dit betekent dat de werknemer ervaart dat de leidinggevende meer ondersteunend is) neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .44 af en vice versa. Wanneer de sociale steun van de leidinggevende gecorrigeerd wordt voor de relevante werkgerelateerde predictoren (werkonzekerheid en sociale steun van collega's) zien we dat deze predictor in sterkte afneemt. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 23% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun leidinggevende, werkonzekerheid en sociale steun collega's ($F(3, 175) = 19,16, p < .001$). Wanneer de predictor sociale steun van de leidinggevende nu met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .33 af en vice versa. Deze predictor neemt nog verder in sterkte af wanneer deze wordt gecorrigeerd voor relevante persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit). Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 32% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun leidinggevende, werkonzekerheid, sociale steun collega's en de persoonskenmerken ($F(7, 171) = 12,76, p < .001$). Een stijging van de ervaren mate van sociale steun van de leidinggevend met 1 schaalscore betekent dat de ervaren mate van burn-out klachten met .31 afneemt en vice versa.

Tabel 5. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele sociale steun van de leidinggevende die de ervaren mate van burn-out klachten voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	4.24	.20		4.41	.34		4.38	.95	
Sociale steun leidinggevende (1-5)	-.44	.06	-.46***	-.33	.07	-.35***	-.31	.07	-.32***

R^2	.21	.23	.32
F	47.44***	19.16***	12.76***

*Werkonzekerheid, sociale steun collega's

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

*** $p < .001$

4.5 Relatie tussen sociale steun van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid

Ook is de invloed van de sociale steun van de leidinggevende op de ervaren mate van bevlogenheid onderzocht. Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 11% te verklaren was door de sociale steun van de leidinggevende ($F(1, 177) = 21,81, p < .001$), zie tabel 6. Ook hier blijkt dat de sociale steun van de leidinggevende een significante voorspeller is van de ervaren mate van bevlogenheid. Wanneer deze predictor met 1 schaalscore toeneemt zal de ervaren mate van bevlogenheid met .39 stijgen en vice versa. Wanneer de predictor sociale steun van de leidinggevende gecorrigeerd wordt voor relevante werkgerelateerde factoren neemt ook in dit geval deze predictor in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 13% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun leidinggevende, werkonzekerheid en sociale steun collega's ($F(3, 175) = 10,07, p < .001$). Een stijging van 1 schaalscore bij de predictor sociale steun leidinggevende betekent een toename van de ervaren mate van bevlogenheid met .26 en vice versa. Een verdere afname in sterkte van deze predictor ontstaat wanneer er gecorrigeerd wordt voor relevante persoonskenmerken. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 19% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun leidinggevende, werkonzekerheid, sociale steun collega's, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit ($F(7, 171) = 6,96, p < .001$). Wanneer de sociale steun van de leidinggevende nu met 1 schaalscore stijgt, zal de ervaren mate van bevlogenheid met .23 stijgen en vice versa.

Tabel 6. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele sociale steun van de leidinggevende die de ervaren mate van bevlogenheid voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	3.69	.27		3.16	.45		3.38	1.27	
Sociale steun leidinggevende (1-5)	.39	.08	.33*****	.26	.10	.22*****	.23	.09	.20***
R^2	.11			.13			.19		
F	21.81*****			10.07*****			6.96*****		

*Werkonzekerheid, sociale steun collega's

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

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

4.6 Relatie tussen sociale steun van collega's en de ervaren mate van burn-out klachten

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 12% te verklaren was door de sociale steun van collega's ($F(1, 177) = 25,27$, $p < .001$), zie tabel 7. Ook de sociale steun van de collega's is dus een significante voorspeller voor de ervaren mate van burn-out klachten. Bij een toename van de sociale steun van collega's met 1 schaalscore (dit betekent dat de werknemer meer sociale steun van collega's ervaart) neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .40 af en vice versa. Wanneer de sociale steun van collega's gecorrigeerd wordt voor relevante werkgerelateerde predictoren (werkonzekerheid en ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende) neemt deze predictor in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 31% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun collega's, werkonzekerheid en ondersteunende communicatiestijl leidinggevende ($F(3, 175) = 28,21$, $p < .001$). Wanneer de predictor sociale steun van collega's nu met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .19 af en vice versa. De predictor sociale steun van collega's neemt nog verder in sterkte af wanneer deze wordt gecorrigeerd voor relevante persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, hoogst

genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit). Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 37% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun collega's, werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende en de persoonskenmerken ($F(7, 171) = 16,18, p < .001$). Een stijging van de ervaren mate van sociale steun van collega's met 1 schaalscore zorgt voor een afname van de ervaren mate van burn-out klachten met .15 en vice versa.

Tabel 7. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele sociale steun van collega's die de ervaren mate van burn-out klachten voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	B
Intercept	4.32	.29		4.87	.34		4.67	.91	
Sociale steun collega's (1-5)	-.40	.08	-.35***	-.19	.08	-.17***	-.15	.07	-.13***
R^2	.12			.31			.37		
F	25.27***			28.21***			16.18***		

*Werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

*** $p < .001$

4.7 Relatie tussen sociale steun van collega's en de ervaren mate van bevlogenheid

Wat betreft de relatie tussen sociale steun van collega's en de ervaren mate van bevlogenheid bleek uit een enkelvoudige regressie dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 10% te verklaren was door de sociale steun van collega's ($F(1, 177) = 20,31, p < .001$), zie tabel 8. De sociale steun van collega's is dus ook een significante voorspeller voor de ervaren mate van bevlogenheid. Wanneer deze predictor met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .45 toe en vice versa. Wanneer de predictor sociale steun van collega's wordt gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen neemt deze predictor in sterkte af. Uit

een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 19% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun collega's, werkonzekerheid en ondersteunende communicatiestijl leidinggevende ($F(3, 175) = 15,19, p < .001$). Wanneer de predictor sociale steun van collega's nu met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .26 toe en vice versa. Een verdere afname in sterkte van de predictor sociale steun collega's ontstaat wanneer deze wordt gecorrigeerd voor relevante persoonskenmerken. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van bevlogenheid voor 24% te verklaren was door de ingebrachte variabelen sociale steun collega's, werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit ($F(7, 171) = 8,86, p < .001$). Wanneer de sociale steun van collega's met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .21 toe en vice versa.

Tabel 8. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele sociale steun van collega's die de ervaren mate van bevlogenheid voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	B
Intercept	3.28	.36		2.64	.45		3.03	1.24	
Sociale steun collega's (1-5)	.45	.10	.32*****	.26	.10	.19****	.21	.10	.15****
R^2	.10			.19			.24		
F	20.31*****			15.19*****			8.86*****		

*Werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

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

4.8 Relatie tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out klachten en de moderatie van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op deze relatie

Om te onderzoeken of de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een modererend effect heeft op de relatie tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out

klachten is eerst onderzocht of er een relatie is tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out klachten (tabel 9). Vervolgens is er een moderatie analyse uitgevoerd. Uit een enkelvoudige regressie analyse bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 5% te verklaren was door werkonzekerheid ($F(1, 177) = 9,44, p = .002$). Hierbij is werkonzekerheid een significante voorspeller gebleken voor de ervaren mate van burn-out klachten ($B = .17, p = .002$). Wanneer de predictor werkonzekerheid met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .17 toe en vice versa. De interactieterm (werkonzekerheid x ondersteunende communicatiestijl leidinggevende) bleek niet significant ($B = .02, p = .766$). Wanneer de predictor werkonzekerheid gecorrigeerd wordt voor relevante werkgerelateerde predictoren ondersteunende communicatiestijl leidinggevende en sociale steun collega's neemt deze predictor in sterkte af. Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 31% te verklaren was door de ingebrachte variabelen werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende en sociale steun collega's ($F(3, 175) = 28,21, p < .001$). De variabele werkonzekerheid blijkt nu geen significante voorspeller meer van de ervaren mate van burn-out klachten ($B = 0.8, p = .099$). Ook hierbij is de interactieterm (werkonzekerheid x ondersteunende communicatiestijl leidinggevende) niet significant ($B = 0.1, p = .778$). De predictor werkonzekerheid neemt nog verder af wanneer deze ook wordt gecorrigeerd voor relevante persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit). Uit een meervoudige regressie bleek dat de ervaren mate van burn-out klachten voor 37% te verklaren was door de ingebrachte variabelen werkonzekerheid, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende, sociale steun collega's, geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en eigen effectiviteit ($F(7, 171) = 16,18, p < .001$). Ook nu blijkt de variabele werkonzekerheid geen significante voorspeller van de ervaren mate van burn-out klachten ($B = .03, p = .520$). Ook hierbij bleek de interactieterm (werkonzekerheid x ondersteunende communicatiestijl leidinggevende) niet significant ($B = .02, p = .734$).

Tabel 9. Hiërarchische lineaire regressie-analyse voor de variabele werkonzekerheid die de ervaren mate van burn-out klachten voorspelt (N= 179)

	Enkelvoudige regressie			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen*			Gecorrigeerd voor werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken**		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Intercept	2.44	.16		4.87	.34		4.67	.91	
Werkonzekerheid (1-5)	.17	.05	.23***	.08	.05	.12	.03	.05	.04
R^2	.05			.31			.37		
F	9.44***			28.21****			16.18****		

*Sociale steun collega's, ondersteunende communicatiestijl leidinggevende

**Geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau, eigen effectiviteit

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

5. Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de steeds groter wordende burn-out problematiek onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Uit eerder onderzoek is gebleken dat werkonzekerheid en de relatie tussen werknemer en leidinggevende onder andere een belangrijke rol spelen in deze problematiek. Hierbij is gebleken dat de interpersoonlijke ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een voorspeller is van burn-out en bevlogenheid.

5.1 In hoeverre voorspelt de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een effect heeft op de ervaren mate van burn-out klachten. Er is namelijk een significant negatief verband gevonden tussen deze variabelen. Dit betekent dat wanneer de leidinggevende een communicatiestijl hanteert die ondersteunend is ten opzichte van de werknemer, de ervaren mate van burn-out klachten bij deze werknemer zal afnemen. Wanneer relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken worden meegenomen, blijkt dat

37% van de ervaren mate van burn-out klachten te voorspellen is door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. Wanneer de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende met 1 schaalscore toeneemt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar met .41 af op een 7-punts likertschaal. Dit is een aanzienlijk effect. Het is een afname van 14% per schaalscore ten opzichte van het gemiddelde ($M = 2.89$). Bij interventieonderzoek voor volksgezondheid wordt volgens van Hamberg- van Reenen (2014) een verschil van 10% als een klinische relevant effect beschouwd. Daarvoor zou 1 schaalscore verschil op een 5-punts likertschaal, van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende, voor moeten worden bewerkstelligd.

5.2 In hoeverre voorspelt de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende de ervaren mate van bevlogenheid in het werk van jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende blijkt een significant positieve voorspeller van bevlogenheid in het werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. In dit geval blijkt de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende er dus voor te zorgen dat de werknemer zich meer bevlogen voelt in het werk. Wanneer de ondersteunende communicatiestijl is gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt dat 24% van de ervaren mate van bevlogenheid te voorspellen is door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. Een toename van de ondersteunende communicatiestijl met 1 schaalscore betekent een stijging van de ervaren mate van bevlogenheid met .38 op een 7-punts likertschaal. Dit is een toename van 8% per schaalscore ten opzichte van het gemiddelde ($M = 4.88$).

5.3 In hoeverre voorspelt de sociale steun van de leidinggevende burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Uit de resultaten blijkt de sociale steun van de leidinggevende een negatief significant effect te hebben op de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Dit betekent dat wanneer een werknemer sociale steun van zijn of haar leidinggevende ervaart de ervaren mate van burn-out klachten bij deze werknemer afneemt. Wanneer de sociale steun van de leidinggevende gecorrigeerd is voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt dat 32% van de ervaren mate van burn-out klachten te voorspellen is

door de sociale steun van de leidinggevende. Wanneer de sociale steun van de leidinggevende met 1 schaalscore toeneemt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar met .31 af op een 7-punts likertschaal. Dit is een afname van 11% ten opzichte van het gemiddelde ($M = 2.89$). Dit kan als een klein klinische relevant effect worden beschouwd (Hamberg- van Reenen, 2014).

5.4 In hoeverre voorspelt de sociale steun van de leidinggevende de ervaren mate van bevlogenheid in het werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Wat betreft bevlogenheid blijkt uit de resultaten een positief significant verband tussen de sociale steun van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Dit betekent dat wanneer een werknemer sociale steun van de leidinggevende ervaart de ervaren mate van bevlogenheid toeneemt bij deze werknemer. Wanneer de sociale steun van de leidinggevende gecorrigeerd is voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt dat 19% van de ervaren mate van bevlogenheid te voorspellen is door de sociale steun van de leidinggevende. Wanneer de sociale steun van de leidinggevende met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .23 toe op een 7-punts likertschaal. Dit is een toename van 5% ten opzichte van het gemiddelde ($M = 4.88$).

5.5 In hoeverre voorspelt de sociale steun van collega's burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Er blijkt een negatief significant verband te zijn tussen de sociale steun van collega's en de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen 20 en 30 jaar. Dit betekent dat wanneer een werknemer sociale steun van collega's ervaart, de ervaren mate van burn-out klachten bij deze werknemer afneemt. Wanneer de sociale steun van collega's gecorrigeerd is voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt dat 37% van de ervaren mate van burn-out klachten te voorspellen is door de sociale steun van collega's. Wanneer de sociale steun van collega's met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van burn-out klachten met .15 af op een 7-punts likertschaal. Dit is een afname van 5% ten opzichte van het gemiddelde ($M = 2.89$).

5.6 In hoeverre voorspelt de sociale steun van collega's de ervaren mate van bevlogenheid in het

werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

De sociale steun van collega's blijkt daarentegen een significant positieve voorspeller van bevlogenheid in het werk onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Dit betekent dat wanneer een werknemer sociale steun van collega's ervaart, de ervaren mate van bevlogenheid bij deze werknemer toeneemt. Wanneer de sociale steun van collega's is gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt dat 24% van de ervaren mate van bevlogenheid te voorspellen is door de sociale steun van collega's. Wanneer de sociale steun van collega's met 1 schaalscore stijgt, neemt de ervaren mate van bevlogenheid met .21 toe op een 7-punts likertschaal. Dit is een toename van 4% ten opzichte van het gemiddelde ($M = 4.88$).

5.7 In hoeverre voorspelt werkonzekerheid de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Uit de resultaten blijkt werkonzekerheid (wanneer gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken) geen positief significant effect te hebben op de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar ($B = .03$, $p = .520$). Dit betekent dat wanneer een werknemer werkonzekerheid ervaart, de ervaren mate van burn-out klachten niet zal toenemen bij deze werknemer.

5.8 Welk modererend effect heeft de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op de onzekerheid die ontstaat door flexwerken en burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar?

Uit de resultaten is gebleken dat de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende geen significant modererend effect heeft op de relatie tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Wanneer werkonzekerheid is gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken blijkt de interactieterm (werkonzekerheid x ondersteunende communicatiestijl leidinggevende) niet significant ($B = .02$, $p = .734$). Dit betekent dat communicatie van de leidinggevende de relatie tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out klachten niet versterkt of verzwakt. De communicatie van de leidinggevende fungeert in dit geval dus niet als buffer tegen of versterker van de ervaren mate van burn-out klachten.

6. Discussie

6.1 Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende en burn-out/bevlogenheid

Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en uitkomsten hiervan op werknemers met betrekking tot burn-out en bevlogenheid. Burn-out klachten zijn een steeds groter wordend probleem, voornamelijk onder jonge starters die aan het begin van hun carrière staan. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een relevante invloed heeft op de ervaren mate van zowel burn-out als bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar.

Volgens de social information processing perspective van Salancik en Pfeffer (1978), wordt burn-out als een ‘werkhouding’ gezien die kan worden beïnvloed door de communicatie tussen manager en werknemer. Omdat de communicatie tussen manager en werknemer de ‘werkhouding’ kan beïnvloeden en omdat volgens dit perspectief de sociale omgeving aanwijzingen geeft die individuen gebruiken om gebeurtenissen te interpreteren en gedrag op te baseren, is het belangrijk te achterhalen wat het effect van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende is op jonge starters.

Uit eerder onderzoek van de Vries et al. (2010) bleek de ondersteunende communicatiestijl de meest belangrijke interpersoonlijke communicatiestijl te zijn omdat deze stijl zorgde voor meer tevredenheid over de communicatie van de leider in asymmetrische relaties (die parallel zijn aan de relatie tussen leidinggevende en werknemer). De ondersteunende communicatiestijl bestaat volgens Gibb (1961) uit uitleg, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid. Wanneer werknemers ervaren dat al deze aspecten worden toegepast in communicatie door de leidinggevende, zullen werknemers tevreden zijn in het werk. Uit dit onderzoek is gebleken, in lijn met het onderzoek van de Vries et al. (2010), dat wanneer een leidinggevende een meer ondersteunende communicatiestijl hanteert, werknemers tevredener zullen zijn waardoor de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar afneemt. Wanneer de leidinggevende daarentegen een minder ondersteunende communicatiestijl hanteert zullen werknemers minder tevreden zijn en kan de ervaren mate van burn-out klachten toenemen.

Wat betreft bevlogenheid blijkt, dat wanneer de leidinggevende een communicatiestijl hanteert die meer ondersteunende is, werknemers niet alleen tevredener zullen zijn maar ook

beter willen presteren. Volgens onderzoek van Christian et al. (2011) hangt de ervaring van bevlogenheid namelijk sterker samen met arbeidsprestatie dan tevredenheid. Door de positieve samenhang tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid kunnen werknemers mogelijk in een “flow” van bevlogenheid terecht komen. Hierbij gaat het om een optimale ervaring die wordt gekenmerkt door gerichte aandacht, een heldere geest, moeiteloze concentratie, volledige controle, het verlies van zelfbewustzijn en tijdsbesef en intrinsiek genot (Csikszentmihalyi, 1990). Deze aspecten zorgen ervoor dat werknemers tevreden zijn en hierdoor zullen zij eerder gemotiveerd raken om zich goed in te zetten op het werk. Gebleken is namelijk dat werktevredenheid een belangrijke voorspeller is voor werkprestatie (Coffeng, van Berkel, Viester & van Dongen, 2015). De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende kan er dus, als energiebron, voor zorgen dat werknemers sneller bevlogen raken en dit heeft een bufferende werking tegen burn-out klachten (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat 17% van de mate van bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar wordt bepaald door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. Dit is een hoog percentage aangezien onderzoek van Bakker (2009) heeft aangetoond dat maar 30% tot 40% van de mate van bevlogenheid bepaald wordt door extrinsieke factoren. De ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende lijkt dus een relevante extrinsieke factor in relatie tot bevlogenheid. De relatie tussen de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid bleek echter uit de resultaten minder sterk dan de relatie tussen de communicatiestijl van de leidinggevende en de ervaren mate van burn-out klachten.

Concluderend kan gesteld worden dat de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende een belangrijke energiebron kan zijn die er voor zorgt dat de werknemer zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd raakt waardoor bevlogenheid gestimuleerd wordt en burn-out klachten voorkomen kunnen worden. Het is daarom van belang om leiderschap, waarvan de interpersoonlijke communicatiestijl een kernelement is, onderdeel te maken van het JD-R model van Schaufeli en Taris (2013) zoals Schaufeli (2015) ook in zijn onderzoek doet.

6.2 Sociale steun en burn-out/bevlogenheid

Ook de sociale steun van zowel de leidinggevende als die van collega's heeft een effect op de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid. In lijn met het onderzoek van Truchot en Deregard (2001), Leiter en Maslach (1988) en Miller et al. (1990) kan de sociale steun van leidinggevend en collega's zorgen voor minder uitputtingsverschijnselen en emotionele belasting. De sociale steun van leidinggevend en collega's kan dus functioneren als een buffer tegen werkstress en juist zorgen voor meer effectiviteit (Truchot & Deregard, 2001), werktevredenheid (Orpen & Pinshaw, 1975; Smither, 1988; Stamps, 1997; Vroom, 1964) en bevlogenheid (Leiter & Maslach, 1988).

Uit de resultaten is gebleken dat de relatie tussen de sociale steun van de leidinggevende en de ervaren mate van burn-out klachten sterker is dan de relatie tussen de sociale steun van de leidinggevende en de ervaren mate van bevlogenheid. Wat betreft de sociale steun van collega's blijkt dat de relatie tussen de sociale steun van collega's en de ervaren mate van bevlogenheid sterker is dan de relatie tussen de sociale steun van collega's en de ervaren mate van burn-out klachten. Ook geven de resultaten aan dat, ondanks de hoge correlatie met sociale steun van de leidinggevende, de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende toch een grotere voorspeller van burn-out en bevlogenheid blijkt dan de sociale steun van de leidinggevende. Dit wijst dus ook op het belang van het meenemen van leiderschap, en dus de interpersoonlijke communicatiestijl, in het JD-R model van Schaufeli en Taris (2013).

6.3 Werkonzekerheid, burn-out en de moderatie van de ondersteunende communicatiestijl op de relatie tussen werkonzekerheid en burn-out

Uit de resultaten is gebleken dat werkonzekerheid (wanneer gecorrigeerd voor relevante werkgerelateerde variabelen en persoonskenmerken) geen significante voorspeller is van de ervaren mate van burn-out klachten. Ook was er geen modererend effect van de ondersteunende communicatiestijl op de relatie tussen werkonzekerheid en de ervaren mate van burn-out klachten. In dit onderzoek is dus gebleken dat werkonzekerheid geen bepalende factor is voor de ervaren mate van burn-out klachten. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers niet meer werkonzekerheid ervaren wanneer zij een flexibel arbeidscontract hebben. Een modererend effect van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende kan hierdoor niet gevonden worden. Uit het onderzoek van TNO (2015) is namelijk gebleken dat er geen relatie is tussen het ontwikkelen van burn-out klachten en een flexibel arbeidscontract. Meer dan

de helft van de respondenten van dit onderzoek (54%) had een tijdelijk arbeidscontract en ook hier zien we geen effect op werkonzekerheid. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat de werknemers zich zodanig met de organisatie identificeren dat ondanks hun tijdelijke contract, de werkonzekerheid vermindert. Wanneer werknemers zich sterk identificeren met de organisatie voelen zij zich onderdeel van een groep en dit zorgt voor het gevoel van een bepaalde rangorde (Hogg, 2000). Omdat dit een belangrijk onderdeel is van het zelfconcept van iemand, vermindert dit het gevoel van werkonzekerheid (Ashforth, 2001; Deaux, Reid, Mizrahi, & Cotting, 1999; Hogg, 2000).

6.4 Vergelijking met de algemene werkzame beroepsbevolking

Wanneer naar de werknemers tussen de 20 en 30 jaar gekeken wordt, uit de werkende Nederlandse beroepsbevolking in 2015, blijkt uit cijfers van het CBS (2015) dat 50% man is en 50% vrouw. Van deze werknemers heeft 52% een opleiding aan het middelbaar beroepsonderwijs gevolgd en 34% een opleiding aan het hoger beroepsonderwijs of het wetenschappelijk beroepsonderwijs. De meeste werknemers waren werkzaam in de zakelijke dienstverlening (17%) en de detailhandel (17%), gevolgd door de gezondheids- of zorginstelling (16%). Daarnaast had 49% van deze werknemers een vast arbeidscontract en 51% een flexibel arbeidscontract. Wanneer deze cijfers vergeleken worden met de cijfers uit de groep respondenten van dit onderzoek blijken de cijfers niet geheel representatief voor de algemene werkzame Nederlandse beroepsbevolking tussen de 20 en 30 jaar.

Wat betreft de ervaren mate van burn-out klachten blijkt, uit een landelijke representatieve steekproef uit de werkende bevolking van Nederland (N = 1.111), de gemiddelde score van burn-out 2.47 gemeten aan de hand van UBOS-A op een 7-punts likertschaal. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemiddelde score van burn-out 2.89 is onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar (N = 179) gemeten aan de hand van UBOS-A op een 7-punts likertschaal. In het onderzoek van Schaufeli en van Dierendonck (2000) is gebruik is gemaakt van een 7-punts likertschaal van 0 (nooit) tot 6 (altijd) en in dit onderzoek is een 7-punts likertschaal gehanteerd van 1 (nooit) tot 7 (altijd). De gemiddelde score van burn-out onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar in dit onderzoek moet dus met 1 schaalscore gecorrigeerd worden. Hierdoor wordt de gemiddelde score van burn-out in plaats van 2.89 dus 1.89. Dit is een relatief laag gemiddelde. De gemiddelde scores van burn-out verschillen behoorlijk van elkaar en daarom is de

gemiddelde score van burn-out uit dit onderzoek niet geheel representatief voor de algemene Nederlandse werkzame beroepsbevolking tussen de 20 en 30 jaar.

De correctie van 1 schaalscore moet ook uitgevoerd worden voor de gemiddelde score van bevlogenheid. Uit onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) blijkt, uit een representatieve steekproef uit de werkende bevolking van Nederland (86%) en Vlaanderen (16%) (N = 9.679), de gemiddelde score van bevlogenheid 3.74 gemeten aan de hand van de verkorte UBES-9 op een 7-punts likertschaal. Uit dit onderzoek blijkt de gemiddelde score van burn-out onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar 4.88 gemeten aan de hand van de verkorte UBES-9 op een 7-punts likertschaal. Wanneer de correctie van 1 schaalscore wordt toegepast wordt de gemiddelde score van bevlogenheid 3.88. Ook dit gemiddelde is niet opvallend hoog. De gemiddelde scores van bevlogenheid liggen daarentegen dicht bij elkaar dan de gemiddelde scores van burn-out. De gemiddelde score van bevlogenheid uit dit onderzoek is daarom wel representatief voor de werkzame beroepsbevolking tussen de 20 en 30 jaar uit Nederland en Vlaanderen.

6.3 Beperkingen onderzoek

Opvallend is dat de overgrote meerderheid van de respondenten aan dit onderzoek vrouwelijk (75%) en hoogopgeleid (45%) was. Vergeleken met de eerder genoemde cijfers uit de algemene werkzame Nederlandse beroepsbevolking tussen de 20 en 30 jaar lijkt er dus sprake te zijn van een onbedoelde selectiebias. Dit is een verstoring van de resultaten, doordat een variabele meer dan toevallig afwijkt van bijvoorbeeld de controlegroep of de werkelijkheid, waardoor een vertekend beeld van de resultaten kan ontstaan. Uit onderzoek van de Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) is namelijk gebleken dat vrouwen systematisch licht verhoogde taakeisen en emotionele belasting ervaren in vergelijking met mannen. Uit het onderzoek van TNO bleek ook dat werknemers in contactuele beroepen meer taakeisen en emotionele belasting ervaren. Onder de respondenten was de meerderheid werkzaam in de gezondheidssector (18%), gevolgd door de dienstverleningssector (13%) en de onderwijssector (11%). Dit zijn drie sectoren met contactuele beroepen. Wanneer gekeken wordt naar de invloed van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende zou er dus een verband kunnen zijn met sekse en sector. Door de verhoogde ervaring van taakeisen en emotionele belasting bij zowel vrouwen als werknemers in contactuele beroepen zouden zij gevoeliger kunnen zijn voor burn-out klachten en zou de ondersteunende communicatiestijl van

de leidinggevende een groter effect kunnen hebben op deze groep. Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar mannen en werknemers in niet-contactuele beroepen zou het effect van de ondersteunende communicatiestijl minder sterk kunnen zijn.

Ook zijn de respondenten van dit onderzoek via social media geworven. Wanneer deze methode wordt gehanteerd, is er altijd sprake van een bepaalde selectiebias (Meer, Plantinga & Toet, 2012). Omdat niet iedereen even grote toegang heeft tot social media kunnen de onderzoeksresultaten niet volkomen representatief zijn voor de totale doelgroep (Meer et al., 2012).

Een tweede beperking van het onderzoek is dat in deze studie burn-out gemeten is aan de hand van de UBOS-A. Deze schaal is voor algemeen gebruik. Omdat is gebleken dat het merendeel van de respondenten werkzaam is in contactuele beroepen zou burn-out beter gemeten kunnen worden aan de hand van de UBOS-C. Deze is speciaal ontwikkeld voor werknemers in contactuele beroepen.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat dit onderzoek cross-sectioneel van aard is. Dat betekent dat er op één moment metingen zijn gedaan. Door deze methode kan dus ook geen inzicht geboden worden in mogelijke veranderingen over tijd. Door middel van deze methode worden alleen associaties gemeten en geen relaties en zijn de bevindingen alleen indicatief. Er kan daarom ook geen aanname van causaliteit worden gedaan.

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat er vanuit de perceptie van de werknemer is gekeken naar de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. Het is ook van belang om te achterhalen hoe een leidinggevende moet handelen en communiceren om als ondersteunend te worden ervaren door werknemers.

7. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek zou longitudinaal van aard moeten zijn om de bevindingen van dit onderzoek over tijd te bevestigen. Hierbij wordt dezelfde onderzoeksgroep meerdere malen geobserveerd. Met longitudinaal onderzoek kan een beter beeld gevormd worden van het uiteindelijke effect van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid. Dit geldt eveneens voor het effect van sociale steun van de leidinggevende en collega's. Door middel van deze methode kan namelijk de richting van het verband dat gevonden is onderzocht worden.

Voor vervolgonderzoek zou het ook interessant zijn om het verschil tussen mannen en vrouwen en contactuele beroepen en niet-contactuele beroepen te onderzoeken. Zoals al eerder is aangegeven, is gebleken dat vrouwen en werknemers in contactuele beroepen hogere taakeisen en emotionele belasting ervaren. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of er een verschil zit in sekse en sector wat betreft het effect van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende op de ervaren mate van burn-out of bevlogenheid. Ook de mate van identificatie met de organisatie zou een belangrijk aspect zijn om mee te nemen in vervolgonderzoek. Wellicht heeft de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende wel een modererend effect op werknemers die zich niet sterk identificeren met de organisatie.

In vervolgonderzoek zou ook gekeken moeten worden naar de ervaring en perceptie van de leidinggevende wat betreft de ondersteunende communicatiestijl. Aan alle aspecten van de ondersteunende communicatiestijl: uitleg, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid (Gibb, 1961) zou in vervolgonderzoek aandacht besteed moeten. Er zou onderzocht moeten worden hoe een leidinggevende deze aspecten toepast in zijn of haar communiceren. Wat zegt namelijk een leidinggevende die ondersteunend communiceert en wat maakt een leidinggevende probleem oriënterend, ruimdenkend, empathisch, spontaan en hoe legt de leidinggevende dingen uit en zorgt hij of zij voor gelijkheid? Het is belangrijk om te achterhalen wat een leidinggevende zou moeten doen om ondersteunend te zijn ten opzichte van zijn of haar werknemers om zo meer tevredenheid onder werknemers te creëren. Gebleken is namelijk dat werktevredenheid een belangrijke voorspeller is voor werkprestatie (Coffeng et al., 2015). Wanneer ook vanuit de ervaring en perceptie van de leidinggevende wordt gekeken kan er een completer beeld gecreëerd worden en kunnen er, met behulp van deze kennis, onder andere communicatieve trainingen ontwikkeld worden om zo de ervaring van burn-out klachten tegen te gaan of te voorkomen.

8. Implicaties in de praktijk

Met deze studie is het belang van leiderschap, met in het bijzonder de interpersoonlijke (ondersteunende) communicatiestijl, aangetoond in relatie tot de ervaren mate van burn-out en bevlogenheid onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Het is belangrijk om leidinggevend te trainen en te begeleiden in het op een ondersteunende manier communiceren met en naar de werknemers. Hierbij moet de leidinggevende trainingen krijgen om alle aspecten van de

ondersteunende communicatiestijl: uitleg, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid te leren beheersen. Daarnaast is het niet alleen van belang om leidinggevend en op een ondersteunende manier te leren communiceren. Leidinggevend moeten ook leren luisteren naar werknemers en hun behoeften om burn-out klachten te reduceren of te voorkomen en bevlogenheid te stimuleren. De leidinggevende moet inzicht in zijn of haar werknemers krijgen om zo op een ondersteunende manier met hen om te kunnen gaan.

Niet alleen trainingen zijn belangrijk, maar ook het creëren van een beleid dat de psychologische werkdruk vermindert. Hierbij is het van belang dat werknemers meer inspraak krijgen bij beslissingen over hun werk en er meer variatie komt in de werktaken van werknemers (Kuper & Marmot, 2003). Naast het creëren van een beleid zouden er ook HR-strategieën in de organisatie kunnen worden toegepast om bevlogenheid te stimuleren (Schaufeli & Bakker, 2006). Volgens Schaufeli en Bakker (2006) zouden regelmatig werknemersonderzoeken moeten worden gehouden om mogelijke hindernissen bij bevlogenheid op te sporen en aan te pakken. Schaufeli en Bakker (2006) geven ook aan dat er afspraken met de leidinggevende gemaakt zouden moeten worden over de persoonlijke ontwikkeling van werknemers om bevlogenheid te stimuleren.

9. Ethische reflectie

De relatie tussen het bedrijfsleven en ethiek blijkt ‘wederzijds beperkend’ (Siebens, 1996). Volgens Siebens (1996) stelt ethische reflectie namelijk grenzen aan economisch handelen dat slechts uit is op puur eigenbelang en stelt de werkelijkheid van economie en het bedrijfsleven grenzen aan de ethische verzuchting en wensdromen. Met behulp van de resultaten van deze studie en eventuele trainingsmogelijkheden voor leidinggevend en kan het bedrijfsleven leren hoe het menselijker kan. In organisaties moet winst maken namelijk niet op de eerste plaats komen. Volgens bedrijfsartsen is het belangrijk dat juist de kenmerken van het werk en de arbeidsomstandigheden, voor het bevorderen van de gezondheid van de werknemer, op de eerste plaats komen (van Berkel, Meershoek, Janssens, Boot, Proper & van der Beek, 2014). Door de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende, als een van de kenmerken van het werk, op de eerste plaats te zetten kan de gezondheid van de werknemer bevorderd worden. Echter moet in acht genomen worden dat het bevorderen van de gezondheid van de werknemer niet de verantwoordelijkheid van de leidinggevende is. De leidinggevende moet wel zorgen voor

een 'gezonde' werkomgeving, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer zelf (van Berkel et al., 2014).

Bibliografie

ArboNed. *Verzuim door stress op steeds jongere leeftijd*. Verkregen op 28, april, 2015 <<
<http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/verzuim-door-stress-op-steeds-jongere-leeftijd/> >>.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 193.

Ashforth, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bakker, A. B. (2009). *Bevlogen van beroep*.

Bakker, A. B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. *Verhaar, K.(red.), Sociale verkenningen, 4*, 119-141.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*, 661-689

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology, 22*(3), 309-328.

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 multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*, 16-38.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178-189.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human communication research, 1*(2), 99-112.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & health, 16*(5), 583-594

- Brown S, Sessions JG (2003) Earnings, education, and fixed-term contracts. *Scot J Polit Econ* 50:492–506
- Buller, M. K., & Buller, D. B. (1987). Physicians' communication style and patient satisfaction. *Journal of Health and Social Behavior*, 28(4), 375–388.
- CBS (2015). *Meer oudere werknemers met een vaste arbeidsrelatie*. Verkregen op 1 augustus, 2015, van << <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4078-wm.htm> >>.
- CBS (2015). *Arbeidsdeelname; kerncijfers*. Verkregen op 2 februari, 2016 van << <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309NED&D1=2-3&D2=a&D3=0,11-22&D4=0&D5=1&VW=T>>>
- Caplan, R. D., Cobb, S., French Jr, J. R., Harrison, R. V., & Pinneau Jr, S. R. (1975). Job demands and worker health: Main effects and occupational differences.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62– 83.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Coffeng, J.K., Van Berkel, J., Viester, L., & Van Dongen, J.M. (2015). De impact van leefstijlprogramma's op het werk. *Tijdschrift voor Human Factors*, 40(4), 10-14.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656
- Costigan, J. L., & Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Eds.), *The 1984 handbook for group facilitators* (pp. 112–114). San Diego, CA: University Associates.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.
- 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.
- Deaux, K., Reid, A., Mizrahi, K., & Cotting, D. (1999). Connecting the person to the social: The functions of social identification. *The psychology of the social self*, 91-113.
- De Cuyper N, De Jong J, De Witte H, Isaksson K, Rigotti T, Schalk R (2008) Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model. *Int J Manag Rev* 10:25–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x

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, 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

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2011). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 0093650211413571.

Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71(1), 102.

Gibb, J. (1961). Defensive communication. *The Journal of Communication*, 11,141-148

Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 93-118.

Goudswaard A, Andries F (2002) Employment status and working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg

Green, C., Kler, P., & Leeves, G. (2010). Flexible contract workers in inferior jobs: reappraising the evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 48(3), 605-629.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Haines, V. A., Hurlbert, J. S., & Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis. *Work & Occupations*, 18, 212–235.

Hamberg-van Reenen HH (RIVM). *Effectmaten interventieonderzoek* . In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: RIVM, verkregen op 15, februari, 2016 <<<http://www.nationaalkompas.nl>> Nationaal Kompas Volksgezondheid\Meta-informatie\Bronbeschrijvingen>>.

Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social science & medicine*, 38(10), 1431-1437.

Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632– 643

- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European review of social psychology*, 11(1), 223-255.
- Israel, B. A., House, J. S., Schurman, S. J., Heaney, C. A., & Mero, R. P. (1989). The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strains and health: A multivariate analysis. *Work & Stress*, 3(2), 163-194.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.
- Kelloway, E.K. & Barling, J.(2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279
- Kobasa, S. C. O., & Pucetfi, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 839-850.
- Kompier M, Ybema JF, Janssen J, Taris T (2009) Employment contracts: cross-sectional and longitudinal relations with quality of working life, health and well-being. *J Occup Health* 51:193–203. doi:10.1539/joh.L8150
- Kuper, H., & Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of epidemiology and community health*, 57(2), 147-153.
- Layte R, O’Connell PJ, Russell H (2008) Temporary jobs in Ireland: does class influence job quality? *Econ Soc Rev* 39:81–104
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 21, 472–489.
- Letourneux V (1998) Precarious employment and working conditions in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In: C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 68–85). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach C, Schaufeli WB. (1993). Historical and conceptual development of burnout. See Schaufeli et al 1993, pp. 1–16

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., & Lyles, J. S. (1990). An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication research*, 17(3), 300-326.
- Orpen, C., & Pinshaw, J. (1975). An empirical examination of the need-gratification theory of job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 96, 139-140.
- OSHA. *Jonge werknemers - Feiten en cijfers Blootstelling aan risico's en gezondheidseffecten*. Verkregen op 8, augustus, 2015 << <https://osha.europa.eu/nl/publications/factsheets/70/view> >>.
- Parent-Thirion A, Macías EF, Hurley J, Vermeylen G (2007) Fourth European working conditions survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 12 (4), 391-401.
- Prisbell, M. (1994). Students' perceptions of instructors' style of communication and satisfaction with communication in the classroom. *Perceptual and Motor Skills*, 79(3), 1398.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Leiter, M. P. (1992). Occupational demands, psychological burnout, and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5, 62-78.
- Ruigt, R. M. (2008). Burn-out & Bevlogenheid: het uitgebreide Job Demands-Resources Model en de invloed van stressbestendigheid en workaholisme.
- Sauter, S. L., & Murphy, L. R. (Eds) (1995). *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag en organisatie*, 14(5), 229-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten1.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). Burnout en bevlogenheid. *De psychologie van arbeid en gezondheid*, 341-358
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendock, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). Lisse: Swets Test Services.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid Werk en welbevinden in Nederland. *M & O*, 69, 15-31.
- Schmid Mast, M., Hall, J. A., & Roter, D. L. (2007). Disentangling physician sex and physician communication style: Their effects on patient satisfaction in a virtual medical visit. *Patient Education and Counselling*, 68(1), 16–22
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). The general self-efficacy scale (GSE). *Anxiety, Stress, and Coping*, 12, 329-345.
- Schwarzer, R., & Fuchs, R. (1996). Self-efficacy and health behaviours. *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models*, 163-96.
- Siebens, H. (1996). *Stress op het werk*. Garant.
- Smither, R. D. (1988). *The psychology of work and human performance*. New York: Harper & Row.
- Stamps, P. L. (1997). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement*. Chicago: Health Administration Press
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

TNO (2015). *Jongeren, werkstress en flexibele arbeidscontracten*. Verkregen op 25 januari, 2016, van <<http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100346&at_t_Id=4911>>.

Truchot, D., & Deregard, M. (2001). Perceived inequity, communal orientation and burnout: The role of helping models. *Work and Stress*, 15, 347–356.

van Berkel, J., Meershoek, A., Janssens, R. M., Boot, C. R., Proper, K. I., & van der Beek, A. J. (2014). Ethical considerations of worksite health promotion: an exploration of stakeholders' views. *BMC public health*, 14(1), 1.

Vance R. J. and Kuhnert K. W (1989). Job and employment security and security valence: interactive effects on employment adjustment. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand– control(–support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87–114

Van der Meer, E., Plantinga, L., & Toet, J. (2012). Kansen voor social media in (gezondheids) onderzoek. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 90(4), 216-217.

Vos, K. (2010). De Nederlandse arbeidsverhoudingen in de 21e eeuw. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 4, 26, 417-431.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Warrick, D.D.. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.

Xanthopoulou, D. (2007). A work psychological model that works: Expanding the job demands-resources model.

Bijlage 1: Survey

Geachte heer/ mevrouw,

Mijn naam is Floor Brouwer. Momenteel ben ik bezig met de master Communicatie & beïnvloeding aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar de invloed van de ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende op de ervaren mate van burn-out klachten onder jonge starters tussen de 20 en 30 jaar. Met deze scriptie probeer ik meer inzicht te geven in de burn-out problematiek onder jonge starters zodat leidinggevendenden beter met deze problematiek om kunnen gaan of zelfs proberen burn-out klachten te voorkomen.

U zou mij kunnen helpen door deze survey in te vullen.

Met alle verkregen informatie wordt vertrouwelijk omgegaan.

Mijn dank is groot!

Met vriendelijke groet,

Floor Brouwer

Survey

Deze survey bestaat uit vier delen. Het eerste deel bevat vragen over uw persoonskenmerken. Het tweede deel bevat stellingen die gerelateerd zijn aan burn-out en bevlogenheid, deel drie bevat stellingen over werkonzekerheid, sociale steun, de communicatie van uw leidinggevende en deel vier bevat vragen over uw beleving van eigen effectiviteit.

Deel 1:

1.1 Persoonskenmerken

Zet in het vakje dat voor u van toepassing is een kruisje of vul de juiste getallen in waar nodig.

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 Algemeen voortgezet onderwijs (havo, vwo)

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

Deel 2:

2.1 Burn-out

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 0 tot 6) in te vullen?

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1	2	3	4	5	6
Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks

- _____ Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk. (UIT1)
- _____ Ik twijfel aan het nut van mijn werk. (DIS1)
- _____ Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij. (UIT2)
- _____ Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen. (EIG1)
- _____ Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk. (UIT3)
- _____ Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie. (EIG2)
- _____ Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk. (DIS2)
- _____ Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk. (DIS3)
- _____ Ik vind dat ik mijn werk goed doe. (EIG3)
- _____ Als ik op mijn werk iets afrond vrolijk me dat op. (EIG4)
- _____ Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg. (UIT4)
- _____ Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt. (EIG5)
- _____ Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt. (UIT5)
- _____ Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk. (DIS4)
- _____ Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen. (EIG6)

2.2 Bevlogenheid

- _____ Op mijn werk bruis ik van energie (VIT1).
- _____ Als ik werk voel ik me fit en sterk. (VIT2)
- _____ Ik ben enthousiast over mijn baan. (TOE1)

4. _____ Mijn werk inspireert mij. (TOE2)
5. _____ Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. (VIT3)
6. _____ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. (ABS1)
7. _____ Ik ben trots op het werk dat ik doe. (TOE4)
8. _____ Ik ga helemaal op in mijn werk. (ABS2)
9. _____ Mijn werk brengt mij in vervoering. (ABS3)

Deel 3:

3.1 Werkonzekerheid

De volgende uitspraken hebben betrekking op uw ervaren mate van werkonzekerheid. 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?

Ze er m ee e e n s	M ee e e n s	N o c h e e n s, N o c h o n e e n s	O n e e n s	Z e er m ee o n e e n s
1	2	3	4	5
.....

1. _____ Ik maak me zorgen over dat ik mijn werk eerder moet verlaten dan ik zou willen.
2. _____ Er is een risico dat ik mijn baan verlies in het komende jaar
3. _____ Ik voel me ongerust over het verliezen van mijn baan in de nabije toekomst.

3.2 Sociale steun

De volgende uitspraken hebben betrekking op uw ervaren mate van sociale steun. 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?

Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
1	2	3	4	5

1. _____ Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen. (LEI1)
2. _____ Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe. (LEI2)
3. _____ Als het nodig is, helpt mijn leidinggevende me met een bepaalde taak. (LEI3)
4. _____ Als het nodig is, geeft mijn leidinggevende me advies over hoe ik iets moet aanpakken. (LEI4)
5. _____ Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen. (COL1)
6. _____ Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe. (COL2)
7. _____ Als het nodig is, helpen mijn collega's me met een bepaalde taak. (COL3)
8. _____ Als het nodig is, geven mijn collega's me advies over hoe ik iets moet aanpakken. (COL4)

3.3 Ondersteunende communicatiestijl leidinggevende

De volgende uitspraken hebben betrekking op uw ervaring met de communicatie van uw 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?

(Bijna) Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	(Bijna) Altijd
1	2	3	4	5

1. _____ Mijn leidinggevende probeert situaties duidelijk en zonder persoonlijke vooroordelen te verklaren.
2. _____ Mijn leidinggevende vraagt naar input van werknemers bij problemen en vraagstukken.

3. _____ Mijn leidinggevende heeft geen verborgen motieven in de omgang met werknemers.
4. _____ Mijn leidinggevende respecteert mijn gevoelens en waarden.
5. _____ Mijn leidinggevende behandelt mij als zijn of haar gelijke.
6. _____ Mijn leidinggevende staat flexibiliteit in het werk toe.

Deel 4: Eigen effectiviteit

4.1 Eigen effectiviteit

De volgende uitspraken hebben betrekking op uw ervaren mate van eigen effectiviteit. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer (van 1 tot 4) in te vullen?

Volledig onjuist	Nauwelijks juist	Enigszins juist	Volledig juist
1	2	3	4

1. _____ Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen, als ik er genoeg moeite voor doe.
2. _____ Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil.
3. _____ Het is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken.
4. _____ Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.
5. _____ Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik in onvoorziene situaties moet handelen.
6. _____ Ik kan de meeste problemen oplossen als ik er de nodige moeite voor doe.
7. _____ Ik blijf kalm als ik voor moeilijkheden kom te staan omdat ik vertrouw op mijn vermogen om problemen op te lossen.
8. _____ Als ik geconfronteerd word met een probleem, heb ik meestal meerdere oplossingen.
9. _____ Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen.
10. _____ Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.

