

**Experimentele studie naar de impact van een nauwkeurige
communicatiestijl in een feedbackgesprek op werkstress en bevoegenheid
bij werknemers**

**Masterscriptie Communicatie &
Beïnvloeding**

Eerste begeleider: Dr. J van Berkel
Tweede beoordelaar: Dr. B.C. Planken
Radboud Universiteit Nijmegen
1 april, 2016

Hanneke van Heijster
s4497732
hannekevanheijster@gmail.com



Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

Werkstressmodellen en eerder onderzoek impliceren dat feedback van leidinggevenden de mate van werkstress bij werknemers kan verminderen en bevlogenheid kan bevorderen. Met de huidige studie werd beoogd te onderzoeken of een nauwkeurige communicatiestijl in feedback van leidinggevenden zorgt voor minder werkstress en meer bevlogenheid bij werknemers, ten opzichte van een onnauwkeurige communicatiestijl. Een nauwkeurige communicatiestijl komt het meest overeen met de kenmerken van de feedbackregels uit de literatuur, die in adviesboeken veelal worden gebruikt als richtlijn voor effectieve feedback.

De verwachtingen zijn onderzocht met behulp van een analoog video-experiment, waarbij 52 proefpersonen keken naar een video van een feedbackgesprek tussen een leidinggevende en werknemer. Er waren twee versies van de video, waarvan één met een leidinggevende met een nauwkeurige communicatiestijl en één met een leidinggevende met een onnauwkeurige communicatiestijl. De afhankelijke variabelen waren werkstress en bevlogenheid. Er werden twee meetinstrumenten voor werkstress gebruikt. Tijdens de video werd fysiologische werkstress gemeten door hartslagfrequentie en huidgeleiding. Vervolgens werd zelfgerapporteerde werkstress gemeten met behulp van een vragenlijst.

Feedback van een leidinggevende met een nauwkeurige communicatiestijl zorgde marginaal voor minder zelfgerapporteerde werkstress dan feedback van een leidinggevende met een minder nauwkeurige communicatiestijl. De nauwkeurigheid van de communicatiestijl had geen effect op fysiologische werkstress en bevlogenheid.

De resultaten roepen de vraag op of leidinggevenden een communicatiestijl aan kunnen leren, of dat het een onlosmakelijk onderdeel is van hun persoonlijkheid. Vervolgonderzoek moet antwoord geven op deze vraag. Echter, leidinggevenden kunnen uit deze studie meenemen dat ze door het toepassen van de feedbackregels, in ieder geval de eigen beleving van werkstress bij werknemers zouden kunnen verminderen. Zo kunnen leidinggevenden een eerste bijdrage leveren aan het verminderen van werkstress, burnout en ziekteverzuim.

1. Inleiding

1.1.Aanleiding

Werkstress is één van de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim bij bedrijven in Nederland (TNO, 2013). Maar liefst een derde wordt veroorzaakt door werkgerelateerde psychische klachten (Rijksoverheid, 2013). Een werknemer die op verschillende gebieden stress ervaart, op het werk, thuis en bijvoorbeeld financieel, kan in een burnout raken (Arboned, 2015). In de afgelopen jaren is het aantal Nederlanders met een burnout dan ook toegenomen (Arboned, 2015). Een werknemer met een burnout krijgt last van zowel fysieke als mentale klachten en is in de meeste gevallen tijdelijk niet meer in staat om volledig te kunnen werken (Arboned, 2015).

Stressfactoren op het werk zijn bijvoorbeeld een hoge werkdruk, een gebrek aan waardering, baanonzekerheid en digitale eenzaamheid (Rijksoverheid, 2013). Ook leidinggevendenden hebben invloed op het welzijn van de werknemer (Kelloway & Barling, 2008). De leidinggevende is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de taakverdeling, beloning en feedback, die vervolgens invloed hebben op de werkdruk en motivatie.

Adequate feedback van een leidinggevende kan het welbevinden van een werknemer positief beïnvloeden, omdat het werknemers handvatten geeft om hun werk goed en zelfstandig uit te voeren. Feedback van de leidinggevende kan zo werkstress verminderen en bevlogenheid vergroten (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). In deze studie werd onderzocht in hoeverre een nauwkeurige communicatiestijl in feedback invloed heeft op de effectiviteit van feedback. Communicatie kan namelijk concreet inzicht geven in de manier waarop leidinggevendenden met hun gedrag invloed hebben op het welbevinden van werknemers (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010).

1.2.Theoretisch kader

1.2.1. Werkstress

De meeste definities in de onderzoeksliteratuur omschrijven stress als een negatieve emotionele gemoedstoestand met emoties als angst, irritatie, boosheid, verdriet en depressie (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Stress wordt veroorzaakt door externe factoren ofwel stressoren, die zorgen voor een verstoring van het cognitieve-emotionele systeem (Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Stressoren in de werksituatie kunnen leiden tot werkstress (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2007), tenzij werknemers bijvoorbeeld

door de steun van hun collega's, goede arbeidsomstandigheden of voldoende zelfvertrouwen, om kunnen gaan met deze stressoren.

Werkstress heeft zowel invloed op de fysieke als mentale toestand van de werknemer. De fysieke reactie op werkstress ontstaat in het autonoom zenuwstelsel, dat bestaat uit de sympathicus en de parasympathicus (Van Doornen, 2007). De sympathicus activeert het lichaam in stressvolle situaties, wat resulteert in een verhoogde hartslag, verhoogde bloeddruk en de productie van stresshormonen adrenaline, noradrenaline en cortisol. De verhoogde hormoonspiegel veroorzaakt vervolgens mentale reacties bij de werknemers, zoals overspannenheid en burnout (Van Doornen, 2007). De parasympathicus herstelt het lichaam na afloop van de stresssituatie.

Werkstress heeft niet per definitie een negatief effect op het functioneren van de werknemer. De mate waarin werkstress positieve of negatieve gevolgen heeft, is afhankelijk van de termijn waarin de werknemer stress ervaart en de snelheid van herstel (Van Doornen, 2007). Op de korte termijn verbetert de verhoogde productie van het hormoon adrenaline bijvoorbeeld het prestatie- en reactievermogen (Frankenhaeuser, 1986). Dit kan functioneel zijn in situaties waarin de werknemer onder druk moet presteren. Echter, langdurige verhoging van het andere stresshormoon cortisol in het lichaam kan zorgen voor mentale problemen als een opgejaagd gevoel, concentratieproblemen, vergeetachtigheid en rusteloosheid (Buunk, De Jonge, Ybema & De Wolff, 1998). Deze klachten zullen een negatieve impact hebben op het functioneren van de werknemer.

Ook zijn de lichamelijke symptomen, zoals een sneller kloppend hart en zweethanden, op de korte termijn niet direct schadelijk voor de gezondheid. Na afloop van de stressvolle situatie herstelt de parasympathicus het lichaam weer in de oude staat (Van Doornen, 2007). Echter, langdurige stress kan tot gezondheidsrisico's leiden. Ook al ervaart een werknemer geen lichamelijke klachten, kan een continue verhoogde bloeddruk op de lange termijn leiden tot hart- en vaatziekten (Chandola, Brunner & Marmot, 2006).

1.2.2. Werkstressmodellen

In de afgelopen jaren zijn diverse psychosociale modellen ontwikkeld om werkstress, gezondheid en welbevinden van werknemers te voorspellen en te verklaren. Eén daarvan is het Job Demands-Resources model, weergegeven in figuur 1 (Demerouti, et al., 2001). Het JD-R model geeft de factoren weer die invloed hebben op werkstress, die een burnout en een verslechtering van het prestatievermogen van de organisatie tot gevolg kunnen hebben (Schaufeli & Taris, 2013). De onderzoeksliteratuur kent zes toonaangevende modellen, met

elk hun eigen sterke en zwakke punten. Het voordeel van het JD-R model ten opzichte van de andere modellen is de mogelijkheid om het model toe te passen op verschillende werksituaties en sectoren (De Jonge et al., 2007).

In het originele JD-R model wordt werkstress door twee factoren voorspeld, namelijk *job demands*, ofwel werkeisen en *job resources*, ofwel energiebronnen (rechtterkant relatie 1 in figuur 1). Werkeisen zijn de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van een baan die invloed hebben op de werkdruk. Voorbeelden van werkeisen zijn de hoeveelheid taken binnen een bepaalde tijd, baan- (on)zekerheid en fysieke arbeid. De energiebronnen zijn de middelen die de werknemer nodig heeft om de taken uit te voeren. Ze variëren van praktische middelen zoals de juiste apparatuur, programma's en informatie om de taken uit te kunnen voeren, tot bronnen die inspelen op de psychologische behoeftes van werknemers, zoals feedbackgesprekken, betrokkenheid bij beslissingen, eigen invloed op de werkomstandigheden en variatie in het werk. Daarnaast zijn er sociale energiebronnen, zoals de support van collega's en de relatie met de leidinggevende (Schaufeli & Taris, 2013).

Werkeisen en energiebronnen liggen respectievelijk ten grondslag aan twee processen die werkstress kunnen veroorzaken, namelijk het *uitputtingsproces* en het *motivationale proces* (Schaufeli & Bakker, 2013). Als de werkeisen te hoog zijn en de werknemer onvoldoende tijd heeft om te herstellen, raakt de werknemer mentaal en fysiek uitgeput. Hierdoor heeft de werknemer geen energie meer om de werkzaamheden goed uit te voeren. Daarnaast zorgt een gebrek aan energiebronnen voor een belemmering om werkdoelen te behalen, waardoor de motivatie van de werknemer daalt. Een werknemer met weinig energie en motivatie kan vervolgens in een burnout raken, waardoor de werknemer niet goed meer kan functioneren en gezondheidsklachten op kan lopen.

De werkeisen en energiebronnen hebben daarnaast invloed op elkaar (relatie 2 in figuur 1). Een hoge werkdruk hoeft niet tot werkstress te leiden, als de werknemer voldoende energiebronnen heeft, zoals een goede planning en duidelijkheid over taken. De energiebronnen compenseren de hoge werkdruk. Ook andersom geldt dat een gebrek aan energiebronnen vooral werkstress veroorzaakt als ook de te werkdruk hoog is (Schaufeli & Taris, 2013).

In een uitbreiding van het originele JD-R model is naast werkstress, ook bevlogenheid meegenomen als factor die invloed heeft op de organisatie-uitkomsten en de gezondheid van de werknemer. Bevlogenheid wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). Een bevlogen werknemer is levendig, kan lang doorgaan met werken, voelt zich betrokken en kan helemaal opgaan in de werkzaamheden. Hierdoor is

de werknemer beter inzetbaar, productiever en meer betrokken bij de organisatie (Schaufeli, 2015). Een bevlogen werknemer presteert daarom waarschijnlijk beter, wat een positieve invloed heeft op de organisatie-uitkomsten. Daarnaast zal de gezondheid van een vitale, levendige en toegewijde werknemer in ieder geval op het werk positief beïnvloed worden door de bevlogen gemoedstoestand.

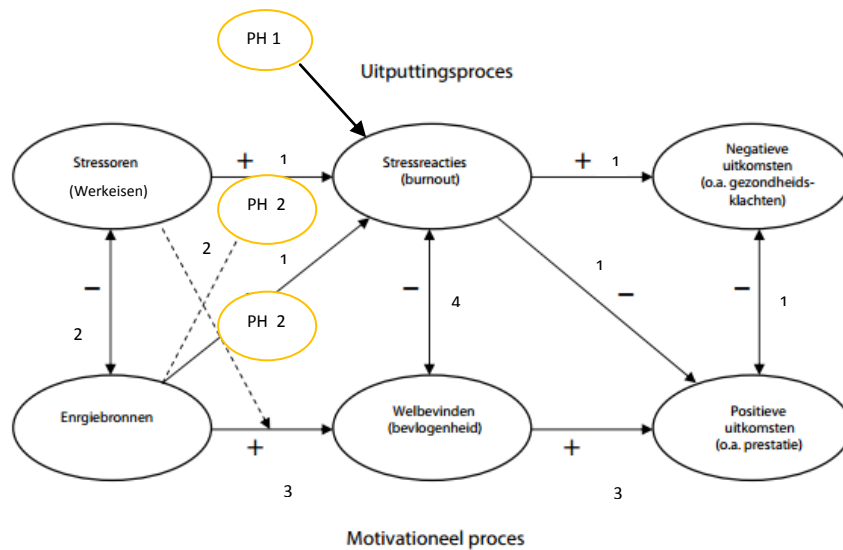
In het JD-R model wordt de mate van bevlogenheid beïnvloed door de energiebronnen (relatie 3 figuur 1). Vooral energiebronnen die groei en ontwikkeling stimuleren en inspelen op de intrinsieke behoefte van de mens aan autonomie, verbondenheid en competentie, kunnen bevlogenheid versterken (Schaufeli, 2015). Feedbackgesprekken, verantwoordelijkheid om te beslissen en gezamenlijke doelen zijn energiebronnen die inspelen op die intrinsieke behoeften (Deci & Ryan, 2000). Daarnaast kunnen ook extrinsieke motivators zoals een goede planning, voldoende personeel en duidelijke verwachtingen, de bevlogenheid bevorderen (Schaufeli & Taris, 2013).

Daarnaast kan bevlogenheid invloed hebben op de relatie tussen energiebronnen en werkstress, zoals is weergegeven in relatie 4 in figuur 1 (Demerouti et al., 2001). Een bevlogen werknemer kan waarschijnlijk beter omgaan met een hoge werkdruk en een gebrek aan energiebronnen, dan een niet bevlogen werknemer. De toewijding en het plezier waarmee de bevlogen werknemer zijn of haar werk doet, wegen op tegen de druk en inspanning, waardoor werkstress beperkt blijft.

Een laatste toevoeging aan het JD-R model zijn persoonlijke hulpbronnen, die volgens verschillende onderzoeken ook invloed hebben op werkstress en bevlogenheid (o.a. Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010; Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders & De Witte, 2011). Persoonlijke hulpbronnen zijn de psychologische middelen van een persoon om om te gaan met onvoorziene, stressvolle situaties. Voorbeelden zijn zelfvertrouwen, eigen effectiviteit en optimisme.

Verschillende onderzoekers zijn het niet eens over de plaats van persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model (Schaufeli & Taris, 2013). Persoonlijke hulpbronnen kunnen namelijk op verschillende manieren invloed hebben op de relatie tussen werkdruk en werkstress (Schaufeli & Taris, 2013). Zo kan een werknemer met weinig zelfvertrouwen van nature meer werkstress ervaren, waardoor die werknemer meer kans heeft op een burnout (PH 1 in figuur 1). Daarentegen kan de mate van zelfvertrouwen van een werknemer bepalen in hoeverre stressoren daadwerkelijk werkstress veroorzaken, wat een modererende rol voor persoonlijke hulpbronnen impliceert (PH 2 in figuur 1).

Figuur 1. Het uitgebreide Job Demands-Resources model (Schaufeli & Taris, 2013, p. 185), toegevoegd: persoonlijke hulpbronnen



1.2.3. Leidinggevenden en werkstress

Het JD-R model gaat er vanuit dat leidinggevenden een belangrijke invloed hebben op het welzijn van werknemers. Feedback van de leidinggevende is één van de energiebronnen in het JD-R model die het effect van werkdruk op werkstress kunnen verminderen. Door feedback krijgt heeft de werknemer handvatten om het werk goed uit te kunnen voeren en kunnen zo beter met de werkdruk omgaan (Schaufeli & Bakker, 2013). Daarnaast kan feedback van de leidinggevende de mate van bevlogenheid vergroten, omdat feedback inspeelt op de intrinsieke behoefte aan competentie en autonomie. Een competente en autonome werknemer kan zijn werk naar verwachting en zelfstandig uitvoeren, wat een positieve invloed heeft op bevlogenheid (Deci & Ryan, 2000).

Echter, het is waarschijnlijk dat feedback niet altijd als een energiebron fungeert, bijvoorbeeld als de leidinggevende de feedback op een inadequate manier geeft. Bij feedback wordt een werknemer op het eigen functioneren aangesproken. Daarom is het waarschijnlijk dat de manier waarop de feedback gegeven wordt, invloed heeft op de mate waarin feedback als energiebron kan fungeren. Om inzicht te krijgen in wanneer feedback een positief effect heeft op het welzijn van de werknemer, moet onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende manieren waarop leidinggevenden feedback geven.

Communicatiestijlen kunnen gebruikt worden om dit onderscheid te maken. Een communicatiestijl wordt door De Vries, Bakker-Pieper, Konings en Schouten (2011, p. 507)

als volgt gedefinieerd: “The characteristic that a person sends verbal, paraverbal, and nonverbal signals in social interactions denoting (a) who he or she wants to (appear to) be, (b) how he or she tends to relate to people with whom he or she interacts, and (c) in what way his or her messages should usually be interpreted.” Communicatie is de meest zichtbare uiting van het gedrag van leidinggevenden (De Vries et al., 2010). Daarom kan de communicatiestijl die de leidinggevende gebruikt in feedback, concreet inzicht geven in de manier waarop de leidinggevende invloed heeft op werkstress en bevlogenheid van de werknemer.

In het Communication Styles Inventory Model (De Vries, Bakker-pieper, Konings & Schouten, 2011), hierna CSI-model, worden zes communicatiestijlen beschreven, te weten: expressief, nauwkeurig, verbaal agressief, bereid tot discussie, emotioneel en impressiegericht. Het model werd ontwikkeld met behulp van een lexicale studie, waarin proefpersonen werden gevraagd verschillende communicatiestijlen te associëren met werkwoorden en bijvoeglijk naamwoorden (De Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, Van Gameren & Vlug, 2009). Het model is een uitbreiding en verfijning van eerdere modellen voor communicatiestijlen en geeft concrete omschrijvingen van de verschillende communicatiestijlen (zie bijlage 1). Hoewel leidinggevenden meerdere communicatiestijlen kunnen hanteren in verschillende situaties, hebben zij meestal één dominante stijl (De Vries et al., 2011).

De literatuur over feedback kan inzicht geven in welke communicatiestijl de meeste raakvlakken heeft met effectieve feedback. In veel adviesboeken voor leidinggevenden over feedback, fungeren de zogenoemde feedbackregels als leidraad voor effectieve en adequate feedback (De Winne & Clement, 2015). De regels schrijven voor dat de feedbackgever ongewenst en gewenst gedrag concreet benoemd, waarbij duidelijke voorbeelden worden gegeven. Daarnaast wordt positieve en negatieve feedback met elkaar afgewisseld en heeft de ontvanger de mogelijkheid om te reageren (Reekers & Spijkerman, 2014).

Feedback kan daarnaast op basis van andere literatuur geassocieerd worden met kenmerken als concreet, duidelijk en gestructureerd. Zo blijkt dat gerichte feedback een positief effect heeft op het welzijn van de werknemer, omdat het de ontvanger concrete handvatten biedt om goed te functioneren (De Jonghe, et al., 2006). Een van de meest voorkomende fouten in feedback is dan ook dat de feedback te vaag is (Weitzel, 2000). Daarnaast is goed geplande en gestructureerde uitleg beter te begrijpen waardoor informatie beter onthouden wordt (Hargie & Dickson, 2004).

De kenmerken, concreet, duidelijk en gestructureerd, hebben de meeste raakvlakken met de omschrijving van de communicatiestijl nauwkeurig uit het CSI-model. Een

nauwkeurige communicatiestijl wordt omschreven als een gestructureerde, bedachtzame, volledige en beknopte manier van communiceren (De Vries et al., 2011). De communicatiestijl wordt daarnaast geassocieerd met woorden als duidelijk, consistent, deskundig en concreet (De Vries et al., 2009).

Op basis van de literatuur over effectieve feedback en communicatiestijlen, was de eerste verwachting van dit onderzoek dat feedback als energiebron fungeert en werkstress vermindert, als de leidinggevende een nauwkeurige communicatiestijl hanteert:

H1 Feedback door leidinggevenden met een nauwkeurige communicatiestijl zorgt voor minder werkstress bij werknemers dan feedback van leidinggevenden met een onnauwkeurige communicatiestijl.

Feedback als energiebron heeft daarnaast in het JD-R model een positieve invloed op de bevlogenheid van werknemers:

H2a Feedback door leidinggevenden met een nauwkeurige communicatiestijl zorgt voor meer bevlogenheid bij werknemers dan feedback van een leidinggevenden met een onnauwkeurige communicatiestijl.

Op basis van het JD-R model werd daarnaast verwacht dat bevlogenheid een modererende rol speelt in de relatie tussen de nauwkeurigheid van de communicatiestijl en werkstress:

H2b Bevlogenheid modereert de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl in feedback en werkstress.

Ten slotte werd op basis van het JD-R model verwacht dat persoonlijke hulpbronnen op twee mogelijke manieren een rol spelen in het welzijn van werknemers:

H3a Persoonlijke hulpbronnen modereren de relatie tussen de nauwkeurigheid van de communicatiestijl in feedback en de mate van werkstress bij werknemers.

H3b Persoonlijke hulpbronnen hebben mede-invloed op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl in feedback en de mate van werkstress bij werknemers.

2. Methode

2.1. Materiaal

2.1.1. Analoog video-experiment

De mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl is gemanipuleerd in een analoog video-experiment. Er werden twee video's gemaakt van een feedbackgesprek tussen een leidinggevende en werknemer, waarvan één met een onnauwkeurige communicatiestijl en één met een nauwkeurige communicatiestijl. Proefpersonen werden gevraagd zich in te leven in de werknemer uit de video. Eerder onderzoek toonde aan dat mensen in staat zijn emoties via andere mensen te ervaren (Van Vliet, Van der Wall, Albada, Spreeuwenberg, Verheul & Bessing, 2012).

Het analoge video-experiment was een geschikt alternatief voor een experiment in de dagelijkse praktijk. In een real-life feedbackgesprek zou er namelijk geen controle zijn over de omgevingsfactoren en de uniformiteit van het gesprek. Daarnaast zou het niet ethisch verantwoord zijn om sommige werknemers opzettelijk in een stressvoller gesprek te laten deelnemen.

2.1.2. Inhoud video's

De structuur van het feedbackgesprek is gebaseerd op een beoordelingsformulier dat door organisaties gebruikt wordt in feedbackgesprekken (DeZaak, n.d.). De basis van de inhoud was in beide gesprekken gelijk. De leidinggevende gaf feedback over de kennis, werkhouding en vaardigheden van de werknemer.

Daarnaast zijn een aantal feedbackregels, zoals het zowel benoemen van positieve als negatieve feedback, gebruikt bij de ontwikkeling van de scripts. Hierdoor kon specifiek onderscheid gemaakt worden in de nauwkeurigheid van de communicatiestijl, om te voorkomen dat stress werd veroorzaakt, bijvoorbeeld omdat bij de ene versie meer negatieve dan positieve feedback werd gegeven. Ook werd de feedback geformuleerd vanuit het oogpunt van de zender (Reekers & Spijkerman, 2010), en werd gebruik gemaakt van de vier G's die staan voor gedrag, gevoel, gevolg en gewenst gedrag (De Winne & Clement, 2015).

De werknemer had een adviesfunctie op het gebied van hypotheek. De verwachting was dat de meeste proefpersonen zich konden voorstellen dat presteren belangrijk is in een dergelijke functie, waarbij de werkdruk hoog ligt. Feedback zou daarom een belangrijke rol kunnen spelen als energieleverancier. Het beoordelingsgesprek ging over de eerste periode waarin de werknemer zelfstandig als adviseur had gewerkt. Een belangrijk en spannend gesprek voor de

werknemer.

De werknemer is *over shoulder* gefilmd en in de video van de achterkant te zien. De leidinggevende was vanaf zijn middel tot zijn gezicht van de voorkant in beeld. De werknemer en leidinggevende zaten aan een tafel. De setting wekte de indruk van een vergaderruimte. De nauwkeurige video duurde ongeveer tien minuten, de onnauwkeurige zeven minuten. De scripts van de video's staan in bijlage 2.

2.1.3. Operationalisatie onafhankelijke variabele

De mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl werd geoperationaliseerd aan de hand van de items uit het CSI-model (bijlage 1) van De Vries et al. (2011). In het model zijn de zes communicatiestijlen beschreven aan de hand van ieder vier facetten. Voor de communicatiestijl nauwkeurigheid zijn dit *structuur*, *bedachtzaamheid*, *volledigheid* en *beknoptheid*. Bij ieder facet, zijn een aantal items weergegeven die het betreffende facet omschrijven.

Het eerste facet, structuur, beschrijft de logische en georganiseerde manier van communiceren die past bij een nauwkeurige communicatiestijl. De gedachten en de boodschap worden op een logische manier gestructureerd en gecommuniceerd. De structuur van de communicatiestijl werd in het experiment gemanipuleerd door in de nauwkeurige versie structuuraanduiders te gebruiken zoals ten eerste, ten tweede, vervolgens, daarnaast, enzovoort. Daarnaast benoemde de leidinggevende aan het begin van het gesprek de onderwerpen die besproken zouden worden. De leidinggevende kwam gedurende het gesprek terug op de vooraf genoemde structuur, door bijvoorbeeld te zeggen: “dan gaan we nu door naar het volgende onderdeel van kennis, dat is je bereidheid om nieuwe kennis op te doen...”. In het de onnauwkeurige versie werden de onderwerpen in dezelfde volgorde genoemd als bij de nauwkeurige versie, alleen werd de structuur niet van tevoren benoemd en werden er weinig tot geen structuuraanduiders gebruikt. De leidinggevende begon willekeurig met een van de onderwerpen: “Dan wil ik het nu even hebben over je werkhouding.”, “Oja, ik wil het nog even hebben over..”.

Het tweede facet van een nauwkeurige communicatiestijl, bedachtzaamheid, beschrijft de manier van communiceren waarbij wordt nagedacht over inhoud en woordkeuze en argumenten worden gegeven standpunten. De bedachtzaamheid is gemanipuleerd door tussen de versies te variëren in de mate waarin de leidinggevende liet blijken dat hij had nagedacht over zijn boodschap. Een voorbeeld uit de onnauwkeurige versie was: “Je adviezen zijn niet op de cliënt afgestemd, of nou ja, ze zijn wel afgestemd, maar ik zie het niet terug in je

rapporten.” Bij de nauwkeurige versie benoemde de leidinggevende daarentegen precies het onwenselijke gedrag, en liet daarbij blijken dat hij daar goed over had nagedacht, door concrete voorbeelden te geven. Bijvoorbeeld: “Het valt me op dat als de druk op de werkvloer toeneemt je gestrest overkomt, je praat snel, loopt snel en je benoemd vaak wat je nog allemaal moet doen.”.

Het derde facet, volledigheid, houdt in dat de communicatie altijd een relevant onderwerp betreft en waarbij niet wordt afgedwaald. De volledigheid is gemanipuleerd door in de onnauwkeurige versie af te dwalen van het besproken onderwerp, bijvoorbeeld door te zeggen: “Oh ja, we moeten het zo nog even hebben over die vergadering van volgende week, maar daar kom ik straks nog wel op terug.”. Daarnaast werden in beide versies tips gegeven om het ongewenste gedrag te veranderen, maar waren die in de onnauwkeurige versie minder volledig: “Je kunt een overzichtje van de cliënten maken ofzo”, versus “Je kunt een overzicht van de cliënt maken met daarop de specifieke eigenschappen van die cliënt, en hier je argumentatie op baseren.”.

Het laatste facet van een nauwkeurige communicatiestijl is *beknoptheid*. Beknopte communicatie is niet langdradig, waarbij weinig woorden nodig zijn om een boodschap over te brengen. De beknoptheid is gemanipuleerd door in de nauwkeurige versie feedbackpunten duidelijk te communiceren, zoals: “Je schriftelijke vaardigheden zijn nog niet voldoende, je maakt dt-fouten.”. Bij de onnauwkeurige versie werden meer woorden gebruikt om dezelfde boodschap over te brengen: “Je schriftelijke vaardigheden zijn nog niet helemaal goed, je maakt regelmatig foutjes.”. De onnauwkeurige versie bevatte daarnaast meer verkleinwoorden en onnodige woorden en zinnen. Bijvoorbeeld: foutjes, lijstjes, een beetje, zeg maar, misschien, hoe zeg je dat, je weet wel.

2.1.4. Pre-test scripts

Op basis van de scripts werd een pre-test uitgevoerd om de manipulatie van de nauwkeurigheid te controleren. Met behulp van Qualtrics werden per versie vijf respondenten gevraagd één van de scripts te lezen en die vervolgens op basis van een aantal stellingen te beoordelen op realisme, mate van stress voor de werknemer, inleving en nauwkeurigheid van de communicatiestijl. De stellingen werden beantwoord op een zevenpunts Likert-schaal.

Het realisme van het script werd gemeten met de stelling: “Ik vind dit een realistisch gesprek.”. De gemiddelde score voor het realisme was ($M = 4.50$, $SD = 1.58$). Er was geen significant verschil in realisme tussen beide versies. De score voor realisme impliceerde een gemiddelde mate van realisme. Echter, dit was waarschijnlijk een gevolg van het gebruik van

spreektaal, wat naar verwachting in de video beter tot zijn recht zou komen.

De mate waarin het beoordelingsgesprek stressvol was voor de werknemer werd gemeten met de stelling: “Het beoordelingsgesprek was stressvol voor de werknemer.” De mate van stress voor de werknemer werd gemiddeld beoordeeld met een score van ($M = 3.40$, $SD = 1.71$). Er was een significant verschil ($t(8) = 3.10$, $p = .015$) tussen de nauwkeurige versie ($M = 4.60$, $SD = 1.52$) en de onnauwkeurige versie ($M = 2.20$, $SD = 0.84$). De onnauwkeurige versie werd als minder stressvol ervaren als de nauwkeurige versie. Daarom zijn er voornamelijk aan het onnauwkeurige script zinnen toegevoegd om de mate van stress gelijk te krijgen, zoals: ‘daar moet je echt iets aan veranderen.’, en ‘dat kunnen we niet maken tegenover onze klanten.’

Inleving in het script werd gemeten met de stelling: “Ik kon me inleven in de situatie van de werknemer.” De gemiddelde score voor inleving was ($M = 5.60$, $SD = .70$). Er was geen significant verschil tussen beide versies.

De manipulatie van de nauwkeurigheid van de leidinggevende werd gecontroleerd door de respondenten te vragen in hoeverre ze de woorden ‘deskundig’, ‘doelgericht’, ‘consistent’ en ‘duidelijk’ van toepassing vonden op de leidinggevende. De woorden kwamen uit de lexicale studie van De Vries et al. (2009), die werden gebruikt als basis om de communicatiestijl nauwkeurigheid in het CSI-model te definiëren. De betrouwbaarheid van de vier woorden om nauwkeurigheid te meten was hoog ($\alpha = .95$). Er was een significant verschil in nauwkeurigheid tussen de twee scripts ($t(8) = 2.62$, $p = .043$). Het nauwkeurige script ($M = 6.05$, $SD = .65$) werd significant als meer nauwkeurig beoordeeld dan het onnauwkeurige script ($M = 4.15$, $SD = 1.50$).

2.2. Proefpersonen

52 proefpersonen hebben deelgenomen aan het experiment, waarvan 34 vrouwen en 18 mannen. Er was een marginaal significant verschil tussen beide versies voor geslacht ($\chi^2(1) = 3.1$, $p = .080$). De onnauwkeurige versie werd door 20 vrouwen en 6 mannen bekeken, de nauwkeurige versie door 14 vrouwen en 12 mannen. De gemiddelde leeftijd was $M = 30.15$, $SD = 10.56$, met een range van 20 tot 59. Er was geen significant verschil tussen beide versies voor leeftijd ($t(50) = .52$, $p = .604$). De meeste proefpersonen waren hoogopgeleid (WO = 26, HBO = 22, MBO = 4). Er was geen significant verschil tussen beide versies voor opleidingsniveau ($\chi^2(2) = .00$, $p = 1.00$). Het grootste deel van de proefpersonen had een bijbaan (21), daarna een fulltime werkverband (17) en daarna een parttime werkverband (14). Er was geen significant verschil tussen beide versies voor huidig werkverband ($\chi^2(2) = .86$, p

= .650).

2.3. Onderzoeksontwerp

Het experiment had een tussenproefpersoonsontwerp, waarin proefpersonen keken naar één van de twee versies van de video. Aan beide condities hebben 26 proefpersonen deelgenomen, die met behulp van het Surveyprogramma Qualtrics random aan één van de versies werden toegewezen. De meeste proefpersonen waren vrienden en kennissen van de onderzoeker, enkele werden via het proefpersoonsysteem SONA gevonden. Het enige criterium voor deelname aan het experiment was participatie op de arbeidsmarkt.

2.4. Instrumentatie

Het onderzoek had twee afhankelijke variabelen, namelijk werkstress en bevologenheid. Werkstress was onderverdeeld in zelfgerapporteerde werkstress en fysiologische werkstress. Zelfgerapporteerde stress geeft de subjectieve mate weer waarin iemand een situatie als stressvol ervaart. Tussen personen kunnen grote verschillen bestaan in zelfgerapporteerde stress, afhankelijk van de stressgevoeligheid van de persoon. Fysiologische stressmaten meten de lichamelijke reacties op stress en zijn daarom een objectievere weergave. Voorbeelden van fysiologische meetinstrumenten zijn hartslag, huidgeleiding, bloeddruk en adrenaline (Van Doornen, 2007).

2.4.1. Fysiologische werkstress: hartslag en huidgeleiding

In deze studie zijn hartslag en huidgeleiding gebruikt als fysiologische stressmaten. Stress heeft direct effect op de hartslag (Van Doornen, 2007), waardoor de maat geschikt was om het effect van een experimentele conditie te meten. Huidgeleiding is daarnaast gevoelig voor emotionele opwindning (Sep, Van Osch, Van Vliet, Smets, & Bensing, 2014). Beide maten waren praktisch eenvoudig te meten met behulp van de Biopac.

De Biopac mat tijdens de video de hartslag (HR = Heart Rate) en huidgeleiding (GSR = Galvanic Skin Response). De hartslag werd gemeten in het aantal slagen per minuut (BPM) en de huidgeleiding in *microsiemens* (μS).

Om de hartslag te meten, werden drie elektroden op de proefpersoon bevestigd, één op de rechter enkel en één op de binnenkanten van beide polsen. De huidgeleiding werd gemeten met twee elektroden die op de wijsvinger en op de middelvinger van de niet dominante hand van de proefpersoon werden bevestigd.

Voordat de proefpersonen werden blootgesteld aan de video, is bij alle proefpersonen

de hartslag en huidgeleiding in rust gemeten. De lichamelijke condities van proefpersonen kunnen namelijk erg verschillen, wat invloed heeft op de hoogte van de hartslag en mate van huidgeleiding. Voor iedere proefpersoon is een baselinemeting gemaakt van anderhalve minuut. Het gemiddelde van die anderhalve minuut werd meegenomen als baseline voor de proefpersoon.

Aan het begin van de video's waren markers ingevoegd, waarna de Biopac begon met het meten van de hartslag en huidgeleiding. De meting werd na afloop van het filmpje gestopt door de onderzoeker. De hartslag en huidgeleiding werden gemeten met twee honderd sample points, ofwel twee honderd keer per seconde.

2.4.2. *Zelfgerapporteerde werkstress*

De subjectieve mate van werkstress is gemeten met behulp van de *Perceived Stress Scale* (Cohen & Williamson, 1998). Deze schaal wordt gebruikt in onderzoek naar de eigen perceptie van stress in de psychologie, waarmee gemeten kan worden in hoeverre iemand een bepaalde situatie als onvoorspelbaar, oncontroleerbaar en overweldigend ervaart.

De schaal bevat tien items in de vorm van stellingen. De stellingen werden op de video toegepast die de proefpersonen zojuist gezien hadden, bijvoorbeeld: "Tijdens het gesprek voelde ik me gespannen doordat er iets onverwachts gebeurde." (zie voor alle stellingen bijlage 3). De stellingen werden beoordeeld op een vijfpunts Likert-schaal (helemaal niet van toepassing – helemaal wel van toepassing).

De items vier tot en met acht werden omgepoold. De betrouwbaarheid van de items voor zelfgerapporteerde stress was goed: $\alpha = .82$.

2.4.3. *Bevlogenheid*

De bevlogenheid is gemeten met de items uit de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (Ubes), (Schaufeli & Bakker, 1999). De Ubes meet de drie kenmerken van bevlogenheid, te weten vitaliteit, toewijding en absorptie. In de huidige studie werd gebruikt gemaakt van de verkorte versie van de Ubes, die bestaat uit negen items. De proefpersonen werden gevraagd de vragen te beantwoorden vanuit het oogpunt van de werknemer uit de video. Voorbeelden van de items waren: "Op mijn werk bruis ik van energie.", en "Mijn werk inspireert mij.", en "Ik ga helemaal op in mijn werk" (zie voor alle stellingen bijlage 3). De stellingen werden beoordeeld met een zevenpunts Likert-schaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van de schaal was goed: $\alpha = .87$.

2.4.4. Persoonlijke hulpbronnen

De persoonlijke hulpbronnen zijn gemeten met drie verschillende schalen *over zelfvertrouwen binnen de organisatie, eigen effectiviteit en optimisme*. De proefpersonen zijn gevraagd om de bijbehorende vragen vanuit hun persoonlijke situatie te beantwoorden.

1. Organisation-based self-esteem (zelfvertrouwen binnen de organisatie)

De OBSE (Organisation Based Self Esteem) geeft inzicht in de mate waarin een werknemer het gevoel heeft zich te kunnen ontplooiën binnen een organisatie, en de (toegevoegde) waarde die de werknemer zichzelf toekent binnen de organisatie. De schaal bestond uit tien items, zoals “Ik doe er toe op mijn werk.”, en “Ik word serieus genomen op mijn werk.”, en “Ik werk efficiënt.” (zie voor alle stellingen bijlage 3). De antwoorden werden gegeven op een vijfpunts Likert-schaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van de schaal was adequaat: $\alpha = .71$.

2. Eigen effectiviteit

De *Dutch General Self-Efficacy Scale* (Teeuw, Schwarzer & Jerusalem, 1994) meet hoe goed een persoon kan omgaan met stressvolle en controle heeft over moeilijke situaties. De schaal bestaat uit tien items, zoals: “Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen als ik er genoeg moeite voor doe.”, en “Ik vertrouw erop dat ik onverwachte situaties doeltreffend aanpak.”, en “Ik kan de meeste problemen oplossen als ik er de nodige moeite voor doe.” (zie voor alle stellingen bijlage 3). De stellingen werden beoordeeld op een vierpunts Likert-schaal (helemaal niet van toepassing – helemaal wel van toepassing) De betrouwbaarheid van de schaal was goed: $\alpha = .81$.

3. Optimisme

De LOT-R (Life Orientation Test- Revised) van Schreier, Carver en Bridges (1994), meet de mate waarin mensen met problemen en onzekere situaties kunnen omgaan. De schaal heeft tien items, zoals: “In onzekere tijden, blijf ik positief over de uitkomst.”, en “Ik ben altijd optimistisch over de toekomst.”, en “Ik raak niet snel overstuur.” (zie voor alle stellingen bijlage 3). De stellingen werden beoordeeld op een vijfpunts Likert-schaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens). Items 3, 7 en 9 werden voor de analyse omgepooled.

De betrouwbaarheid van de schaal was niet adequaat : $\alpha = .65$. Daarom is een principale factoranalyse met oblique rotatie uitgevoerd voor de tien items van optimisme. De analyse laat een drie factoroplossing zien die 66.43% van de variantie verklaart. De items 1, 2,

4 en 8 vormden samen één factor die als *optimisme* geïnterpreteerd kon worden. Zie tabel 1 voor de inhoud van de items. Deze schaal was adequaat: $\alpha = .72$. Van de overige items vormden items 3 en 9 samen één factor, maar deze schaal was onbetrouwbaar: $\alpha = .59$.

De items 5 en 6 bleken samen geen schaal te vormen. De items zijn daarom niet meegenomen in de analyse. De overige items 3, 7, 9 en 10 vormden samen, of in alle andere mogelijke samenstellingen, geen betrouwbare schaal: $\alpha = .61$. Gezien het relatief kleine aantal proefpersonen is ervoor gekozen om deze items niet mee te nemen in de analyse.

Tabel 1 Items schaal Optimisme (Schreier, Carver & Bridges, 1994)

Item	
1	In onzekere tijden, blijf ik positief over de toekomst
2	Ik vind het makkelijk om me te ontspannen
3	Als er iets mis kán gaan, gaat het ook mis
4	Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst
5	Ik vind het erg leuk om met mijn vrienden om te gaan
6	Het is belangrijk voor me om bezig te blijven
7	Ik verwacht bijna nooit dat de dingen zullen gaan zoals ik zou willen dat ze gaan
8	Ik raak niet snel overstuur
9	Ik reken er zelden op dat me goede dingen zullen overkomen
10	Over het algemeen verwacht ik dat me meer goede dan slechte dingen zullen overkomen

2.4.5. Identificatie

Identificatie werd gemeten aan de hand van vijf items uit een lijst van tien items (Cohen, 2001). De items moesten uitwijzen of de proefpersonen zich in konden leven in de werknemer. De items waren bijvoorbeeld: “Ik leefde mee met de werknemer tijdens het kijken van de video.”, en “Tijdens het kijken van de video kon ik me voorstellen wat er in de werknemer omging.” (zie voor alle stellingen bijlage 3). De proefpersonen beoordeelden de stellingen op een zevenpunts Likert-schaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

De betrouwbaarheid van de schaal was in eerste instantie niet adequaat: $\alpha = .59$. Na het verwijderen van item 3 (Ik kan me voorstellen dat ik net zo zou reageren als de werknemer als ik in dezelfde situatie zou zitten) was de betrouwbaarheid adequaat: $\alpha = .72$.

2.4.6. Nauwkeurigheid

De nauwkeurigheid van de leidinggevende werd beoordeeld aan de hand van de vier woorden die ook gebruikt werden in de pre-test: *deskundig*, *doelgericht*, *consistent* en *duidelijk*. In de lexicale studie De Vries et al. (2009) werden deze vier woorden namelijk geassocieerd met een nauwkeurige communicatiestijl. De proefpersonen gaven op een zevenpunts Likert-schaal aan in hoeverre ze de vier woorden op de leidinggevende van toepassing vonden. De betrouwbaarheid van de schaal was goed: $\alpha = .84$.

2.4.7. Achtergrondkenmerken

Aan het einde de vragenlijst hebben de proefpersonen een aantal persoonlijke kenmerken ingevuld, namelijk geslacht, leeftijd, hoogstgenoten/huidige opleiding en huidig werkverband.

2.5. Procedure

Het experiment vond plaats in een labruimte van het Centre for Language Studies (CLS). De proefpersonen namen individueel deel aan het experiment. Na binnenkomst mocht de proefpersoon plaatsnemen in de afsluitbare ruimte in het lab. In deze ruimte stond een beeldscherm, waarop de video en de vragenlijst verscheen. Vervolgens las de proefpersoon een korte uitleg over het doel en opzet van het onderzoek, waarna gevraagd werd een toestemmingsverklaring te tekenen voor vrijwillige deelname aan het experiment. De verklaring staat in bijlage 4.

De proefpersoon werd daarna aangesloten aan de apparatuur van de Biopac. De elektroden werden door de onderzoeker op de polsen en vingers van de proefpersoon geplaatst. De proefpersoon plaatste zelf de elektrode op de enkel. Daarna werd de proefpersoon gevraagd om zo stil en ontspannen te blijven zitten, waarna de baselinemeting werd gemaakt.

Na de opname werd de proefpersoon verteld dat er een video in beeld zou komen, en daarna een vragenlijst. De onderzoeker attendeerde de proefpersoon erop dat het belangrijk was zo stil mogelijk te blijven zitten tijdens de video, en dat bewegen tijdens het invullen van de vragenlijst geen probleem was. Vervolgens sloot de onderzoeker bij toestemming de deur en zette de proefpersoon de koptelefoon op.

De proefpersoon las de eerste pagina van de vragenlijst, waarop de situatie van de werknemer werd geschetst. De proefpersoon werd gevraagd zich zo goed mogelijk in te leven in de situatie van de werknemer. De proefpersoon klikte zelf door naar de video, maar drukte niet zelf op afspelen. Dit deed de onderzoeker via de computer buiten de afgesloten ruimte, om te voorkomen dat de proefpersoon te veel zou bewegen. Na de video mocht de proefpersoon zelf doorklikken naar de vragenlijst. De onderzoeker zette het beeldscherm van de computer uit wanneer de proefpersoon aan de vragenlijst begon, zodat de antwoorden anoniem ingevuld konden worden. Dit werd de proefpersoon van tevoren verteld.

Na afloop mocht de proefpersoon de elektroden zelf verwijderen. Als de proefpersoon interesse had, werd het doel van het experiment verteld. Het experiment duurde ongeveer 30 minuten per proefpersoon. Iedere proefpersoon doorliep dezelfde procedure. Eventuele bijzonderheden werden in een apart document genoteerd (bijvoorbeeld een proefpersoon waarbij de video niet startte).

2.6. Statistische toetsing

Het slagen van de manipulatie, ofwel het verschil in nauwkeurigheid tussen de versies, is gecontroleerd met een t-toets. Daarnaast is met t-toetsen gecontroleerd voor verschillen tussen de versies voor de controlevariabelen leeftijd en geslacht, en met chi-kwadraattoetsen voor de controlevariabelen opleidingsniveau en huidig werkverband.

Het effect van de nauwkeurigheid van de communicatiestijl op zelfgerapporteerde en fysiologische werkstress (hypothese 1) en bevlogenheid (hypothese 2a) is onderzocht met een meervoudige hiërarchische regressie-analyse. In het eerste model werd versie ingevoerd. Bij hartslag en huidgeleiding werd in het eerste model de baseline meegenomen.

Op basis van de correlatietabel werden relevante persoonlijke hulpbronnen meegenomen, die konden fungeren als moderator (hypothese 3a), of covariaat (hypothese 3b). De moderatie-effecten zijn getoetst met behulp van Process (Hayes, 2013). Als er geen sprake was van een moderatie-effect, zijn de variabelen in een hiërarchische regressie-analyse meegenomen als mogelijke covariaten in gecorrigeerd model 1. Hetzelfde is vervolgens gedaan voor de achtergrondkenmerken van de proefpersonen zoals *geslacht*, *leeftijd*, *opleidingsniveau* en *huidig werkverband*, die eventueel werden meegenomen in gecorrigeerd model 2 van de regressie-analyse.

Het moderatie-effect van bevlogenheid op de relatie tussen de *nauwkeurigheid* en *werkstress* (hypothese 2b), is gecontroleerd in een driestaps hiërarchische regressie-analyse, met de interactieterm, bevlogenheid * versie. In het eerste model werd versie ingevoegd (en

de baseline bij de fysiologische maten), in het tweede model bevlogenheid en in het derde model de interactieterm.

3. Resultaten

3.1. Beschrijvende resultaten

3.1.1. Manipulatie-check nauwkeurigheid

In tabel 2 is de gemiddelde nauwkeurigheid per versie weergegeven. Er was een significant verschil in nauwkeurigheid tussen de twee versies van de video's ($t(39, 42) = 3.10, p = .004$). Proefpersonen ervoeren de video met een onnauwkeurige communicatiestijl ($M = 4.98, SD = .23$) als minder nauwkeurig dan de versie met een nauwkeurige communicatiestijl ($M = 5.82, SD = .14$).

Tabel 2 Gemiddelde nauwkeurigheid per versie (N = 26 per versie). Versie 1 was onnauwkeurig, versie 2 was nauwkeurig

	Versie 1		Versie 2	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Nauwkeurigheid (7punts)	4.98**	1.16	5.82**	.71

*Vershil M en SD tussen versies: * $p < .05$ ** $p < .010$, *** $p < .00$*

3.1.2. Gemiddelden afhankelijke variabelen per versie

In tabel 3 zijn per versie de gemiddelden van de afhankelijke variabelen weergegeven. Voor de hartslag is het Nederlands gemiddelde van hartslag in rust (Hartstichting, z.d.) en hartslag bij werkstress weergegeven (Vrijkotte, Van Doornen & De Geus, 2000).

Tabel 3 Gemiddelde per afhankelijke variabele per versie (N = 26 per versie).
Versie 1 was onnauwkeurig, versie 2 was nauwkeurig

	Versie 1		Versie 2	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
HR-baseline (Gemiddeld NL: 60 -70 pm)	88.21	22.54	74.81	15.63
HR-tijdens video (Gemiddeld NL: 82 – 87 pm)	81.48	18.46	81.64	13.38
GSR-baseline	1.25	.31	1.32	.33
GSR-video	1.18	.26	1.25	.27
Zelfgerapporteerde stress (5punts) 1 = zeer laag, 5 = zeer hoog	2.37	.55	2.15	.42
Bevlogenheid (7punts) 1 = zeer laag, 7 = zeer hoog	5.07	.78	5.07	.90

Verschil *M* en *SD* tussen versies: * $p < .05$ ** $p < .010$, *** $p < .00$

3.1.3. Gemiddelden persoonlijke hulpbronnen en identificatie per versie

In tabel 4 staan de gemiddelden van de persoonlijke hulpbronnen per versie. Er is getoetst voor verschillen in gemiddelden tussen de versies. Echter, de t-toetsen lieten geen verschillen zien tussen de versies voor *zelfvertrouwen binnen de organisatie* ($t(50) = .03, p = .978$), *eigen effectiviteit* ($t(49) = -.40, p = .689$) en *optimisme* ($t(50) = -.10, p = .918$). Ook *identificatie* verschilde niet tussen de versies ($t(50) = .00, p = 1.000$).

Tabel 4 Gemiddelden persoonlijke hulpbronnen en identificatie per versie (N = 26 per versie), versie 1 was onnauwkeurig, versie 2 was nauwkeurig

	Versie 1		Versie 2	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Zelfvertrouwen (5punts) 1 = zeer laag, 5 = zeer hoog	4.12	.40	4.04	.37
Eigen effectiviteit (4punts) 1 = zeer laag, 4 = zeer hoog	3.14	.38	3.10	.40
Optimisme (5punts) 1 = zeer laag, 5 = zeer hoog	3.55	.71	3.50	.59
Identificatie (7punts) 1 = zeer laag, 7 = zeer hoog	5.03	.88	5.03	.79

Verschil *M* en *SD* tussen versies: * $p < .05$ * * $p < .010$, *** $p < .00$

3.2. Werkstress

3.2.1 Nauwkeurigheid communicatiestijl – Hartslagfrequentie (HR)

In tabel 5 zijn de resultaten weergegeven van de hiërarchische regressie-analyse voor het effect van de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl op hartslagfrequentie.

Tabel 5 Regressie-analyse voor *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *HR-video*, gecorrigeerd voor *zelfvertrouwen binnen de organisatie* en *eigen effectiviteit* in gecorrigeerd model 1 en voor *geslacht* in gecorrigeerd model 2 (N = 52)

	Ruw Model			Gecorrigeerd model 1			Gecorrigeerd model 2		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	62.08	10.70		19.93	26.35		17.53	26.27	
Versie	2.01	4.56	.06	2.35	4.48	.08	3.32	4.52	.11
HR-baseline	.24*	.12	.29	.20	.12	.25	.15	.13	.18
Zelfvertrouwen				11.05	5.83	.27	9.70	5.90	.24
Eigen effectiviteit				.02	5.98	-.00	.34	5.96	.01
Geslacht							6.23	5.05	.19
<i>R</i> ²		.04			.07			.08	
<i>F</i>		1.99			1.98			1.90	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een driestaps hiërarchische regressie-analyse bleek de *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline*, niet te veranderen door de variatie in de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* ($B = 2.01$, BI95% [-7.151 – 11.166], $p = .331$).

Op basis van hypothese 3a werd gecontroleerd voor een moderatie-effect van persoonlijke hulpbronnen. Uit de correlatietabel (bijlage 5) bleek een mogelijk moderatie-effect van *zelfvertrouwen binnen de organisatie* en *eigen effectiviteit*. Echter, er bleken geen moderatie-effecten van *zelfvertrouwen binnen de organisatie* ($B = 7.94$, BI95% [-15.766 –

30.758], $p = .260$) en van *eigen effectiviteit* ($B = -12.97$, BI95% [-36.03 – 10.10], $p = .132$) op de relatie tussen *nauwkeurigheid* en *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline*.

Op basis van hypothese 3b werden *zelfvertrouwen binnen de organisatie* en *eigen effectiviteit* meegenomen als mogelijke covariaten in gecorrigeerd model 1. Echter, na het invoegen van de variabelen, bleek de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* geen effect te hebben op de *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline* ($B = 2.35$, BI95% [-6.672 – 11.367], $p = .302$).

Ten slotte werd op basis van de correlatietabel gecontroleerd voor een moderatie-effect van *geslacht* op de relatie tussen *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline*. Er werd geen moderatie-effect gevonden van *geslacht* ($B = 2.63$, BI95% [-16.634 – 21.903], $p = .393$). Daarna werd *geslacht* in gecorrigeerd model 2 meegenomen als mogelijk covariaat. Echter, in dit model werd ook geen effect gevonden van de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* op de *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline* ($B = 3.32$, BI95% [-5.979 – 12.428], $p = .234$).

3.2.2 Nauwkeurigheid communicatiestijl – Huidgeleiding (GSR)

De resultaten van de regressie-analyse voor de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en huidgeleiding zijn weergegeven in tabel 6.

Tabel 6 Regressie-analyse voor de invloed van de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* op de *GSR-video* (N = 52)

Nauwkeurigheid	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	.17	.04	
Versie	.03	.02	.05
GSR-baseline	.80***	.03	.96
<i>R</i> ²		.92	
<i>F</i>		309.37	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een meervoudige regressie-analyse bleek geen effect van de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* op de *GSR-video*, onder constant houding van de *GSR-baseline* ($B = .03$, BI95% [-.017 - .066], $p = .142$). Op basis van de correlatietabel bleek toetsing voor moderatie (hypothese 3a) of covariaten (hypothese 3b) niet relevant.

3.2.3 Nauwkeurigheid – Zelfgerapporteerde werkstress

In tabel 7 zijn de resultaten van de hiërarchische regressie-analyse weergegeven, voor het effect van de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl op zelfgerapporteerde werkstress.

Tabel 7 Regressie-analyse voor *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *zelfgerapporteerde werkstress*, gecorrigeerd voor *leeftijd* in gecorrigeerd model 1 (N=52)

	Ruw Model			Gecorrigeerd model 1		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.37	.01		2.66	.21	
Versie	-.22	.14	-.22	-.20	.14	-.20
Leeftijd				-.01	.01	-.21
<i>R</i> ²		.03			.05	
<i>F</i>		2.50			2.47	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een twee-staps hiërarchische regressie-analyse bleek een marginaal significant effect van de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* op *zelfgerapporteerde werkstress* ($B = -.22$, BI95% [-.489 - .058], $p = .060$). Uit de analyse bleek dat de variatie in *zelfgerapporteerde werkstress* voor 3% te verklaren was door de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* ($F(1, 50) = 2.50$, $p = .060$).

Op basis van hypothese 3a en de correlatietabel werd getoetst voor een mogelijk moderatie-effect van *leeftijd*, maar dat effect bleek niet te bestaan ($B = -.00$, BI95% [-.03 – .03], $p = .467$). Daarna is *leeftijd*, op basis van hypothese 3b, meegenomen als mogelijk covariaat. Na invoeging van deze variabele was er nog steeds een marginaal significant verband tussen de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *zelfgerapporteerde werkstress* ($B = -.20$, BI95% [-.471 - .071], $p = .072$). Uit de analyse bleek dat de variatie in *zelfgerapporteerde werkstress* voor 5% verklaard werd door de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* ($F(2,49) = 2.47$, $p = .0475$).

3.3. Bevlogenheid

In tabel 8 zijn de resultaten weergegeven van de regressie-analyse voor de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en bevlogenheid.

Tabel 8 Regressie-analyse voor de invloed van de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl op bevlogenheid* (N = 52)

Nauwkeurigheid	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.07	.17	
Versie	.01	.24	.00
<i>R</i> ²		.92	
<i>F</i>		309.37	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een meervoudige regressie-analyse bleek de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* geen effect te hebben op *bevlogenheid* ($B = .01$, BI95% [-.465 - .478], $p = .489$). Op basis van de correlatietabel werd niet gecontroleerd voor moderatie-effecten of gecontroleerd voor covariaten.

3.4. Moderatie-effect bevlogenheid

Er is onderzocht of er een moderatie-effect van bevlogenheid bestond op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en werkgerelateerde stress. De moderatie is onderzocht voor de drie meetniveaus van stress van dit onderzoek: hartslag (HR), huidgeleiding (GSR) en zelfgerapporteerde stress.

3.4.1. Bevlogenheid*nauwkeurigheid – Hartslag (HR)

Tabel 9 weergeeft de resultaten van de hiërarchische regressie-analyse voor een moderatie-effect van bevlogenheid op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en de hartslag tijdens de video.

Tabel 9 Regressie-analyse voor een moderatie-effect van *bevlogenheid* op de relatie tussen *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *HR-video* (N = 52), gecorrigeerd model 1 = bevlogenheid, gecorrigeerd model 2 = bevlogenheid*versie

	Ruw Model			Gecorrigeerd model 1			Gecorrigeerd model 2		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	67.12	10.74		49.11	18.15		69.85	27.57	
Versie	2.34	4.70	.07	2.53	4.68	.08	-26.94	29.84	-.85
HR-baseline	.16	.12	.21	.18	.12	.23	.14	.12	.17
Bevlogenheid				3.28	2.67	.17	5.62	3.55	.30
Bevlogenheid*versie							-5.70	5.70	-.93
<i>R</i> ²									
<i>F</i>									

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een driestaps hiërarchische regressie bleek geen moderatie-effect van bevrologenheid op de relatie tussen de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *HR-video*, onder constant houding van de *HR-baseline* ($B = -26.94$, BI95% [-86.97 – 33.09], $p = .186$).

3.4.2. *Bevrologenheid*nauwkeurigheid – Huidgeleiding (GSR)*

In tabel 10 staan de resultaten voor de hiërarchische regressie-analyse weergegeven, voor een moderatie-effect van bevrologenheid op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en de huidgeleiding tijdens de video.

Tabel 10 Regressie-analyse voor een moderatie-effect van *bevrologenheid* op de relatie tussen *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *GSR-video* (N = 52)

	Ruw Model			Gecorrigeerd model 1			Gecorrigeerd model 2		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	.17	.04		.19	.07		.25	.11	
Versie	.03	.02	.05	.02	.02	.05	-.08	.13	-.15
GSR-baseline	.80	.03	.96	.80	.03	.96	.80	.03	.96
Bevrologenheid				-.00	.01	-.01	.01	.02	.02
Bevrologenheid*versie							-.02	-.02	.03
<i>R</i> ²		.92			.92			.92	
<i>F</i>		309.3			202.2			150.8	
		7			9			2	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een driestaps hiërarchische regressie-analyse bleek geen moderatie-effect van *bevrologenheid* op de relatie tussen de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *GSR-video*, onder de constant houding van de *GSR-baseline* ($B = -.08$, BI95% [-.340 - .181], $p = .262$).

3.4.3. *Bevlogenheid*nauwkeurigheid – Zelfgerapporteerde stress*

In tabel 11 staan de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse weergegeven, voor een moderatie-effect van bevlogenheid op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl en zelfgerapporteerde stress.

Tabel 11 Regressie-analyse voor een moderatie-effect van *bevlogenheid* op de relatie tussen *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *zelfgerapporteerde stress* (N = 52)

	Ruw Model			Gecorrigeerd model 1			Gecorrigeerd model 2		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.37	.10		3.01	.42		2.55	.63	
Versie	-.22	.14	-.22	-.22	.13	-.22	.59	.84	.60
Bevlogenheid				-.13	.08	-.21	-.19	.11	-.33
Bevlogenheid*versie							.16	.16	.84
<i>R</i> ²		.03			.05			.05	
<i>F</i>		2.50			2.49			1.97	

* $p < .05$ ** $p < .01$, *** $p < .001$ (eenzijdig getoetst)

Uit een driestaps hiërarchische regressie bleek geen moderatie-effect van *bevlogenheid* op de relatie tussen de *nauwkeurigheid van de communicatiestijl* en *zelfgerapporteerde werkstress* ($B = .59$, BI95% [-1.098 – 2.281], $p = .241$).

4. Conclusie en discussie

4.1. Conclusie

In de huidige studie werd onderzocht in hoeverre de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl in een feedbackgesprek, invloed heeft op werkstress en bevlogenheid bij werknemers. Wat betreft hypothese 1, werd geen bewijs gevonden voor de verwachting dat een nauwkeurige communicatiestijl in feedback zorgt voor minder fysiologische werkstress dan feedback van een leidinggevende met een onnauwkeurige communicatiestijl. Daarentegen zorgde feedback van een leidinggevende met een nauwkeurige communicatiestijl wel marginaal voor minder zelfgerapporteerde werkstress, dan feedback van een leidinggevende met een onnauwkeurige communicatiestijl.

In tegenstelling tot hypothese 2a, had de mate van nauwkeurigheid in de communicatiestijl geen effect op de mate van bevlogenheid van werknemers. Feedback van een leidinggevende met een nauwkeurige communicatiestijl zorgde niet voor meer bevlogenheid bij werknemers dan feedback van een leidinggevende met een onnauwkeurige communicatiestijl. Ook het in hypothese 2b verwachte moderatie-effect van bevlogenheid op de relatie tussen de mate nauwkeurigheid in de communicatiestijl en werkstress werd niet bevestigd.

Ten slotte werden in tegenstelling tot hypothese 3a, geen moderatie-effecten gevonden van persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen de mate van nauwkeurigheid in de communicatiestijl en werkstress. Daarnaast bleken de persoonlijke hulpbronnen geen covariaten voor de relatie tussen de nauwkeurigheid van de communicatiestijl en de mate van werkstress, waardoor hypothese 3b niet werd bevestigd.

4.2. Discussie

Met de huidige studie werd beoogd een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de invloed van leidinggevenden op werkstress en bevlogenheid bij werknemers. Deze studie maakt aannemelijk dat feedback van een leidinggevende met een nauwkeurige communicatiestijl zorgt voor minder zelfgerapporteerde werkstress dan feedback van een leidinggevende met een onnauwkeurige communicatiestijl. Dit resultaat sluit aan bij eerder onderzoek dat aantoonde dat leidinggevenden met nauwgezetheid als persoonlijkheidskenmerk, een positieve invloed hebben op het welbevinden van werknemers (De Vries et al., 2011). Een leidinggevende die hoog scoort op het persoonlijkheidskenmerk nauwgezetheid, hanteert naar verwachting ook een nauwkeurige communicatiestijl (Bakker-Pieper & De Vries, 2013).

De huidige studie is het eerste onderzoek waarin de invloed van leidinggevendens op werkstress en bevoegenheid is onderzocht met communicatie als uitgangspunt. In eerder onderzoek werd de invloed van leidinggevendens voornamelijk onderzocht aan de hand van leiderschapsstijl (o.a. Kelloway & Barling, 2008, Soskik & Godshalk, 2010). De toegevoegde waarde van een communicatiestijl ten opzichte van leiderschapsstijl is dat communicatie een concrete uiting is van het gedrag van een leidinggevende. De resultaten kunnen daarom inzicht geven in hoe leidinggevendens met hun gedrag invloed hebben op werkstress bij werknemers (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010).

Hoewel het effect van een nauwkeurige communicatiestijl op zelfgerapporteerde werkstress marginaal was, kan het resultaat als klinisch relevant worden beschouwd. De gemiddelde zelfgerapporteerde werkstress was bij de nauwkeurige versie 10% lager dan bij de onnauwkeurige versie. In interventie-onderzoek is de sterkte van een effect minstens zo belangrijk als het significantieniveau, omdat het vaak problemen betreft die moeilijk meetbaar en veranderbaar zijn. Dit is het geval voor zelfgerapporteerde werkstress, omdat er grote verschillen zijn tussen mensen in stressgevoeligheid (Van Doornen, 2007). Een klein verschil in zelfgerapporteerde werkstress kan daarom voor sommige mensen een relevante verandering in welbevinden betekenen.

De studie liet geen effect zien van de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl op fysiologische werkstress. Op basis van deze studie kan daarom geen link worden gelegd met de gezondheidsklachten die kunnen ontstaan als gevolg van werkstress. Fysiologische maten kunnen namelijk inzicht geven in de fysieke schakels die gezondheidsklachten veroorzaken, zoals hart- en vaatziekten en mentale klachten zoals burnout (Van Doornen, 2007).

4.2.1. Verklaringen

Op basis van de literatuur over de meetbaarheid van stress, is het opmerkelijk dat de huidige studie wel een effect vond op zelfgerapporteerde stress, maar niet op fysiologische werkstress. Hoewel de correlatie tussen beide maten zwak is (Van Doornen, 2007), zijn fysiologische stressmaten gevoeliger dan zelfgerapporteerde stressmaten. De fysiologische maten kunnen stress namelijk al meten voordat de persoon bewust stress ervaart. Daarom een effect van een nauwkeurige communicatiestijl naar verwachting eerder zichtbaar zijn in fysiologische stressmaten.

Echter, op basis van de huidige studie zijn er een aantal mogelijke verklaringen voor

het ontbreken van een effect op fysiologische werkstress. Een eerste verklaring is het niet volledig slagen van de manipulatie van de onnauwkeurige versie. De onnauwkeurige versie had een gemiddelde van 4.98 op een zevenpuntsschaal voor nauwkeurigheid, ten opzichte van een gemiddelde van 5.82 voor de nauwkeurige versie. De onnauwkeurige versie werd dus niet als onnauwkeurig maar als gemiddeld nauwkeurig beschouwd. Omdat beide versies als nauwkeurig werden ervaren door de proefpersonen, zorgden de verschillende versies waarschijnlijk niet meer voor variatie in fysiologische werkstress.

Een mogelijke oorzaak voor het niet volledige slagen van de onnauwkeurige versie, is dat de persoonlijkheid van de acteur invloed heeft gehad in de perceptie van de nauwkeurigheid van de communicatiestijl. De acteur werd bij beide versies door veel proefpersonen getypeerd als een gestructureerde, duidelijke man. Zoals eerder in de discussie is beschreven, hangen persoonlijkheidskenmerken samen met communicatiestijl (Bakker-Pieper & De Vries, 2013). De eigen persoonlijkheid van de acteur kan daarom invloed hebben op de perceptie van de communicatiestijl.

Daarnaast zijn er mogelijk te weinig onnauwkeurige verbale elementen in het onnauwkeurige script toegevoegd. De scripts werden gedeeltelijk gemaakt aan de hand van de feedbackregels, om te voorkomen dat er sprake was van één goed en één slecht feedbackgesprek. In beide scripts werd het ongewenste gedrag concreet benoemd, maar in de nauwkeurige versie werden daarbij duidelijke voorbeelden gegeven. Op basis van het CSI-model werden tekstuele aanpassingen gedaan om de nauwkeurigheid te manipuleren. Echter, mogelijk is een feedbackgesprek met een onnauwkeurige communicatiestijl niet mogelijk als grotendeels aan de feedbackregels wordt gehouden. Het zou dan ook zo kunnen zijn dat het succes van de feedbackregels, voor een deel verklaard wordt door nauwkeurige communicatie.

Een andere verklaring voor het uitblijven van een effect op fysiologische werkstress, is dat de experimentele omgeving voorafgaand aan het video-experiment al stress veroorzaakt kan hebben bij de proefpersonen. De kleine ruimte waarin de video bekeken werd, de apparatuur voor hartslag en huidgeleiding en de vragenlijst, heeft waarschijnlijk invloed gehad op de baseline-meting van de hartslag in rust. De gemiddelde hartslagfrequentie in rust was voor beide versies namelijk hoger dan het Nederlands gemiddelde voor hartslagfrequentie in rust. Bij de nauwkeurige versie, was het gemiddelde 88.21 slagen per minuut ten opzichte van het Nederlands gemiddelde in rust van 60-70 slagen per minuut (Hartstichting, z.d.). Bij de onnauwkeurige versie was de gemiddelde hartslagfrequentie in rust 74.81 slagen per minuut. De meting van de hartslag in rust was van belang om te kunnen corrigeren voor

verschillen in lichamelijke condities. De lichamelijke condities van de proefpersonen hebben namelijk invloed op de hoogte van de hartslagfrequentie tijdens de experimentele conditie. Het niet volledig slagen van de baseline-meting heeft mogelijk de vergelijking van de impact van nauwkeurigheid van de communicatiestijl beïnvloed.

Ook voor bevlogenheid werd geen effect gevonden van de mate van nauwkeurigheid van de communicatiestijl. Het niet volledig slagen van de manipulatie, waardoor beide versies door de proefpersonen als nauwkeurig werden beschouwd, kan wederom deels het ontbreken van een effect verklaren. Daar komt bij dat de invloed van feedback op bevlogenheid beperkt is. Bevlogenheid kan namelijk deels gezien worden als een persoonlijkheidstrekk, die een werknemer beschikt of niet (Schaufeli et al., 2001). Daarnaast is de mate van bevlogenheid ook afhankelijk van andere energiebronnen zoals een bevlogen leidinggevende en de mate van bevlogenheid binnen een organisatie (Schaufeli, 2015).

4.2.2. Beperkingen

Bij de interpretatie van de resultaten van de huidige studie moet rekening gehouden worden met een aantal beperkingen. Een eerste beperking is de beperkte ecologische validiteit als gevolg van het analoge video-experiment. Proefpersonen moesten het feedbackgesprek via de werknemer uit de video ervaren, waardoor effecten op stress en bevlogenheid minder sterk zullen zijn dan bij een real-life feedbackgesprek. Echter, een experiment in de praktijk zou onbetrouwbaar zijn, omdat er dan geen controle was over de omgevingsfactoren en uniformiteit van het gesprek. Daarnaast zou een dergelijk experiment niet ethisch verantwoord zijn, omdat sommige werknemers daarmee opzettelijk blootgesteld zouden worden aan een situatie die meer werkstress veroorzaakte.

Een tweede beperking was het relatief kleine aantal proefpersonen ($N = 52$). Hoewel per conditie het minimale aantal proefpersonen heeft deelgenomen, zijn niet meer proefpersonen gezocht voor de extra variabelen die zijn meegenomen in de regressie-analyses. Per ingevoegde variabele geldt namelijk bij voorkeur dat acht extra proefpersonen deelnemen aan het experiment (Field, 2004). In combinatie met de verminderde ecologische validiteit, moeten de resultaten van deze studie daarom als indicatief worden beschouwd.

Daarnaast moet er bij de interpretatie van de resultaten rekening mee gehouden worden dat het onderzoek zich specifiek richtte op de invloed van een nauwkeurige communicatiestijl in een feedbackgesprek. In andere situaties, zoals een coachend gesprek, zou de impact van een nauwkeurige communicatie op werkstress en bevlogenheid anders kunnen zijn. Hoewel de generaliseerbaarheid van de resultaten zich dus beperkt tot een

nauwkeurige communicatiestijl in een feedbackgesprek, zijn de resultaten relevant voor leidinggevend. Feedback is namelijk een van de belangrijkste onderdelen van leiderschap, die ervoor kan zorgen dat werknemers toegewijd en bevlogen aan het werk zijn (Wieringa, 2006).

Een laatste beperking is dat het experiment zich afspeelde in een hoogopgeleide werkcontext. Mogelijk is het effect van een nauwkeurige communicatiestijl op werkstress en bevlogenheid afhankelijk van het type werkomgeving. De huidige studie had betrekking op een functie die waarschijnlijk door voornamelijk hoogopgeleide werknemers wordt uitgevoerd. Ook waren de meeste proefpersonen waren hoogopgeleid. Het zou zo kunnen zijn dat een nauwkeurige communicatiestijl meer effect heeft op werkstress in taakgerichte banen, zoals productiewerk, omdat werknemers in een dergelijke functie vooral behoefte hebben aan duidelijke taakinformatie, en minder aan groei en ontwikkeling (Burns, 1978).

4.2.3. Vervolgonderzoek

Door het niet volledig slagen van de manipulatie van de versie met de onnauwkeurige communicatiestijl, is vervolgonderzoek nodig om meer uitspraken te kunnen doen over de invloed van een onnauwkeurige communicatiestijl op werkstress en bevlogenheid. De invloed die de persoonlijkheid van de acteur in dit onderzoek had op de perceptie van de communicatiestijl, kan in vervolgonderzoek verminderd worden door een experiment met verschillende acteurs uit te voeren. Als de verschillende acteurs dezelfde communicatiestijl gebruiken, kan gecorrigeerd worden voor de invloed van persoonlijkheid.

Bovendien kan een dergelijk experiment met meerdere acteurs inzicht geven in de mate waarin een communicatiestijl aan te leren is. In combinatie met eerder onderzoek impliceert de huidige studie dat communicatiestijl samenhangt met persoonlijkheidskenmerken (Bakker-Pieper & De Vries, 2013). Dit leidt tot de vraag in hoeverre een leidinggevende met een onnauwkeurige persoonlijkheid, wel een nauwkeurige communicatiestijl kan hanteren. Als een communicatiestijl een onlosmakelijk onderdeel is van de persoonlijkheid van een leidinggevende, heeft dat namelijk gevolgen voor het advies dat gegeven kan worden aan leidinggevend over hun invloed op het welbevinden van werknemers.

Daarnaast is het in vervolgonderzoek relevant om extra tijd te besteden aan de invloed van lichamelijke condities op fysiologische stress. Ten eerste kan meer tijd worden genomen om fysiologische maten in rust te meten. Daarnaast zouden meer indicatoren van lichamelijke conditie meegenomen kunnen worden, zoals gewicht, voedingspatroon en fysieke conditie. Zo

kan namelijk beter gecorrigeerd worden voor de invloed van lichamelijke conditie op de resultaten.

Ten slotte zou vervolgonderzoek de huidige studie aanvullen door de impact van een expressieve communicatiestijl op werkstress en bevlogenheid te onderzoeken. Eerder onderzoek impliceert namelijk dat een expressieve communicatiestijl ook invloed zou kunnen hebben op werkstress en bevlogenheid. Zo bleek dat expressiviteit een belangrijke voorspeller is van effectief leiderschap (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Daarnaast blijkt bevlogenheid ook afhankelijk te zijn van het enthousiasme en betrokkenheid van de leidinggevende (Schaufeli, 2015), wat zich zou kunnen uiten in een expressieve communicatiestijl.

4.2.4. Implicaties voor de praktijk

Leidinggevendens kunnen uit de huidige studie meenemen dat een nauwkeurige communicatiestijl in feedback een positieve invloed kan hebben op de eigen beleving van werkstress door werknemers. Hoewel vervolgonderzoek moet uitwijzen of communicatiestijl een aan te leren construct is, suggereren de resultaten van deze studie dat het toepassen van de feedbackregels zorgt voor de perceptie van een nauwkeurige communicatiestijl. Zo kunnen leidinggevendens een eerste bijdrage leveren aan het groeiende probleem van werkstress, burnout en ziekteverzuim in Nederland.

Literatuurlijst

- Arbonet. (2015). *Verzuim door stress op steeds jongere leeftijd*. Geraadpleegd van <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/verzuim-door-stress-op-steeds-jongere-leeftijd/>
- Arbonet. (n.d.). *Stress, herken de signalen*. Geraadpleegd van <http://www.arboned.nl/stress-herken-de-signalen>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreinder, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 3*, 499-512.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393– 417.
- Bakker-Pieper, E., & De Vries, A. (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance, 26*, 1-19.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., & Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*, 13571367.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buunk, B. P., De Jonge, J., Ybema, J. F., De Wolff, C. J. (1998). Psychological aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Vol. 2. Work psychology* (2nd ed., pp. 145-182). Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study. *British Medical Journal, 374*, 558-565.
- Cohen, J. (2001). Defining Identification: A Theoretical Look at the Identification of Audiences With Media Characters. *Mass Communication & Society, 4*(3), pp. 245-264.
- Cohen, S., & Williamson, G. (1998). *Perceived Stress in a probability sample of the United States*. Scapapan, S. and Oskam, S. (Eds.) *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ en ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 60*, 112-140.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands

- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Zaak. (n.d.). *Formulier voor een beoordelingsgesprek*. Geraadpleegd van <http://www.dezaak.nl/formulier-voor-een-beoordelingsgesprek-1725727.html>
- Doornen, L. van. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid. De psychofysiologie van werkstress*. Derde druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Field, A. P. (2004). *Discovering statistics using SPSS*. Derde druk. London, England: SAGE.
- Frankenhaeuser, M. (1986). *A Psychobiological Framework for Research on Human Stress and Coping*. US: Springer.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224–237.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory, and practice*. London, UK: Routledge.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid. Psychosociale werkstressmodellen*. Derde druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Murphy, S. T., Frank, L. B., Moran, M. B., & Patnoe-Woodley, P. (2011). Involved, Transported, or Emotional? Exploring the determinants of change in knowledge, attitudes, and behavior in entertainment-education. *Journal of communication*, 61(3), 407-431.
- Nederlandse Hartstichting. (z.d.) *Hartritme*. Geraadpleegd op 2 maart 2016 van <https://www.hartstichting.nl/hartritme>
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L. L., & Dunham, R.B. (1989). Organisation-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Reekers, M., & Spijkerman, R. (2014). *Professionele gespreksvoering*. Vierde druk. Amsterdam: Pearson Education NL.
- Rijksoverheid. (2013). 1 op de 3 gevallen ziekteverzuim door werkstress. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/12/21/1-op-de-3-gevallen-ziekteverzuim-door-werkstress>
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt

- arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrechtse bevlogenheidsschaal. Voorlopige handleiding. *Sectie psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie*. Universiteit Utrecht. Geraadpleegd van http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 2(26), 182-204.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2014). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. (2015). Van burnout naar bevlogenheid. *Werk en welbevinden in Nederland. M&O*, 69, 15-31.
- Schaubroeck, J., & Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Sep, M.S.C., Osch, M. van, Vliet, L.M., van, Smets, E.M.A., & Bensing, J.M. (2014). The power of clinicians' affective communication: How reassurance about non-abandonment can reduce patients' physiological arousal and increase information recall in bad news consultations. An experimental study using analogue patients.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Sosik, J., & Godshalk, V. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Teeuw B, Schwarzer R, Jerusalem M (1994). Dutch Adaptation of the General Self-Efficacy Scale. Berlijn. Zie <http://userpage.fu-berlin.de/~health/dutch.html>
- TNO. (2013). Asscher: 1 op de 3 gevallen ziekteverzuim door werkstress. Geraadpleegd van <http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/1-op-de-3-gevallen-ziekteverzuim-door-werkstress>
- Vliet, L.M. van, Wall, W. van der, Albada, A., Spreeuwenberg, P.M., Verheul, W., & Bensing, J.M. (2012). The validity of using analogue patients in practitioner-patient

- communication research: systematic review and meta-analysis. *J Gen Intern Med*, 27, 1528 – 1543.
- Vries, R.E. de, Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R.A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206.
- Vries, R.E. de, Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication style with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367-380.
- Vries, R.E. de, Bakker-Pieper, A., Konings, F.E., & Schouten, B. (2011). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-dimensional behaviour model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40(4), 506-532.
- Vrijkotte, T. G. M., Doornen, L. J. P. van, & Geus, E. J. C. de. (2000) Effects of Work Stress on Ambulatory Blood Pressure, Heart Rate, and Heart Rate Variability. *Hypertension*, 35, 880-886.
- Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that Works: how to build and deliver your message*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Wieringa, S. (2006). Werkstressoren en energiebronnen beïnvloeden motivatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85, 38-41.
- Winne, J, de., Celement, H. (2015). *Leidinggeven zonder omwegen*. Houten: Lannoo Campus.

Bijlage 1 – CSI model: facetten en items nauwkeurigheid

Items of the Communication Styles Inventory (De Vries et al., 2011, p.524-525)

Questionnaire number	Facet	Item
2	Structuredness	When I tell a story, the different parts are always clearly related to each other.
26	Structuredness	I sometimes find it hard to tell a story in an organized way.
70	Structuredness	I always express a clear chain of thoughts when I argue a point.
74	Structuredness	My stories always contain a logical structure.
8	Thoughtfulness	I think carefully when I say something.
32	Thoughtfulness	I weigh my answers carefully.
56	Thoughtfulness	The statements I make are not always well thought out.
80	Thoughtfulness	I choose my words with care.
14	Substantiveness	Conversations with me always involve some important topic.
38	Substantiveness	You won't hear me jabbering about superficial or shallow matters.
62	Substantiveness	I am someone who can often talk about trivial things.
86	Substantiveness	I rarely if ever just chatter away about something.
20	Conciseness	I don't need a lot of words to get my message across.
44	Conciseness	Most of the time, I only need a few words to explain something.
68	Conciseness	I am somewhat long-winded when I need to explain something.
92	Conciseness	With a few words I can usually clarify my point to everybody.

Bijlage 2 – Scripts video's

Situatieschets

Het script gaat over een beoordelingsgesprek tussen een leidinggevende en een werknemer. De werknemer heeft in de afgelopen periode voor het eerst zelfstandig als hypotheekadviseur mogen werken. Het is dus spannend voor haar wat de leidinggevende gaat zeggen. Er zijn twee versies van het script. In de ene versie is de leidinggevende nauwkeuriger in zijn feedback dan in de andere. Dat verschil uit zich vooral in verbale communicatie. Bij de nauwkeurige versie gebruikt de leidinggevende structuuraanduiders, zoals ten eerste, ten tweede, etc. Daarnaast is de leidinggevende concreet in zijn feedback, dus met concrete voorbeelden, signaalwoorden (dus, daardoor) en de conclusie die de leidinggevende daaruit trekt. De onnauwkeurige leidinggevende heeft hetzelfde feedbackpunt, maar benoemt meestal geen concreet gedrag en vindt het moeilijk om aan te zeggen wat hij precies bedoelt. Bijvoorbeeld: je komt gestresst over omdat je snel praat, snel loopt en vaak zegt dat je nog erg veel moet doen vs. je bent gestresst, het zit gewoon in je houding, die oogt gestresst. De non-verbale en para-verbale communicatie is in beide scripts over het algemeen hetzelfde.

Setting en acteurs

Tafel en twee stoelen. Op de tafel staat een plantje en standaard koffiebekers en suiker/melk. De werknemer wordt van de achterkant/zijkant gefilmd, de leidinggevende is in beeld vanaf zijn middel.

Acteur 1 (Leidinggevende):

Naam: Jobert Franken

Kleding: blouse, colbert.

Acteur 2 (werknemer):

Naam: Anouk Brinkhoff

Kleding: blouse, colbert.

1. Nauwkeurigheid laag

L = Leidinggevende

W = werknemer

Monoloog werknemer:

“Over een paar minuten begint het beoordelingsgesprek over de eerste periode waarin ik zelfstandig als hypotheekadviseur heb mogen werken. Ik vind het erg spannend, er zijn wel wat dingen misgegaan waar ik onzeker over ben. Dus hoop dat het goed genoeg is om nog een nieuwe periode in te gaan.”

L: “Welkom Anouk, hoe is het met je? Heb je het druk?”

W: “Dank je wel. Het gaat goed hoor, altijd druk hè, maar gelukkig heb ik het erg naar mijn zin hier.”

L: “Dat is fijn om te horen. Dan weet je waar je het voor doet, toch?”

W: “Ja, inderdaad.”

L: “Nou, dan zullen we maar beginnen. Ik heb hier een beoordelingsformulier met een aantal onderwerpen waarop ik je heb beoordeeld, namelijk kennis, werkhouding en vaardigheden. Maar ik wil ten eerste vragen: hoe vind je zelf dat het gaat?”

W: “Ehm, nou. Het gaat wel oke voor mijn gevoel, maar ik weet dat ik nog veel moet leren. Ik vind het echt heel leuk om zo zelfstandig te mogen werken, maar ik merk dat ik nog op veel gebieden onzeker ben. Maar ik ben vooral heel benieuwd wat jij ervan vindt.”

L: Nou, ik vind ook dat het aardig goed gaat. Maar er zijn inderdaad een aantal dingetjes die echt beter moeten, dus laten we dan maar beginnen met de beoordeling. We beginnen met het niveau van je kennis. Ik wil je wat dat betreft een compliment geven voor het feit dat je moeite doet om je kennis bij te houden en verder te ontwikkelen, door zo’n cursus te volgen zoals je laatst hebt gedaan. Het geeft mij het idee dat je jezelf wil ontwikkelen, klopt dat?”

W: “Dank je wel. Dat klopt inderdaad, ik heb een opleiding gevolgd maar ben van mening dat ik mijn kennis bij moet houden tijdens mijn loopbaan.”

L: “Fijn, dat vind ik nou ook, ga zo door. Hier worden ook regelmatig cursussen aangeboden. Die komen regelmatig op intranet te staan, als ik het goed heb. Dus hou dat in de gaten.”

W: “Oke, leuk. Ik hou het in de gaten.”

L: : “Dan gaan we verder naar de kwaliteit die je levert. Ik heb ernaar gekeken en daar heb ik wel iets op aan te merken. Ik zie namelijk dat je wel veel inhoudelijke kennis hebt, maar dat je in je adviezen te weinig op de cliënt zijn afgestemd. Of nou ja, volgens mij zijn ze wel afgestemd, maar komen de argumenten niet echt terug in de gesprekken en rapporten voor de cliënten. En zij moeten begrijpen waarom jij bepaalde keuzes maakt. En als dat niet het geval is vind ik dat erg zonde, want dat is nou juist de visie waar wij in ons bedrijf voor staan. Een persoonlijk aanpak, de klant voorop, nou ja je kent hem wel. Kan je jezelf hier enigszins in vinden of niet echt?”

W: “Nou, niet helemaal. Ik had zelf juist het idee dat ik inhoudelijk sterk was qua advies, omdat ik altijd alle kanten van het verhaal belicht. En dat de cliënten dan op basis daarvan een gefundeerde keuze kunnen maken. Ik maak ook gebruik van vaste protocollen die ik geleerd heb tijdens mijn opleiding, dus dan zou je denken dat die toch goed moeten zijn?”

L: “Ja, je bent inhoudelijk ook goed op de hoogte van alles, maar het gaat erom dat je die informatie kan vertalen naar de behoefte van de klant. En dat is nu eenmaal moeilijk te leren in een opleiding, dat is althans mijn mening. Het is iets wat je moet ervaren op de werkvloer, omdat je steeds met andere cliënten in contact komt. Een opleiding gaat uit van standaarden, maar zo werkt het helaas niet. Bij adviseren gaat het erom dat je kennis afstemt op de specifieke situatie. Dus hier moet je aan werken, want anders gaat het ten koste van de kwaliteit van ons bedrijf. Vraag je gewoon regelmatig af: waarom geef ik dit advies aan deze specifieke cliënt? Heb ik alle argumenten nu genoemd? Je kunt ook een soort overzicht maken met alle kenmerken van de cliënt en dit als uitgangspunt nemen in alle adviezen. Lijkt je dat wat?”

W: “Ehm, ik vind het wel een goed idee om dat overzicht er steeds bij te houden. Maar ik

denk dat ik het wel fijn zou vinden als de komende tijd mee kan kijken of het beter gaat. Ik vind het wel heel belangrijk namelijk. Zou dat kunnen?"

L: "Ja hoor, daar heb ik wel ergens een gaatje voor. Nou, even kijken, waar waren we. Oja, de werkhouding. Ik heb er twee puntjes uitgepikt. Ehm, ja, je bent betrokken bij je werk zie ik aan verschillende dingen. Je doet af en toe eens wat naast je dagelijkse werkzaamheden, zoals die bijeenkomst laatst. O, trouwens, nu we het erover hebben, het schiet me ineens te binnen dat we het later vandaag nog even over die bijeenkomst moeten hebben van volgende week, oke? Maar goed, je komt op mij betrokken over. Je praat veel met collega's, je ouwehoert wat tijdens de lunch, of nou ja ouwhoert, je bent geïnteresseerd in collega's en wat er allemaal op de werkvloer gebeurt. Ja, volgens mij is dit bedrijf wel je ding, klopt dat?"

W: "Goed om te horen, dat klopt inderdaad, ik voel me hier wel op mijn plek. En het is inderdaad gezellig met collega's."

L: "Oké. Dan heb ik op het gebied van werkhouding nog een belangrijk aandachtspunt. Ik heb namelijk gemerkt dat je regelmatig gestresst raakt wanneer de werkdruk toeneemt. Vooral in je houding zie ik veel gebeuren. Dat vind ik voor jou vervelend, maar je werk kan er ook onder lijden. Bovendien kan het negatieve effecten hebben op de algehele werksfeer. Je collega's zullen het namelijk ook merken. Klopt het wat ik zeg of voel je het zelf anders?"

W: "Ehm, nou ja, ik vind soms wel dat de werkdruk erg hoog is. En ik vind het moeilijk om dit bij collega's aan te geven, omdat zij het ook allemaal zo druk hebben. Ik vind het wel vervelend om te horen dat het zo zichtbaar is voor iedereen."

L: "Ja, het is ook druk en iedereen voelt de hoge werkdruk. Maar bij jou is het gewoon wat beter zichtbaar door je houding."

W: "Wat bedoel je dan precies?"

L: "Nou je hele manier van doen, die straalt uit dat je gestresst bent. Een gestresste houding. En het is belangrijk dat je dit verandert en een wat meer relaxte, of nee ja hoe zeg je dat, rustige houding hebt. Je kunt bijvoorbeeld lijstjes maken, waarop je dingen kunt afstrepen die je afgerond hebt. En vraag ook gewoon hulp aan je collega's als je het niet redt. Ik zal ook in de gaten houden dat de werkdruk goed verdeeld wordt. En als je het niet zitten, kom dan gewoon naar me toe. Dan kunnen we samen kijken of we het werk op de een of andere manier anders kunnen inrichten."

W: "Oke, nou daar wil ik wel graag wat aan doen. Ik wil zeker niet dat anderen er last van hebben. Het lukt me over het algemeen ook allemaal wel hoor, maar je ziet het gewoon snel aan me als ik stress heb. Maar goed, ik vind het een goed idee om lijstjes te maken, daar ben ik al ooit mee begonnen, maar dat vergeet je op een gegeven moment dan weer he. En ik zal inderdaad hulp aan collega's vragen. Niet mijn sterkste kant, maar daar moet ik me dan maar even overheen zetten."

L: "Fijn. Dan gaan we door naar je vaardigheden. Ik heb de kwaliteit van je mondelinge en schriftelijke vaardigheden uitgekozen om even te bespreken. Nou, je mondelinge vaardigheden zijn goed, niks mis mee. Je staat je mannetje in vergaderingen. Je hebt een mening en je staat daar ook voor. Dat geeft mij het idee dat je je hier op je gemak voelt, of niet?"

W: “Dank je, en ik voel me inderdaad op mijn gemak.”

L: “Een belangrijk aandachtspunt zijn je schriftelijke vaardigheden. Je maakt regelmatig foutjes in je rapporten. Dat vind ik eigenlijk echt niet kunnen, want straks gaan cliënten twijfelen aan de kwaliteit van jou als adviseur, en wij willen nou juist gezien willen worden als een bedrijf met werknemers van goede kwaliteit. Dus ik denk dat het nodig is om je rapporten nog door iemand anders te laten lezen voordat je ze doorstuurt naar cliënten, dus een van je collega’s. Ik raad ook aan om zo’n cursus volgen die ze hier aanbieden, over schrijfvaardigheid. Wil je dat doen?”

W: “Pff, ik dacht dat ik eindelijk af was van die eeuwige dt-fouten. Daar heb ik altijd al moeite mee gehad, maar ik dacht dat ik ze nu wel redelijk onder controle had. Maar goed, nog steeds niet echt dus. Daar baal ik van, ik wil niet dat cliënten het zien. Ik zal mijn stukken aan Marcel laten lezen voordat ik ze naar cliënten stuur. En hoe heet die cursus?”

L: “Schrijven en Adviseren geloof ik. Zoek maar even op intranet, dan kijken we binnenkort wel even voor een geschikt moment.”

W: “Oke, dank je.

L: ”Nou, dan hebben we alle punten besproken denk ik. Over het algemeen vind ik dat je aardig functioneert als zelfstandig adviseur. Je moet toch nog wel echt aan de slag met het een en ander, dus wat we net besproken hebben. Ik zal ze nogmaals noemen: dus de kwaliteit van werken, je stressbestendigheid en je schrijven. Is dan voor jou alles duidelijk en weet je hoe je er mee aan de slag kunt?”

W: “Ja, dat was alles volgens mij. Ik heb alles opgeschreven en denk dat ik er mee aan de slag kan. Dank je wel voor je feedback.”

L: “Graag gedaan, we spreken elkaar straks nog wel even over die bijeenkomst volgende week. En als je nog vragen hebt, dan kun je altijd ff langskomen. Of bellen, kan ook.”

Werknemer en leidinggevende geven elkaar een hand.

W: “Bedankt, ja doen we, tot later.”

L: “Tot later.”

2. Nauwkeurigheid hoog

L = leidinggevende

W = werknemer

Monoloog werknemer:

“Over een paar minuten begint het beoordelingsgesprek over de eerste periode waarin ik zelfstandig als hypotheekadviseur heb mogen werken. Ik vind het erg spannend, er zijn wel wat dingen misgegaan waar ik onzeker over ben. Ik hoop dat ik mag blijven.”

L: “Welkom Anouk, hoe is het met je? Heb je het druk?”

W: “Dank je wel. Het gaat goed hoor, altijd druk hè, maar gelukkig heb ik het erg naar mijn zin hier.”

L: “Dat is fijn om te horen. Dan weet je waar je het voor doet, toch?”

W: “Ja, inderdaad.”

L: “Nou, we zijn vandaag bij elkaar voor het periodieke beoordelingsgesprek. Je hebt de afgelopen periode voor het eerst zelfstandig adviestrajecten mogen doorlopen en dat wil ik graag met je evalueren. Ik heb hier het standaard beoordelingsformulier liggen, waarin een aantal onderdelen staat waarop ik je heb beoordeeld. Dat zijn kennis, werkhouding en vaardigheden. Ik zal deze volgorde aanhouden in het gesprek en per onderdeel de belangrijkste feedbackpunten geven. Maar ik wil ten eerste vragen: hoe vind je zelf dat het gaat?”

W: ““Ehm, nou. Het gaat wel oké voor mijn gevoel, maar ik weet dat ik nog veel moet leren. Ik vind het echt heel leuk om zo zelfstandig te mogen werken, maar ik merk dat ik nog op veel gebieden onzeker ben. Maar ik ben vooral heel benieuwd wat jij ervan vindt.”

L: “Ik vind dat je tot nu toe aardig zelfstandig als adviseur werkt. Er zijn inderdaad een aantal aandachtspunten die je echt moet verbeteren, daar gaan we het nu over hebben. Dus, dan beginnen we nu met het eerste onderdeel, kennis. Hiervan wil ik twee onderwerpen bespreken, eerst je bereidheid om je kennis te vergroten en daarna je kwaliteit van werken. Nou, ten eerste wil ik je een compliment geven voor het feit dat je in de afgelopen periode de cursus Aanvullende vaardigheden hypotheekadviseur hebt gevolgd. Ik heb daardoor de indruk dat je jezelf wil ontwikkelen, klopt dat?”

W: “Dank je wel. Dat klopt inderdaad, ik heb een opleiding gevolgd maar ben van mening dat ik mijn kennis bij moet houden tijdens mijn loopbaan.”

L: “Goed zo, daar ben ik het mee eens. Er worden hier ook regelmatig cursussen aangeboden via intranet, dus hou die in de gaten.”

W: “Oké, leuk. Ik hou het in de gaten.”

L: “Dan gaan we door naar het tweede onderwerp van het onderdeel kennis, de kwaliteit die je levert. Ik heb me hiervoor verdiept in een aantal adviestrajecten dat je hebt uitgevoerd. Een belangrijk aspect van je werk is dat je in staat bent om cliënten uit te leggen waarom een

bepaalde hypotheek de beste optie voor hen is. Het valt me op dat je adviezen wel gebaseerd zijn op een sterke argumentatie, maar dat die argumentatie niet terugkomt in je rapporten of adviesgesprekken. Bijvoorbeeld in het rapport voor Meneer en Mevrouw de Boer van vorige week over de voor- en nadelen van een spaarhypotheek en levenhypotheek. Je beschreef hierin alle voor en nadelen, maar waarom de spaarhypotheek beter was, gezien hun financiële situatie, was niet duidelijk in het rapport. Ik mis dus de persoonlijke aanpak in je advies, terwijl dit een essentieel onderdeel is van onze bedrijfsmissie, namelijk dat wij klantgerichte service bieden met een persoonlijke aanpak, die ken jij natuurlijk ook. Ik zou het erg jammer vinden als we die missie niet waarmaken. Kun je jezelf hierin vinden en hoe denk je hier zelf over?”

W: “Nou, ik kan me er niet helemaal in vinden. Ik had zelf juist het idee dat ik inhoudelijk sterk was qua advies, omdat ik altijd alle kanten van het verhaal belicht. En dat de cliënten dan op basis daarvan een gefundeerde keuze kunnen maken. Ik maak ook gebruik van vaste protocollen die ik geleerd heb tijdens mijn opleiding, dus dan zou je denken dat die toch goed moeten zijn?”

L: “Ik begrijp dat je dat denkt, maar een opleiding is gebaseerd op standaarden, en in de praktijk is iedere cliënt anders. Dat is een essentieel onderdeel van adviseren, je kennis afstemmen op een specifieke casus. Dus hier moet je jezelf in verbeteren. Een hulpmiddel is om jezelf bij elk gegeven advies af te vragen: heb ik alle argumenten genoemd, en zijn die gebaseerd op de persoonlijke situatie van de cliënt? Werk ook op die manier in je schriftelijke rapportages. Om ervoor te zorgen dat je de persoonlijke situatie van de cliënt voorop blijft stellen, kun je bijvoorbeeld een overzicht maken van alle persoonlijke kenmerken en dat steeds als uitgangspunt nemen bij elke beslissing die je maakt. Hoe denk je daar over?”

W: “Ehm, ik vind het wel een goed idee om dat overzicht er steeds bij te houden. Maar ik denk dat ik het wel fijn zou vinden als de komende tijd mee kan kijken of het beter gaat. Ik vind het wel heel belangrijk namelijk. Zou dat kunnen?”

L: “Ja, daar kan wel tijd voor vrijgemaakt worden. Oké, dan gaan we door naar het tweede hoofdonderdeel, je werkhouding. Hierbinnen wil ik ook twee onderwerpen bespreken. Namelijk je betrokkenheid en stressbestendigheid. Ten eerste zie ik dat je betrokken bent bij je werk en bij de organisatie. Je volgt bijvoorbeeld extra cursussen om je kennis bij te houden. Daarnaast laat je jezelf zien tijdens vergaderingen door eigen ideeën aan te dragen, bijvoorbeeld het idee van vorige week om de adviesgesprekken op een andere manier in te richten. Het geeft me het idee dat dit bedrijf bij je past, en dat je je werk leuk vindt, klopt dat?”

W: “Goed om te horen, dat klopt inderdaad, ik voel me hier zeker op mijn plek. De collega’s en werksfeer zijn ook goed.”

L: “Goed. Dan gaan we door naar het tweede onderwerp van de werkhouding, je stressbestendigheid. Ik heb gemerkt dat je regelmatig gestresst overkomt op de werkvloer als de druk toeneemt, zoals vorige week toen we die belangrijke deadline hadden. Ik zie bijvoorbeeld dat je snel praat, snel loopt en vaak benoemd dat je nog zo veel moet doen. Ik ben benieuwd of je je hier van bewust bent, omdat het ook uitwerking kan hebben op collega’s. Het is namelijk voor de sfeer bepalend als je met veel stress op de werkvloer rondloopt. Klopt het wat ik zeg of ervaar je dit zelf anders?”

W: “Ja, ik vind soms wel dat de werkdruk erg hoog is. En ik vind het moeilijk om dit bij collega’s aan te geven, omdat zij het ook allemaal zo druk hebben. Ik vind het wel vervelend dat het zo zichtbaar is voor iedereen.”

L: “Ja, de werkdruk is ook hoog, ook voor je collega’s. Maar bij jou is het wat meer zichtbaar dan bij hen door je houding, wat ik net al zei, je loopt snel, praat snel en benoemd dat je nog veel moet doen die dag. Dit moet anders, want het kan je werkzaamheden belemmeren. Ik denk dat je hieraan kunt werken door rustig aan collega’s aan te geven dat je niet weet of je genoeg tijd hebt om je werkzaamheden af te krijgen, en hen te vragen of zij werk van je over kunnen nemen. Wellicht heeft iemand wel tijd om je even uit de brand te helpen, dat is geen probleem. Maar als je de werkzaamheden over het algemeen te veel vindt, moet je het bij me aangeven, dan kijken we of de werkzaamheden anders verdeeld kunnen worden. Verder kun je prioriteitenlijstjes maken als hulpmiddel, daarop kun je taken afstrepen die je hebt afgerond en heb je overzicht over je werkzaamheden.”

W: “Oke, nou daar wil ik wel graag wat aan doen. Ik wil zeker niet dat anderen er last van hebben. Het lukt me over het algemeen ook allemaal wel hoor, maar je ziet het gewoon snel aan me als ik stress heb. Maar goed, ik vind het een goed idee om lijstjes te maken, daar ben ik al ooit mee begonnen, maar dat vergeet je op een gegeven moment dan weer he. En ik zal inderdaad hulp aan collega’s vragen. Niet mijn sterkste kant, maar daar moet ik me dan maar even overheen zetten.”

L: “Fijn. Dan gaan we naar het laatste onderdeel, je vaardigheden, met twee punten die ik wil uitlichten, namelijk eerst je mondelinge vaardigheden en dan je schriftelijke. Je mondelinge vaardigheden vind ik goed. Je bent namelijk open naar cliënten en collega’s. Je kunt het daarnaast ook aangeven als je het ergens niet mee eens bent. Zo liet je in de vorige vergadering zien dat je het niet eens was met het idee van Marcel en kwam je vervolgens met een compromis. Dat laat zien dat je op je gemak bent tijdens vergaderingen, klopt dat?”

W: “Dank je, dat klopt inderdaad. ”

L: “Een laatste, maar belangrijk aandachtspunt zijn je schriftelijke vaardigheden. Je maakt regelmatig dt-fouten in je rapporten. Dat vind ik echt vervelend, omdat cliënten hierdoor kunnen twijfelen aan je kwaliteiten als adviseur. Dat kunnen we ons niet permitteren, omdat wij als organisatie willen uitstralen dat onze werknemer kwalitatief hoogwaardig zijn. Ik denk dus dat het noodzakelijk is dat je je verslagen laat lezen door Marcel voordat je ze naar de cliënt stuurt. Daarnaast raad ik je aan een cursus volgen om je schriftelijke vaardigheden te verbeteren. De naam van de cursus is Adviseren en Schrijven. Ik zou het fijn vinden als je hieraan wilt werken, ik wil namelijk het beste voor onze cliënten. Wil je dat doen?”

W: “Pff, ik dacht dat ik eindelijk af was van die eeuwige dt-fouten. Daar heb ik altijd al moeite mee gehad, maar ik dacht dat ik ze nu wel redelijk onder controle had. Maar goed, nog steeds niet echt dus. Daar baal ik van, ik wil niet dat cliënten het zien. Ik zal mijn stukken aan Marcel laten lezen voordat ik ze naar cliënten stuur. En ik wil die cursus wel graag doen ja.”

L: “Goed, de data van de cursus staan op intranet, dan bespreken we volgende week wanneer je er naar toe kan gaan.”

L: Nou, concluderend vind ik dus dat je als zelfstandig adviseur aardig functioneert. Je hebt laten zien dat je zelfstandig het werk kan uitvoeren en dat je gemotiveerd bent om jezelf te ontwikkelen. Toch moet je echt nog werken aan een aantal belangrijke aandachtspunten die we vandaag besproken hebben. Ik zal ze nogmaals voor je samenvatten: op het gebied van je kennis ga je ervoor zorgen dat je adviezen begrijpelijk zijn voor cliënten, door je argumentatie duidelijker te communiceren. Daarnaast ga je op het gebied van je werkhouding zorgen dat je minder gestresst bent, door prioriteitenlijstjes te maken, je collega's om hulp te vragen en je houding aan te passen. Ten slotte ga je je schriftelijke vaardigheden verbeteren door de cursus Schrijven en Adviseren te volgen en je werk na te laten kijken door een collega. Heb je alle leerpunten duidelijk en weet je hoe je er mee aan de slag kan?"

W: "Ja, dat was alles volgens mij. Ik heb alles opgeschreven en denk dat ik er mee aan de slag kan. Dank je wel voor je feedback."

Werknemer en leidinggevende geven elkaar een hand.

L: "Graag gedaan, als je vragen hebt, dan kun je me benaderen. tot later!"

W: "Tot later."

Bijlage 3 – Vragenlijst experiment

Lees onderstaande situatieschets aandachtig door. Probeer je zo goed mogelijk in te leven, alsof je zelf in deze situatie verkeert.

Situatieschets

Je werkt nu ongeveer twee jaar als adviseur bij een grote verzekeringsmaatschappij. In de afgelopen periode heb je voor het eerst zelfstandig als adviseur mogen werken.

Vandaag is je eerste periodieke beoordelingsgesprek en wordt je functioneren van de afgelopen periode geëvalueerd.

Je vindt het spannend, er zijn toch nog wat dingen waar je onzeker over bent en je weet niet precies hoe je leidinggevende erover denkt.

Het is voor het onderzoek erg belangrijk dat je je kan verplaatsen in de situatie. Lees de situatie daarom, indien nodig, nogmaals aandachtig door.

Je gaat nu kijken naar een videofragment van een (deel van een) functioneringsgesprek tussen een werknemer en een leidinggevende. Beeld je in dat je zelf de werknemer bent. Kijk en luister aandachtig naar het videofragment.

1. Zelfgerapporteerde stress

Vijfpuntsschaal (helemaal niet van toepassing – helemaal wel van toepassing).

Stel dat jij de werknemer uit het filmpje was, in hoeverre zouden onderstaande stellingen van toepassing zijn?

1. Tijdens het gesprek voelde ik me gespannen doordat er iets onverwachts gebeurde.
2. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat ik geen controle meer had over de belangrijke zaken in mijn leven.
3. Tijdens het gesprek voelde ik me gestrest en nerveus.
4. Tijdens het gesprek had ik zelfvertrouwen om mijn persoonlijke problemen op te lossen.
5. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat de dingen gingen zoals ik dat wilde.
6. Tijdens het gesprek had ik het idee dat ik in staat was om mijn taken uit te voeren die ik moet doen.
7. Tijdens het gesprek had ik controle over mijn irritaties.
8. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat ik de wereld aankon.
9. Tijdens het gesprek was ik boos omdat er dingen werden gezegd die buiten mijn eigen controle lagen.
10. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat de situatie zo erg was dat ik er niet meer overheen zou komen.

2. Bevlogenheid

Zevenpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

Stel dat jij de werknemer uit het filmpje was, in hoeverre zou je het dan eens zijn met onderstaande stellingen?

1. Op mijn werk bruis ik van de energie.
2. Als ik werk voel ik mij fit en sterk.
3. Ik ben enthousiast over mijn baan.
4. Mijn werk inspireert mij.
5. Als ik 's ochtends opsta heb ik zin om naar het werk te gaan.
6. Wanneer ik heel intens aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
8. Ik ga helemaal op in mijn werk.
9. Mijn werk brengt mij in vervoering.

3. Organisation-based Self-esteem

Vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

Beantwoord de volgende vraag vanuit jouw persoonlijke werksituatie (kan ook een bijbaan zijn). Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

1. Ik doe er toe in de organisatie waar ik werk
2. Ik word serieus genomen op mijn werk
3. Ik voel me belangrijk op mijn werk
4. Mijn werkgever heeft vertrouwen in me
5. Ik kan een verschil maken op mijn werk
6. Ik voel me waardevol op mijn werk
7. Ik ben behulpzaam op mijn werk
8. Ik werk efficiënt
9. Ik ben gericht op samenwerking

4. Self-efficacy

Vierpuntsschaal (helemaal niet van toepassing – helemaal wel van toepassing).

Geef voor onderstaande stellingen aan in hoeverre ze op dit moment op jou van toepassing zijn.

1. Het lukt me altijd om 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 aan mijn plannen vast te houden 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 situatie 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.

5. Optimisme

Vijfpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

Geef voor onderstaande stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent. Vul voor alle stellingen het antwoord in dat het meest van toepassing is op jouw persoonlijkheid.

1. In onzekere tijden, blijf ik positief over de uitkomst.
2. Ik vind het makkelijk om me te ontspannen.
3. Als er iets mis kán gaan, dan gaat het ook mis.
4. Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst.
5. Ik vind het erg leuk om met mijn vrienden om te gaan.
6. Het is belangrijk voor me om bezig te blijven.
7. Ik verwacht bijna nooit dat de dingen gaan zoals ik zou willen dat ze gaan.
8. Ik raak niet snel overstuur.
9. Ik reken er zelden op dat me goede dingen overkomen.
10. Over het algemeen verwacht ik dat me meer goede dan slechte dingen zullen overkomen.

6. Identificatie

Zevenpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

Geef voor onderstaande stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent. Vul voor alle stellingen het antwoord in dat het meest van toepassing is op jouw persoonlijkheid.

1. Ik leefde mee met de werknemer tijdens het kijken naar het filmpje
2. Ik beleefde de gebeurtenissen uit het consult op dezelfde manier als de patiënt.
3. Ik kan me voorstellen dat ik net zo als de werknemer zou reageren als ik in dezelfde situatie zou zitten.
4. Tijdens het kijken naar het beoordelingsgesprek kon ik me voorstellen wat er in de patiënt omging.
5. Tijdens het zien van het filmpje kon ik me voorstellen hoe de werknemer zich voelde.

7. Nauwkeurigheid

Zevenpuntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens)

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen. De leidinggevende in de video was:

1. Deskundig
2. Kernachtig
3. Consistent
4. Duidelijk
5. Glashelder

8. Beantwoord tot slot de volgende algemene vragen.

Geslacht

- Man
- Vrouw

Leeftijd

.....

Hoogst genoten/huidige opleiding

- Voortgezet onderwijs
- MBO
- HBO
- WO

Huidig werkverband

- Fulltime
- Parttime
- Bijbaan

Bijlage 4 – Toestemmingsverklaring CLS

TOESTEMMINGSVERKLARING

Naam onderzoek: gedragsexperiment leiderschapscommunicatie

Verantwoordelijke onderzoeker: Dr. J van Berkel

Verklaring deelnemer

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

Naam:

Geboortedatum:

Handtekening:

Datum:

Verklaring uitvoerend onderzoeker

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

Naam: Hanneke van Heijster

Handtekening:

Datum:

Bijlage 5 – Correlatietabel

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht															
2. Leeftijd	-.12														
3. Werkverband	.01	-.54**													
4. Opleidingsniveau	-.21	-.21	.20												
5. HRT0	.40**	.17	-.09	-.06											
6. HRT1	.35*	.14	.00	-.03	.18										
7. GSRT0	-.12	.13	.26	-.11	-.17	.07									
8. GSRT1	-.23	.19	.22	-.11	-.20	.04	.96**								
9. Stress (objectief)	-.06	-.32*	.05	.19	-.08	-.29	-.11	-.16							
10. Bevlogenheid	.11	.05	.18	-.02	-.11	.15	.10	.08	-.21						
11. Versie (nauwkeu)	-.24	.08	-.09	-.00	-.33*	.01	.10	.14	-.22	.00					
12. Zelfvertrouwen	.19	.23	-.01	.00	.21	.28*	.12	.15	-.22	.09	.11				
13. Eigen effectiviteit	.10	.14	-.01	.07	.29*	.14	-.04	-.04	-.21	.03	.06	.26			
14. Optimisme	-.19	.02	-.04	.00	.14	.17	-.16	-.14	-.03	-.01	.04	.13	.32*		
15. Nauwkeurigheid	-.08	-.04	.14	.06	-.06	.07	.06	.05	-.34*	.16	-.41**	.09	-.00	-.13	
16. Identificatie	.10	.00	.02	.05	.01	-.01	-.25	-.17	.06	.25	-.00	.06	.21	.27	-.02

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