

De invloed van de communicatie van een leidinggevende op het absenteïsme en presenteïsme van de medewerkers

Masterscriptie

Naam: Lisanne Flens

Studentnummer: 4498623

lisanne-flens@live.nl

T. 0630869611

Begeleidster: Marianne Starren

Tweede beoordelaar: Jantien van Berkel

Datum: 20-06-2016

Samenvatting

Er is nog weinig bekend over de invloed van de communicatie van een leidinggevende op het absenteïsme en presenteïsme binnen een organisatie. In eerder onderzoek (Nyberg et al., 2008) wordt wel gesuggereerd dat de mate waarin managers inspirerend, betrouwbaar, autocratisch en communicatief zijn verband houdt met hoelang en hoe frequent de medewerkers van een organisatie absent zijn. Maar uit ander onderzoek blijkt dat de leidinggevenden met name invloed hebben op de mate van welbevinden en burn-out die de medewerkers ervaren (Bijvoorbeeld: Kelloway & Barling, 2010). Ook wordt er nog geen leiderschapsstijl onderscheiden die gezien kan worden als de beste communicatieve leiderschapsstijl (bijvoorbeeld: De Vries et al., 2009a; De Vries et al., 2009b). Er wordt binnen dit onderzoek daarom uitgegaan van communicatiestijlen inplaats van leiderschapsstijlen.

Er is onderzocht in hoeverre het absenteïsme en het presenteïsme van de medewerkers beïnvloed wordt door de communicatie van de leidinggevende. Hierbij zijn de eigen effectiviteit en de soort functie van de medewerkers meegenomen als mogelijke moderatoren. Welbevinden en burn-out zijn meegenomen als mogelijke mediators. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen is er gebruik gemaakt van regressieanalyses.

De communicatie van een leidinggevende bleek het absenteïsme en het presenteïsme niet direct te beïnvloeden. De eigen effectiviteit en functie van de medewerkers bleken in enkele gevallen significante moderatoren te zijn en burn-out bleek de relatie tussen de communicatie van een leidinggevende en het absenteïsme en presenteïsme significant positief te mediëren.

De belangrijkste implicatie voor de praktijk is dat de communicatie van een leidinggevende geen directe invloed heeft op het absenteïsme en presenteïsme binnen een organisatie. Dit betekent echter niet dat leidinggevenden geen rekening hoeven te houden met hun manier van communiceren, aangezien de communicatiedimensies gemedieerd door burn-out wel invloed hebben op de mate van absenteïsme en presenteïsme in een organisatie.

Inleiding

Ik blijf lekker thuis vandaag. Echt ziek kan ik mezelf niet noemen maar een beetje griepig zeker wel. Het laatste wat ik nu kan gebruiken is mijn leidinggevende die aan mijn hoofd loopt te zeuren! Nooit zal hij eens een complimentje geven. Je wordt afgeblaft als je iets verkeert doet maar als je iets goed doet, ho maar! Op het eerste gezicht lijkt mijn leidinggevende best een vriendelijke man maar als je hem leert kennen weet je wel beter. Hij drijft de spot met zijn medewerkers en maakt enorme ophef over de meest kleine incidenten. Hij is snel gestrest en drukt zich erg onprofessioneel uit. Nee, deze man is niet degene voor wie ik een stapje harder zet, voor wie ik mezelf met griep uit bed sleep. Ik blijf lekker thuis vandaag.

Er is nog weinig bekend over de invloed van communicatie van een leidinggevende op het ziekteverzuim (hierna: absenteïsme) binnen een organisatie. Er wordt in eerder onderzoek (bijvoorbeeld: Sosik & Godshalk, 2000; Gilbreath & Benson, 2004; van Dierendock, Haynes, Borrill & Stride, 2004; Schaufeli & Baker, 2004; Kuoppala, Lamminpää, Liira en Vainio, 2008; Kelloway & Barling 2010; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010) wel gesuggereerd dat een leidinggevende mogelijk een indirect effect heeft op de gezondheid van de medewerkers via de ervaren stress, de mate van welbevinden en de psychische gezondheid van de medewerker. Maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen de communicatiestijl van een leidinggevende en het absenteïsme binnen een organisatie (Kuoppala et al., 2008; Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson & Theorell, 2008).

Uit de systematische literatuurstudie van Kuoppala et al. (2008) blijkt dat de leiderschapsstijl van een leidinggevende de mate van welbevinden en zelfs het absenteïsme van de medewerkers kan voorspellen en volgens Skakon et al. (2010) is positief gedrag van een leidinggevende, positief gerelateerd aan het welbevinden van de medewerkers. Kelloway en Barling (2010) stellen zelfs dat de relatie tussen een medewerkers en de leidinggevende een van de belangrijkste factoren is om het welbevinden van een medewerker te voorspellen. Voor welbevinden wordt binnen dit onderzoek de definitie van bevlogenheid gehanteerd omdat dit de mate van welbevinden op het werk beschrijft. De definitie van bevlogenheid is volgens Schaufeli en Bakker (2001): “een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie [...]” (p. 245). Naast een effect op de mate van welbevinden kan een leidinggevende ook van invloed

zijn op de mate van stress en burn-out die door de medewerker ervaren wordt (Skakon et al., 2010; Kelloway & Barling, 2010). Uit literatuuronderzoek van Skakon et al. (2010) blijkt dat een goede relatie tussen de leidinggevende en de medewerker een positieve invloed heeft op zowel de mate van welbevinden als de ervaren stress en burn-out van een medewerker. Ook uit het onderzoek van Kelloway en Barling (2010) blijkt dat goed leiderschap, en dan met name ondersteunend leiderschap, gerelateerd is aan minder stress en minder burn-out. Onder stress wordt binnen dit onderzoek verstaan: “Een onplezierige emotionele ervaring die geassocieerd wordt met angst, irritatie, ergernis, woede, verdriet, rouw en depressie” (Skakon et al., 2010, p.110). Onder burn-out wordt binnen dit onderzoek verstaan: “een metafoor die wordt gebruikt om een staat van mentale uitputting te beschrijven” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 294). Kenmerken van een burn-out zijn: gevoelens van uitputting, een toegenomen distantie ten opzichte van het werk en een negatieve perceptie van de eigen competentie op het werk. Met andere woorden, men voelt zich moe, heeft geen boodschap meer aan het werk en twijfelt aan het eigen professionele kunnen (Schaufeli & van Dierendonck, 2001).

Leiderschap en het zijn van een leidinggevende kan volgens Yukl (2006) op twee manieren gedefinieerd worden. Yukl (2006) maakt onderscheid tussen leiderschap als “gespecialiseerde rol” en leiderschap als “proces van sociale invloed”. Bij leiderschap als gespecialiseerde rol wordt er uitgegaan van formeel leiderschap in organisaties zoals managers en leidinggevendenden. De tweede mogelijkheid, leiderschap als proces van sociale invloed, gaat uit van een persoon binnen een groep die leiderschap vertoont (Yukl, 2006). Het belangrijkste verschil tussen deze twee definities van leiderschap is dat het leiderschap bij de eerste definitie verkregen is door een formele functie (manager of leidinggevende) en bij de tweede definitie leidt iemand een sociale groep zonder formele functie (Kelloway en Barling, 2010). Omdat dit onderzoek zich richt op leidinggevendenden binnen een organisatie zal leiderschap binnen dit onderzoek gedefinieerd worden als: leiderschap verkregen door het vervullen van een formele en gespecialiseerde rol (Yukl,2006).

In eerdere onderzoeken (Bijvoorbeeld: Bass & Riggio, 2006; Kelloway & Barling, 2010; De Vries Bakker-Pieper en Oosterveld, 2009a) wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsstijlen. Een veel gebruikte categorisering van leiderschapsstijlen is het onderscheiden van transformationeel en transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap wordt als meest positief gezien voor de medewerkers (Skakon et al., 2010). Bij transformationeel leiderschap houdt de

leidinggevende rekening met wat juist en ethisch is, inspireert de medewerkers, zorgt voor intellectuele stimulatie en geeft aandacht aan de medewerkers (Kelloway & Barling, 2010). Transformationeel leiderschap heeft een indirect effect op het verminderen van stress bij de medewerkers (Sosik & Godshalk, 2000). Transactioneel leiderschap bestaat uit twee elementen. Het eerste element is beloning, als de medewerkers doen wat er moet gebeuren worden ze beloond door de leidinggevende. Het tweede element is passiviteit en het monitoren van afwijkingen. Pas als er een afwijking wordt gevonden gaat de leidinggevende over tot actie. Dit gebeurt door te wijzen op de gemaakte fouten (Bass & Riggio, 2006). Er wordt bij het onderscheid van transformationeel en transactioneel echter geen duidelijke beschrijving gegeven van de communicatieve kenmerken die een transformationele of transactionele leidinggevende bezit. In het onderzoek van De Vries et al. (2009a) wordt het onderscheid gemaakt tussen charismatisch leiderschap, persoons-georiënteerd leiderschap en taak-georiënteerd leiderschap. Bij deze categorisering van leiderschapsstijlen wordt er wel rekening gehouden met de communicatiestijl van de leidinggevende. Charismatisch leiderschap heeft net als transformationeel leiderschap een positief effect op het welbevinden van de medewerkers. Een charismatische leidinggevende is iemand die bijna alle positieve communicatiestijlen bezit, een charismatische leidinggevende is: precies, zelfverzekerd, argumentatief sterk en ondersteunend (De Vries et al. 2009a). Bij persoons-georiënteerd leiderschap is de leidinggevende gericht op de medewerkers en neemt de leidinggevende de medewerkers in overweging. Bij taak-georiënteerd leiderschap is de leidinggevende meer gericht op de taken en het initiëren van structuur. Taak-georiënteerd leiderschap is, in tegenstelling tot charismatisch en persoons-georiënteerd leiderschap, dan ook meer gericht op inhoud van de informatie en niet zozeer op de communicatie hiervan (De Vries et al., 2009a).

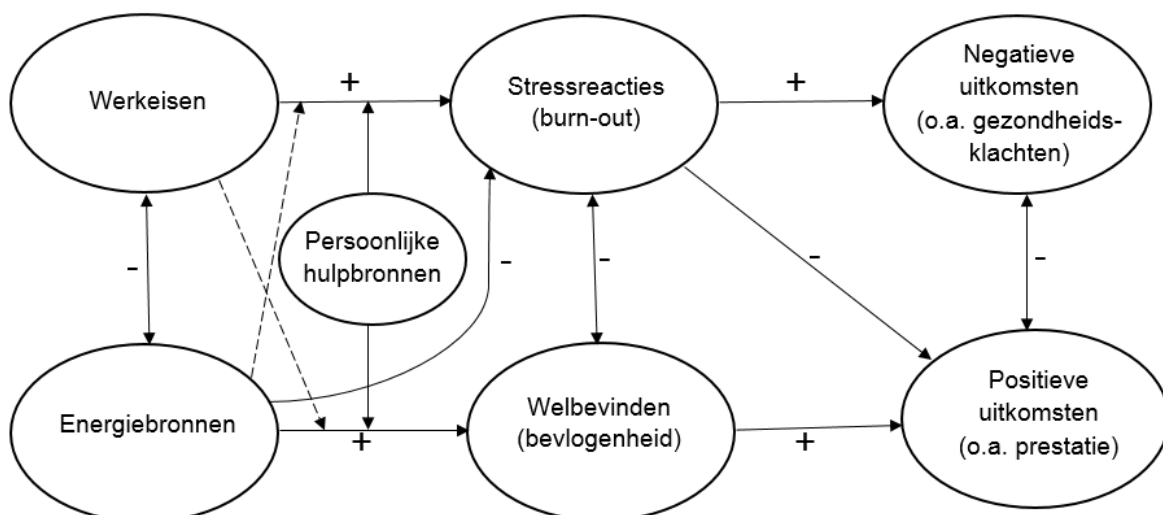
Met de bestaande categorisering van de leiderschapsstijlen is er niet één specifieke leiderschapsstijl die gezien kan worden als de beste communicatieve leiderschapsstijl (Bijvoorbeeld: De Vries et al. 2009a; De Vries, Bakker-Pieper, van Gamen, Siberg & Vlug, 2009b). Om deze reden zal binnen dit onderzoek niet uitgegaan worden van leiderschapsstijlen maar van communicatiestijlen. Een communicatiestijl is een "karakteristieke manier waarop een persoon para-verbale en non-verbale signalen verstuurd in sociale interacties ter aanduiding van (a) wie hij of zij is of wil (lijken te) zijn, (b) hoe hij of zij omgaat met mensen en (c) op welke manier

de berichten van hem of haar geïnterpreteerd worden” (De Vries, 2009b, p.179). Binnen dit onderzoek zullen de communicatiestijlen van een leidinggevende aangehouden worden zoals in het onderzoek van De Vries et al. (2009b). Zij onderscheiden zeven verschillende communicatiedimensies die een leidinggevende kan bezitten, namelijk: *expressiveness*, *preciseness*, *niceness*, *supportiveness*, *threateningness*, *emotionality* en *reflectiveness*. Deze categorisering van de communicatiedimensies komt voort uit lexicaal onderzoek waarbij De Vries et al. (2009b) verschillende bijvoeglijke naamwoorden en werkwoorden hebben geanalyseerd om vervolgens met een factoranalyse de verschillende dimensies te onderscheiden (De Vries et al., 2009b). De dimensies gaan alleen in op de interpersoonlijke communicatie. Hierbij is er sprake van direct contact tussen de communicerende partijen. De intrapersoonlijke communicatie, de communicatie die een persoon met zichzelf voert, wordt niet gemeten met de communicatiedimensies (De Vries et al., 2009b).

In het surveyonderzoek van De Vries et al. (2009a) worden de communicatiedimensies gebruikt om te meten wat het effect is van de communicatiedimensies op, onder andere, de gepercipieerde prestatie van een leidinggevende en de tevredenheid met de leidinggevende. Hiervoor zijn 279 medewerkers van een overheidsinstelling bevraagd over hun leidinggevende. Uit het onderzoek blijkt dat *threateningness* en *emotionality* negatief samenhangen met de gepercipieerde prestatie van de leidinggevende en de tevredenheid met de leidinggevende. *Preciseness* en *supportiveness* hangen positief samen met de gepercipieerde prestatie van de leidinggevende en de tevredenheid met de leidinggevende. Ook *reflectiveness* hangt positief samen met de tevredenheid met de leidinggevende. De Vries et al. (2009a) impliceren dat *emotionality*, *preciseness* en *supportiveness* de belangrijkste communicatiedimensies zijn bij de communicatie van een leidinggevende met zijn of haar medewerkers.

Vathera, Kivimäki, Pentti en Theorell (2002) stellen dat *supportiveness* een belangrijk kenmerk is van goed leiderschap. Goed leiderschap leidt volgens de literatuurstudie van Kuoppala et al. (2008) tot een hogere mate van werktevredenheid en welbevinden onder medewerkers, wat op haar beurt weer leidt tot minder absentisme. Zowel Vathera et al. (2002) als Kuoppala et al. (2008) stellen zelfs dat een leidinggevende een cruciale rol kan spelen bij het verklaren van absentisme.

Een hoge mate van absenteïsme kan worden gezien als een negatieve organisatie uitkomst voor bedrijven. Een model om inzicht te verkrijgen in hoe werkkenmerken samenhangen met burn-out, welbevinden en verschillende organisatie uitkomsten is het Job-Demands Resources model (JD-R model) (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model wordt gebruikt om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot een burn-out en negatieve organisatie-uitkomsten. Het beschikken over veel energiebronnen leidt daarentegen tot welbevinden en positieve organisatie-uitkomsten (Schaufeli & Taris, 2013) (zie Figuur 1). Onder werkeisen wordt binnen dit onderzoek verstaan: “dingen die gedaan moeten worden op het werk die fysiologische en/of psychische inspanning kosten” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 296). Onder energiebronnen wordt binnen dit onderzoek verstaan: “aspecten in de werkomgeving die de werkeisen verminderen, bijdragen aan het behalen van doelen en de persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 296). Zoals blijkt uit de definities van de werkkenmerken en energiebronnen gaat het JD-R model niet uit van specifieke werkkenmerken en energiebronnen. Schaufeli en Taris (2013) stellen dat “ieder werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie in het model kan worden opgenomen” (p. 182). Binnen dit onderzoek zullen de communicatiedimensies van een leidinggevende worden opgenomen als werkkenmerk en dus als potentiële bron van werkstress of energie.



Figuur 1. Bewerking van het uitgebreide Job-Demands Resources model (Schaufeli & Taris, 2013 p. 185)

Naast de energiebronnen en de werkkenmerken kunnen er ook persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model worden opgenomen. Persoonlijke hulpbronnen zijn “psychologische kenmerken of aspecten van het Zelf, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar eigen hand te zetten” (Schaufeli & Taris, 2013, p. 188). De persoonlijke hulpbronnen zijn toegevoegd aan het model omdat het menselijke gedrag niet alleen het resultaat is van de werkomgeving maar van een interactie tussen de werkomgeving en de persoon zelf (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn: optimisme, zelfvertrouwen en eigen effectiviteit. Binnen dit onderzoek zal alleen de persoonlijke hulpbron eigen effectiviteit worden meegenomen. De persoonlijke hulpbron eigen effectiviteit wordt door Bandura (1977) omschreven als de perceptie die individuen hebben van hun vermogen om een specifieke taak uit te voeren. Uit onderzoek van Bandura (2000) en Schaufeli en van Dierendonck (2001) blijkt dat de eigen effectiviteit van de medewerkers medebepaald hoeveel stress en/of burn-out zij ervaren. Ook bepaalt de eigen effectiviteit hoe de medewerkers omgaan met de stressoren en energiebronnen die aanwezig zijn in de werkomgeving (Jex & Blieze, 1999). Uit onderzoek van Labriola, Lund, Christensen, Albertsen, Bültmann, Jensen en Villadsen (2007) blijkt dat de eigen effectiviteit van mensen die absent zijn door ziekte significant lager is dan mensen die niet ziek zijn. De eigen effectiviteit zou dus een rol kunnen spelen bij het absentisme van medewerkers. Op basis van het onderzoek van Labriola et al. (2007) blijft het echter onduidelijk of de lage eigen effectiviteit een veroorzaker is van absentisme of dat het absentisme de lage eigen effectiviteit veroorzaakt.

Net als de energiebronnen stimuleren ook de persoonlijke hulpbronnen de persoonlijke groei en ontwikkeling van de medewerkers en stellen ze de medewerkers in staat om werkdoelen te realiseren (Schaufeli & Taris, 2013). Tot op heden is er echter nog geen vaste plaats voor de persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model. De persoonlijke hulpbronnen kunnen volgens Schaufeli en Taris (2013) op vijf verschillende manieren worden opgenomen in het model:

- (1) Persoonlijke hulpbronnen hebben een directe invloed op stressreacties en welbevinden
- (2) Persoonlijke hulpbronnen modereren het effect van werkkenmerken op stressreacties en welbevinden

- (3) Persoonlijke hulpbronnen mediëren het effect van werkkenmerken op stressreacties en welbevinden
- (4) Persoonlijke hulpbronnen beïnvloeden de perceptie van werkkenmerken
- (5) Persoonlijke hulpbronnen fungeren als *confounding variable*

Binnen dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de persoonlijke hulpbron eigen effectiviteit het effect van de werkeisen en energiebronnen op burn-out en welbevinden modereert (zie Figuur 1). Dit betekent dat “de persoonlijke hulpbronnen de negatieve gevolgen van werkeisen op burn-out verminderen en de positieve effecten van energiebronnen op bevlogenheid versterken” (Schaufeli & Taris, 2013, p. 188).

Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) hebben in hun longitudinale onderzoek absenteïsme als negatieve organisatie-uitkomst in het JD-R model geplaatst. Uit hun onderzoek blijkt dat stressreacties (burn-out) goede voorspellers zijn van de duur van het absenteïsme en welbevinden een goede voorspeller is van de frequentie van het absenteïsme. Medewerkers met een burn-out zijn meestal langer afwezig, maar medewerkers met een lage mate van welbevinden zijn frequenter afwezig (Schaufeli et al., 2009). Schaufeli et al. (2009) maken hierbij het onderscheid tussen vrijwillig absenteïsme en onvrijwillig absenteïsme. Bij vrijwillig absenteïsme komt de medewerker niet werken omdat deze zich niet gemotiveerd voelt om te komen werken (Chadwick-Jones, Nicholson en Brown, 1982). Vrijwillig absenteïsme wordt vaak geoperationaliseerd aan de hand van de frequentie ziekmeldingen (Steel, 2003) en wordt geassocieerd met het motivationeel proces in het JD-R model (Schaufeli et al, 2009). Bij onvrijwillig absenteïsme komt de medewerker niet werken als gevolg van een burn-out (Chadwick-Jones et al., 1982). Onvrijwillig absenteïsme wordt meestal geoperationaliseerd aan de hand van de duur van het ziekteverzuim (Steel, 2003) en wordt geassocieerd met het uitputtingsproces in het JD-R model (Schaufeli et al, 2009).

Door het plaatsen van absenteïsme als organisatie-uitkomst in het JD-R model hebben Schaufeli et al. (2009) onderzocht wat de invloed van burn-out en welbevinden is op het absenteïsme binnen een organisatie. Ze houden hierbij echter geen rekening met het effect dat de communicatiestijl van een leidinggevende op het absenteïsme zou kunnen hebben. Verschillende onderzoeken (bijvoorbeeld: Sosik & Godshalk, 2000; Gilbreath & Benson, 2004; van Dierendock et al., 2004) suggereren dat het gedrag en het karakter van een leidinggevende mogelijk een effect heeft op de mate

van stress en gezondheid die de medewerkers ervaren. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen de communicatieve kenmerken van een leidinggevende en het absenteïsme binnen een organisatie (Nyberg et al., 2008).

Een van de weinige onderzoeken naar absenteïsme en leiderschap is gedaan door Nyberg et al. (2008). Zij stellen dat een leidinggevende op twee manieren invloed kan hebben op het absenteïsme van de medewerkers (Nyberg, 2008). Ten eerste heeft een leidinggevende invloed op de gezondheid van de medewerkers en ten tweede heeft een leidinggevende invloed op de motivatie om te komen werken van de medewerkers (Nyberg, 2008). Deze twee manieren van invloed van een leidinggevende kunnen gekoppeld worden aan de termen vrijwillig en onvrijwillig absenteïsme van Chadwick-Jones et al. (1982). Als er absenteïsme ontstaat als gevolg van de directe invloed van de leidinggevende op de medewerker (Nyberg, 2008) kan dit gerekend worden tot onvrijwillig absenteïsme (Chadwick-Jones et al., 1982). Het absenteïsme van de medewerker wordt dan gekenmerkt door het lang ziek zijn. De andere optie is dat de leidinggevende de motivatie van de medewerker beïnvloedt (Nyberg, 2008), wat leidt tot vrijwillig absenteïsme (Chadwick-Jones et al., 1982). Dit absenteïsme wordt gekenmerkt door het frequent afwezig zijn.

Uit het onderzoek van Nyberg et al. (2008) blijkt dat er een cross-sectionele relatie bestaat tussen leiderschap en het absenteïsme van de medewerkers. De mate waarin managers inspirerend, betrouwbaar, autocratisch en communicatief zijn lijkt verband te houden met hoelang en hoe frequent de medewerkers zich ziekmelden. Nyberg et al. (2008) suggereren verder dat medewerkers die voor een inspirerende leidinggevende werken zich minder vaak ziekmelden. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat inspirerende leidinggevendenden de medewerkers het gevoel geven dat hun werk zinvol is en dat ze nodig zijn op het werk (Nyberg et al., 2008). Op basis van hun onderzoek suggereren Nyberg et al. (2008) voorzichtig dat er een directe relatie bestaat tussen leiderschap en de mate van absenteïsme binnen een organisatie. Ze stellen echter dat er meer vervolgonderzoek nodig is om deze relatie volledig vast te stellen.

Naast ziekmelden heeft een medewerker in een organisatie natuurlijk ook nog een andere optie als hij of zij ziek is, namelijk het komen werken ondanks dat de medewerker ziek is. Dit wordt presenteïsme genoemd (McKevitt, Morgan, Dundas & Holland, 1997). De frequentie van presenteïsme is volgens Janssens, Clays, De Clercq, De Bacquer en Braeckman (2013) een voorspeller voor verschillende typen

absenteïsme. Met name hoogfrequent presenteïsme wordt positief geassocieerd met zowel langdurig als kort absenteïsme bij mannen en vrouwen (Janssens et al., 2013). Uit eerder onderzoek blijkt dat presenteïsme negatieve gevolgen heeft voor de organisatie. Medewerkers die komen werken ondanks dat ze ziek zijn hebben namelijk een veel lagere productiviteit dan medewerkers die niet ziek zijn (Stewart, Ricci, Chee en Morganstein, 2003). Goetzl, Long, Ozminkowski, Hawkings, Wang en Lynch (2004) suggereren zelfs dat een medewerker die komt werken tijdens ziekte de organisatie meer geld kost dan een medewerker die niet komt werken tijdens ziekte. Naast het productiviteitsverlies en de kosten van presenteïsme bestaat er nog een belangrijk nadeel voor organisaties. Presenteïsme blijkt namelijk een voorspeller van absenteïsme te zijn. Uit het surveyonderzoek van Deery, Walsh en Zatzick (2014) blijkt dat presenteïsme gerelateerd is aan frequenter absenteïsme van de medewerkers. Een oorzaak hiervoor zou volgens Deery et al. (2014) kunnen zijn dat medewerkers die werken ondanks ze ziek zijn uiteindelijk een langere periode verzuimen om te herstellen van de stress die het presenteïsme veroorzaakt. Mogelijke oorzaken voor presenteïsme zijn volgens Deery et al (2014) *work overload*, onderbezetting en een streng verzuimbeleid vanuit het management. Er wordt door Deery et al. (2014) echter niet benoemd hoe het management een dergelijk streng verzuimbeleid communiceert met de medewerkers. Omdat nog niet bekend is of de communicatie van een leidinggevende invloed heeft op het presenteïsme en er wordt aangeraden presenteïsme altijd mee te nemen in onderzoek naar absenteïsme (Janssens et al., 2013) zal naast het absenteïsme van de medewerkers ook het presenteïsme worden meegenomen binnen dit onderzoek.

Het is nog niet duidelijk of er een directe relatie bestaat tussen de communicatie van een leidinggevende en de mate van absenteïsme (Nyberg et al. 2008) en presenteïsme en of deze relatie gemedieerd wordt door de mate van welbevinden en burn-out (Kuoppala et al., 2008; Schaufeli & Taris, 2013). Ook geeft de huidige literatuur nog geen uitsluitsel over de kenmerken van een communicatieve leiderschapsstijl (Bijvoorbeeld: Vathera et al., 2002; Bass & Riggio, 2006; Kuoppala et al., 2008; De Vries et al., 2009a; Kelloway & Barling, 2010). Er is daarom de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In hoeverre wordt het absenteïsme en het presenteïsme van de medewerkers beïnvloed door de communicatiedimensie(s) van de leidinggevende?

Naast de kenmerken van een leidinggevende hebben ook andere factoren invloed op het absentisme en presenteïsme van medewerkers. De eigen effectiviteit van de medewerkers kan het effect van de leidinggevende op burn-out en welbevinden modereren (Schaufeli & Taris, 2013). Hiervoor is de volgende deelvraag geformuleerd:

Deelvraag 1: In welke mate modereert de eigen effectiviteit van een medewerker het effect van de communicatiedimensie(s) van een leidinggevende op het absentisme en presenteïsme?

Ook de soort functie speelt een rol bij het absentisme en presenteïsme. Binnen dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen *white collar* en *blue collar* functies. Een medewerker die werkzaam is in een *white collar* functie verricht zijn werkzaamheden op kantoor en is meestal hoger opgeleid. Een *blue collar* medewerker is een arbeider. Een *blue collar* medewerker werkt niet op kantoor en zijn of haar functie vereist meer lichamelijk werk dan denkwerk (Surbhi, 2015). Uit eerder onderzoek (Bijvoorbeeld: Laaksonen, Piha, Rahkonen, Martikainen en Lahelma, 2009; Siukola, Nygård en Virtranen, 2013) blijkt dat *blue collar* medewerkers een hogere mate van absentisme vertonen dan *white collar* medewerkers. Uit onderzoek van Siukola et al. (2013) blijkt zelfs dat *blue collar* medewerkers twee tot drie keer zo vaak absent zijn dan *white collar* medewerkers. Een veel genoemde reden voor het hogere absentisme bij *blue collar* medewerkers is dat *blue collar* medewerkers lichamelijk zwaar werk verrichten en hierdoor vaker ziek zijn dan de *white collar* medewerkers (Laaksonen et al., 2009). Siukola et al. (2013) voegen hier nog een belangrijke oorzaak aan toe. Uit hun surveyonderzoek blijkt dat de HRM-praktijken rond de terugkeer naar het werk na afwezigheid een sterke determinant zijn van het absentisme. Zowel *white* als *blue collar* medewerkers die het gevoel hadden dat ze harder moesten werken na afwezigheid waren minder afwezig dan medewerkers die dat gevoel niet hadden. *White collar* medewerkers die het idee hadden dat er een vervanger werd ingezet tijdens hun afwezigheid waren juist frequenter afwezig. Ook *blue collar* medewerkers die vonden dat verzuim door ziekte een vanzelfsprekendheid is hadden een verhoogd risico op absentisme (Siukola et al., 2013). Uit het onderzoek van Siukola et al. (2013) blijkt niet of medewerkers die weinig absentisme vertonen ook niet ziek zijn, of dat ze werken ondanks dat ze ziek zijn en dus presenteïsme vertonen. Aangezien er duidelijk een verschil zit in het absentisme van *white* en *blue collar* medewerkers en er over

het presentisme van *white* en *blue collar* medewerkers nog weinig bekend is zal de functie meegenomen worden als modererende factor binnen dit onderzoek:

Deelvraag 2: In welke mate modereert de functie van een medewerker het effect van de communicatiedimensie(s) van een leidinggevende op het absenteïsme en presentisme?

Aangezien uit eerder onderzoek (Vathera et al., 2002; Kuoppala et al., 2008; Schaufeli et al., 2009; De Vries et al., 2009a; Schaufeli & Taris, 2013) blijkt dat leidinggevenden met name invloed hebben op de mate van burn-out en welbevinden van medewerkers en ander onderzoek (Nyberg et al., 2008) stelt dat leidinggevenden een directe invloed hebben op het absenteïsme is het onduidelijk of er een directe relatie bestaat tussen de communicatiedimensies van een leidinggevende en het absenteïsme en presentisme van de medewerkers of dat deze relatie gemedieerd wordt door de mate van burn-out en welbevinden die de medewerkers ervaren. Burn-out en welbevinden zullen daarom meegenomen worden als mediator binnen dit onderzoek.

Deelvraag 3: In welke mate mediëren welbevinden en burn-out het effect van de communicatiedimensie(s) van een leidinggevende op het absenteïsme en presentisme?

Methode: Survey

Instrumentatie

Om de invloed van de onafhankelijke variabelen (communicatiedimensies van een leidinggevende) op de afhankelijke variabelen (absenteïsme en presenteïsme van medewerkers) te onderzoeken is er gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn voor dit onderzoek verwerkt in één vragenlijst. De afhankelijke variabelen zullen besproken worden in de volgorde waarin ze ook aan de respondenten zijn bevraagd. De volledige vragenlijst is te vinden in Bijlage 2.

Communicatiedimensies

Bij de communicatieve kenmerken van de leidinggevende gaat het om de perceptie die de medewerker heeft van deze kenmerken. De communicatieve kenmerken zijn bevraagd aan de hand van de Dimensies van Communicatiestijlen van De Vries et al. (2009b). Deze vragenlijst bestaat uit 39 items en gaat in op zeven communicatiedimensies die een leidinggevende kan bezitten. Alle items zijn door de respondenten op een zevenpunts Likertschaal beantwoord ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). De communicatiestijl *expressiveness* is bevraagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *expressiveness* te meten is: "Mijn leidinggevende is extravert" (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *expressiveness* binnen dit onderzoek was adequaat $\alpha = .78$. De communicatiedimensie *preciseness* is bevraagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *preciseness* te meten is: "Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier" (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *preciseness* binnen dit onderzoek was adequaat $\alpha = .74$. *Niceness* is bevraagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *niceness* te meten is: "Mijn leidinggevende is aardig" (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *niceness* binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .78$. Ook *supportiveness* is bevraagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *supportiveness* te meten is: "Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers" (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *supportiveness* binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .77$. *Threateningness* is bevraagd aan de hand van drie items. Een voorbeeld van een item om *threateningness* te meten is: "Mijn leidinggevende is bedreigend" (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *threateningness* binnen dit onderzoek is adequaat

$\alpha = .79$. *Emotionality* is bevroagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *emotionality* te meten is “Mijn leidinggevende is snel verdrietig” (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *emotionality* binnen dit onderzoek is adequaat $\alpha = .66$. *Reflectiveness*, tot slot, is bevroagd aan de hand van zes items. Een voorbeeld van een item om *reflectiveness* te meten is: “Mijn leidinggevende analyseert graag zichzelf” (De Vries et al., 2009b). De betrouwbaarheid van *reflectiveness* binnen dit onderzoek was niet adequaat $\alpha = .55$. De communicatiedimensie *reflectiveness* zal daarom niet verder meegenomen worden in dit onderzoek.

Moderator eigen effectiviteit

De eigen effectiviteit van de medewerkers is bevroagd aan de hand van de New General Self-Efficacy Scale (NGSES) (Chen, Gully & Eden, 2001). De NGSES bestaat uit acht items die door de respondenten beantwoord zijn op een zevenpunts Likertschaal (‘helemaal mee oneens’ – ‘helemaal mee eens’). De gevalideerde betrouwbaarheid van de NGSES varieert tussen de $\alpha = 0.85$ tot $\alpha = 0.88$ (Chen et al., 2001). De betrouwbaarheid van de NGES binnen dit onderzoek is goed $\alpha = .91$.

Moderator functie

De soort functie zal bevroagd worden aan de hand van één vraag, namelijk: “In wat voor soort functie bent u werkzaam?”. De respondenten dienden bij het beantwoorden van deze vraag een keuze te maken tussen een *white collar* functie (kantoorbaan) of een *blue collar* functie (arbeider).

Mediatoren welbevinden en burn-out

Welbevinden is gemeten aan de hand van drie items. Deze items komen voort uit de verkorte Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES) bestaande uit negen items (Schaufeli & Bakker, 2003). De UBES is een gevalideerde schaal en de betrouwbaarheid van de items varieert tussen de $\alpha = 0.70$ tot $\alpha = 0.93$ (Schaufeli & Bakker, 2003). De UBES gaat in op de drie dimensies van bevlogenheid: vitaliteit, toewijding en absorptie. Om de lengte van de totale vragenlijst acceptabel te houden is welbevinden gemeten aan de hand van drie items. Een item voor vitaliteit, een voor toewijding en een voor absorptie. Er is hiervoor geanalyseerd welke items het sterkst samenhangen met de drie dimensies. Voor deze analyse is de data gebruikt uit eerder onderzoek (Flens, 2016). Uit een correlatie voor Vitaliteit en de bijbehorende drie items bleek er met het item “Als ik werk voel ik mij fit en sterk” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .95, p = <.001$). Uit een correlatie voor Toewijding en de bijbehorende

drie items bleek er met het item “Mijn werk inspireert mij” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .95, p = <.001$). Uit een correlatie voor Absorptie en de bijbehorende drie items bleek er met het item “Mijn werk brengt mij in vervoering” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .96, p = <.001$). De items (1) Als ik werk voel ik mij fit en sterk, (2) Mijn werk inspireert mij en (3) Mijn werk breng mij in vervoering zijn daarom binnen dit onderzoek gebruikt om de mate van welbevinden te meten. De drie items zijn door de respondenten op een zevenpunts Likertschaal beantwoord. (‘helemaal mee oneens’- ‘helemaal mee eens’). De betrouwbaarheid van welbevinden binnen dit onderzoek was adequaat $\alpha = .77$.

Ook burn-out is gemeten aan de hand van drie items. Deze items komen voort uit de Utrechtse Burn-out schaal (UBOS), bestaande uit negen items. De UBOS meet de mate van burn-out aan de hand van drie dimensies: (emotionele) uitputting, distantie en competentie (Schaufeli & van Dierendonck, 2001). Om de lengte van de totale vragenlijst acceptabel te houden is ook burn-out gemeten aan de hand van drie items. Een item voor uitputting, een voor distantie en een voor competentie. Er is hiervoor geanalyseerd welke items het sterkst samenhangen met de drie dimensies van burn-out. Voor deze analyse is de data gebruikt uit eerder onderzoek (Flens, 2016). Uit een correlatie voor Uitputting en de bijbehorende drie items bleek er met het item “Ik voel me opgebrand door mijn werk” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .86, p = <.001$). Uit een correlatie voor Distantie en de bijbehorende drie items bleek er met het item “Ik twijfel aan het nut van mijn werk” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .78, p = <.001$). Uit een correlatie voor Competentie en de bijbehorende drie items bleek er met het item “Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt” het sterkste positieve significante verband te bestaan ($r(64) = .75, p = <.001$). De items (1) Ik voel me opgebrand door mijn werk, (2) Ik twijfel aan het nut van mijn werk en (3) Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt, zijn daarom binnen dit onderzoek gebruikt om de mate van burn-out te meten. De drie items zijn door de respondenten middels een zevenpunts Likertschaal beantwoord (‘helemaal mee oneens’- ‘helemaal mee eens’). De betrouwbaarheid van burn-out binnen dit onderzoek was niet adequaat $\alpha = .53$. Om de betrouwbaarheid te vergroten is het derde item “Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt” weggelaten alvorens de 2 andere items werden samengevoegd. De betrouwbaarheid werd hierdoor vergroot naar $\alpha = .60$. Het derde item “Ik heb in deze baan veel

waardevolle dingen bereikt” zal als aparte variabele worden meegenomen in de analyses van dit onderzoek, genaamd: Burn-out 3.

Absenteïsme en presenteïsme

Het absenteïsme van de medewerkers is bevraagd aan de hand van twee vragen. Aangezien het niet haalbaar en ethisch is om van alle respondenten de verzuimdagen op te vragen bij de werkgever en deze gegevens ook niet toegankelijk zijn voor derden is het absenteïsme door de respondenten zelf aangegeven. Uit onderzoek van Ferrie, Kivimäki, Head, Shipley, Vahtera en Marmot (2004) blijkt dat het zelf gerapporteerde absenteïsme door respondenten goed overeenkomt met het daadwerkelijke absenteïsme, er wordt dus verwacht dat de zelfrapportage van absenteïsme geen problemen oplevert voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Bij het meten van het absenteïsme van de medewerkers is er onderscheid gemaakt tussen de verzuimfrequentie in de afgelopen zes maanden en het aantal verzuimdagen in de afgelopen zes maanden. Absenteïsme is bevraagd met behulp van twee vragen: (1) Hoe vaak bent u afwezig geweest door ziekte/gezondheidsklachten in de afgelopen 6 maanden? De respondenten dienden bij het beantwoorden van deze vraag een antwoordcategorie te kiezen (nooit, 1 keer, 2 tot 5 keer, meer dan 5 keer) en (2) Hoeveel dagen bent u afwezig geweest door ziekte/gezondheidsklachten in de afgelopen 6 maanden? De respondenten dienden hier zelf het aantal dagen in te vullen. Om naast het absenteïsme ook presenteïsme te meten is de vraag: “Hoe vaak heeft u in de afgelopen 6 maanden gewerkt terwijl u eigenlijk ziek was?” toegevoegd. De respondenten dienden bij het beantwoorden van deze vraag een antwoordcategorie te kiezen (nooit, 1 keer, 2 tot 5 keer, meer dan 5 keer) (Janssens et al., 2013).

Demografische kenmerken

Tot slot is er gevraagd naar een aantal demografische kenmerken van de respondenten zoals: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, dienstverband, aantal jaar werkervaring bij huidig bedrijf en aantal jaar werkervaring onder huidige leidinggevende.

Procedure en respondenten

De survey is door de onderzoeker verspreid middels het onlinedataverzameling-programma Qualtrics. De hoofdtal van de enquête is Nederlands en deelname aan het onderzoek was vrijwillig. De procedure was voor alle respondenten gelijk. Eerst kregen de respondenten een pagina te lezen waarmee ze geïnformeerd werden over de survey en waarbij ze toestemming moesten geven voor het gebruik van hun gegevens voor onderzoeksdoeleinden. Vervolgens kregen de respondenten de vraag of ze momenteel werken onder een leidinggevende en of ze al minimaal zes maanden werken onder dezelfde leidinggevende. Voor respondenten die momenteel niet minimaal zes maanden onder hun huidige leidinggevende werkte eindigde hier het onderzoek. Deze respondenten zijn niet meegenomen in het onderzoek. De respondenten namen in een niet gecontroleerde setting deel aan het onderzoek. Er is geen naam of bedrijfsnaam gevraagd aan de respondenten zodat ze de survey in alle eerlijkheid en anonimiteit konden invullen.

In totaal hebben 224 respondenten de enquête ingevuld. Van deze 224 respondenten zijn 128 respondenten meegenomen in dit onderzoek. De rest van de respondenten werkte niet of niet lang genoeg onder een leidinggevende of hadden de enquête niet volledig ingevuld. De 128 respondenten die zijn meegenomen vallen dus allen binnen de doelgroep van dit onderzoek. De meeste respondenten hebben een hbo-opleiding als hoogst genoten opleiding (45.3%), gevolgd door wetenschappelijk onderwijs (30.5%) en middelbare school (24.2%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 33 jaar ($SD = 13.29$). De jongste proefpersoon is 16 jaar oud en de oudste 67 jaar. De meeste respondenten zijn vrouw (64.8%). Ongeveer de helft van de respondenten heeft een *blue collar* functie (51.6%) en de rest een *white collar* functie (48.4%). De meeste respondenten werken parttime (47.7%), gevolgd door fulltime (35.9%) en oproepkracht (14.1%). Gemiddeld werken de respondenten 3.3 jaar onder dezelfde leidinggevende ($SD = 4.20$). Zes maanden was de kortste periode onder de huidige leidinggevende en 31 jaar de langste periode. Gemiddeld waren de respondenten 6.3 jaar ($SD = 7.44$) werkzaam bij hun huidige werkgever. Zes maanden was de kortste periode dat men werkzaam was bij de huidige werkgever en 42 jaar de langste periode. De meeste respondenten beoordeelde hun gezondheid over het algemeen als goed (58.6%), gevolgd door gemiddeld (21.9%), erg goed (16.4%) en slecht (3.1%).

Statistische toetsing

Om antwoord te geven om de onderzoeksvraag zal gebruik gemaakt worden van regressieanalyses. De regressieanalyse zijn uitgevoerd in SPSS met behulp van de PROCESS macro van Hayes (2016).

Resultaten

Directe invloed communicatiedimensies op absenteïsme en presenteïsme

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken in hoeverre het absenteïsme en het presenteïsme van de medewerkers voorspelt wordt door de communicatiedimensies van de leidinggevende. Hiervoor is allereerst onderzocht of de communicatiedimensies van een leidinggevende een directe invloed hebben op de verzuimfrequentie, het aantal verzuimdagen en het presenteïsme. Deze resultaten bleken allen niet significant en zijn te vinden in Bijlage 1.1.

De modererende rol van eigen effectiviteit

Naast een direct effect van de communicatiedimensies op het ziekteverzuim is er ook onderzocht of de eigen effectiviteit van de medewerkers de relatie tussen de communicatiedimensies en het absenteïsme en presenteïsme modereren. De niet significante resultaten zijn te vinden in Bijlage 1.2. Onderstaand zal eerst de modererende rol van eigen effectiviteit op de verzuimfrequentie worden besproken. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 1.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 7.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 4.37, p = .006$). Het beschikken over een lage eigen effectiviteit ($B = .26, p = .031$) bleek de relatie tussen *threateningness* en de verzuimfrequentie significant positief te modereren. Een hoge eigen effectiviteit ($B = -.08, p = .525$) bleek geen significantie moderator.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.9% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 2.66, p = .051$). Het beschikken over een lage eigen effectiviteit ($B = -.24, p = .026$) bleek de relatie tussen *preciseness* en de verzuimfrequentie significant negatief te modereren. Een hoge eigen effectiviteit ($B = .02, p = .806$) bleek geen significante moderator.

Tabel 1. Regressie-analyse voor de variabelen die de verzuimfrequentie voorspellen met eigen effectiviteit als moderator ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	Lage eigen effectiviteit		Hoge eigen effectiviteit	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.61	.09	5.00 *	-.11	.07	.14	.09
Supportiveness	1.61	.12	7.38 *	-.18	.11	.16	.11
Threateningness	1.60	.08	4.37	.26 *	.12	-.08	.13
Expressiveness	1.62	.04	< 1	-.03	.15	-.13	.10
Preciseness	1.61	.10	2.66	-.24 *	.11	.02	.09
Emotionality	1.62	.04	1.98	-.13	.11	-.05	.10

* $p < .05$ ** $p < .001$

Vervolgens is onderzocht of de eigen effectiviteit de relatie tussen de communicatiedimensies en het aantal verzuimdagen modereert. Deze resultaten waren allen niet significant en zijn terug te vinden in Bijlage 1.2.

Daarna is er gekeken of de eigen effectiviteit de relatie tussen de communicatiedimensies en het presenteïsme modereert. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 2. De niet significante resultaten zijn gerapporteerd in Bijlage 1.2.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 7.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = 7.01, p = < .001$). Het beschikken over een lage eigen effectiviteit bleek relatie tussen *threateningness* en het presenteïsme significant positief te modereren ($B = .37, p = .009$). Een hoge eigen effectiviteit bleek geen significante moderator ($B = .00, p = .983$).

Tabel 2. Regressie-analyse voor de variabelen die het presenteïsme voorspellen met eigen effectiviteit als moderator ($N = 127$)

Variabele	Intercept	R^2	F	Lage eigen effectiviteit		Hoge eigen effectiviteit	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	2.08	.03	1.03	-.15	.15	-.07	.18
Supportiveness	2.09	.02	< 1	-.12	.26	-.14	.31
Threateningness	2.06	.07	7.01 *	.37 *	.14	.00	.15
Expressiveness	2.08	.04	1.58	.06	.13	-.22	.11
Preciseness	2.09	.04	1.18	-.18	.35	-.16	.17
Emotionality	2.09	.01	< 1	.15	.28	.07	.18

* $p < .05$ ** $p < .001$

De modererende rol van functie

Naast de eigen effectiviteit is ook functie (*white of blue collar*) meegenomen als moderator. De resultaten met betrekking tot de communicatiedimensies en het absenteïsme bleken allen niet significant en zijn terug te vinden in Bijlage 1.3. De significante resultaten met betrekking tot het presenteïsme zijn onderstaand gerapporteerd en terug te vinden in Tabel 3.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 3.9% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en functie ($F(3, 123) = 1.80, p = .150$). Het werken in een *white collar* functie ($B = -.21, p = .031$) bleek de relatie tussen *niceness* en het presenteïsme significant negatief te modereren. Het werken in een *blue collar* functie ($B = -.01, p = .922$) bleek geen significante moderator.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en functie ($F(3, 123) = 1.68, p = .175$). Het werken in een *white collar* functie ($B = -.24, p = .035$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en het presenteïsme significant negatief te modereren. Het werken in een *blue collar* functie ($B = -.01, p = .941$) bleek geen significante moderator.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 6.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en functie ($F(3, 123) = 2.32, p = .079$). Het werken in een *white collar* functie ($B = .43, p = .019$) bleek de relatie tussen *threateningness* en het presenteïsme significant positief te modereren. Het werken in een *blue collar* functie ($B = .11, p = .431$) bleek geen significante moderator.

Tabel 3. Regressie-analyse voor de variabelen die het presenteïsme voorspellen met functie als moderator ($N = 127$)

Variabele	Intercept	R^2	F	<i>White collar</i>		<i>Blue collar</i>	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	2.07	.04	1.80	-.21 *	.09	.01	.15
Supportiveness	2.07	.04	1.68	-.24 *	.11	-.01	.13
Threateningness	2.08	.06	2.32	.43 *	.18	.11	.14
Expressiveness	2.08	.01	< 1	-.04	.15	-.11	.15
Preciseness	2.09	.04	1.64	-.23	.13	-.10	.13
Emotionality	2.08	.01	< 1	.14	.17	.11	.14

* $p < .05$ ** $p < .001$

De mediërende rol van welbevinden en burn-out

Naast het effect van de moderatoren eigen effectiviteit en functie is ook het effect van de mediators welbevinden en burn-out onderzocht. Eerst is gekeken of de mediators welbevinden en burn-out de relatie tussen de communicatiedimensies en de verzuimfrequentie mediëren. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 4.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.6% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.26, p = .014$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *niceness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .19, p = .002$). De mate van welbevinden ($B = -.04, p = .638$) en burn-out 3 ($B = -.02, p = .407$) bleken de relatie tussen *niceness* en verzuimfrequentie niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.21, p = .015$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *supportiveness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .19, p = .002$). De mate van welbevinden ($B = -.04, p = .640$) en burn-out 3 ($B = -.01, p = .835$) bleken de relatie tussen *supportiveness* en verzuimfrequentie niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.17, p = .016$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *threateningness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .16, p = .009$). De mate van welbevinden ($B = -.04, p = .625$) en burn-out 3 ($B = -.02, p = .704$) bleken de relatie tussen *threateningness* en verzuimfrequentie niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.30, p = .013$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *expressiveness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .17, p = .002$). De mate van welbevinden ($B = -.02, p = .757$) en burn-out 3 ($B = -.02, p = .740$) bleken de relatie tussen *expressiveness* en de verzuimfrequentie niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.17, p = .016$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *preciseness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .16, p = .006$). De mate van welbevinden ($B = -.03, p = .691$) en burn-out 3 ($B = -.02, p = .693$) bleken de relatie tussen *preciseness* en de verzuimfrequentie niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 9.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 3.12, p = .018$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *emotionality* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .18, p = .002$). De mate van welbevinden ($B = -.04, p = .612$) en burn-out 3 ($B = -.02, p = .743$) bleken de relatie tussen *emotionality* en de verzuimfrequentie niet te mediëren.

Tabel 4. Regressie-analyse voor de variabelen die de verzuimfrequentie voorspellen met welbevinden en burn-out als mediatoren ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	Welbevinden		Burn-out		Burn-out 3	
				B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.08	.10	3.26 *	-.04	.08	.19 *	.06	-.02	.06
Supportiveness	1.10	.09	3.21 *	-.04	.08	.19 *	.06	-.01	.06
Threateningness	1.38	.09	3.17 *	-.04	.08	.16 *	.06	-.02	.06
Expressiveness	1.70	.10	3.30 *	-.02	.08	.17 *	.05	-.02	.06
Preciseness	1.64	.09	3.17 *	-.03	.08	.16 *	.06	-.02	.06
Emotionality	1.53	.09	3.12	-.04	.08	.18 *	.06	-.02	.06

* $p < .05$ ** $p < .001$

Vervolgens is onderzocht of welbevinden en burn-out de relatie tussen de communicatiedimensies en het aantal verzuimdagen mediëren. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 5.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.44, p = .050$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *niceness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .74, p = .027$). De mate van welbevinden ($B = -.05, p = .912$) en burn-out 3 ($B = .28, p = .346$) bleken de relatie tussen *niceness* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 8.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.79, p = .029$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *supportiveness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .78, p = .015$). De mate van welbevinden ($B = -.05, p = .899$) en burn-out 3 ($B = .36, p = .228$) bleken de relatie tussen *supportiveness* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.40, p = .054$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen

threateningness en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .71, p = .029$). De mate van welbevinden ($B = -.02, p = .964$) en burn-out 3 ($B = .33, p = .281$) bleken de relatie tussen *threateningness* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.34, p = .059$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *expressiveness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .63, p = .037$). De mate van welbevinden ($B = -.00, p = .991$) en burn-out 3 ($B = .30, p = .319$) bleken de relatie tussen *expressiveness* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.31, p = .062$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *preciseness* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .65, p = .036$). De mate van welbevinden ($B = -.05, p = .900$) en burn-out 3 ($B = .32, p = .293$) bleken de relatie tussen *preciseness* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 123) = 2.36, p = .057$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *emotionality* en verzuimfrequentie significant positief te mediëren ($B = .67, p = .032$). De mate van welbevinden ($B = -.08, p = .856$) en burn-out 3 ($B = .30, p = .324$) bleken de relatie tussen *emotionality* en het aantal verzuimdagen niet te mediëren.

Tabel 5. Regressie-analyse voor de variabelen die het aantal verzuimdagen voorspellen met welbevinden en burn-out als mediatoren ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	Welbevinden		Burn-out		Burn-out 3	
				B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	-2.45	.07	2.44 *	-.05	.42	.74 *	.33	.28	.30
Supportiveness	-3.99	.08	2.79 *	-.05	.41	.78 *	.32	.36	.30
Threateningness	-.59	.07	2.40	-.02	.42	.71 *	.32	.33	.30
Expressiveness	.19	.27	2.34	-.00	.42	.63 *	.30	.30	.30
Preciseness	-1.60	.07	2.31	-.05	.42	.65 *	.31	.32	.30
Emotionality	.32	.07	2.36	-.08	.42	.67 *	.30	.30	.30

* $p < .05$ ** $p < .001$

Ook is onderzocht of welbevinden en burn-out de relatie tussen de communicatiedimensies en het presenteïsme mediëren. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 6.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 8.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 2.75, p = .031$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *niceness* en presenteïsme significant positief te mediëren ($B = .17, p = .019$). De mate van welbevinden ($B = .13, p = .168$) en burn-out 3 ($B = .09, p = .164$) bleken de relatie tussen *niceness* en presenteïsme niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 8.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 2.70, p = .034$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *supportiveness* en presenteïsme significant positief te mediëren ($B = .18, p = .009$). De mate van welbevinden ($B = .13, p = .170$) en burn-out 3 ($B = .09, p = .195$) bleken de relatie tussen *supportiveness* en presenteïsme niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 9.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 3.09, p = .018$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen

threateningness en presentisme significant positief te mediëren ($B = .16, p = .026$). De mate van welbevinden ($B = .12, p = .197$) en burn-out 3 ($B = .08, p = .223$) bleken de relatie tussen *threateningness* en presentisme niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 8.8% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 2.94, p = .023$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *expressiveness* en presentisme significant positief te mediëren ($B = .20, p = .003$). De mate van welbevinden ($B = .14, p = .134$) en burn-out 3 ($B = .09, p = .182$) bleken de relatie tussen *expressiveness* en presentisme niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 9.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 3.06, p = .019$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *preciseness* en presentisme significant positief te mediëren ($B = .17, p = .014$). De mate van welbevinden ($B = .13, p = .142$) en burn-out 3 ($B = .08, p = .239$) bleken de relatie tussen *preciseness* en presentisme niet te mediëren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 8.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out en burn-out 3 ($F(4, 122) = 2.75, p = .031$). De mate van burn-out bleek de relatie tussen *emotionality* en presentisme significant positief te mediëren ($B = .19, p = .006$). De mate van welbevinden ($B = .13, p = .152$) en burn-out 3 ($B = .09, p = .169$) bleken de relatie tussen *emotionality* en presentisme niet te mediëren.

Tabel 6. Regressie-analyse voor de variabelen die het presenteïsme voorspellen met welbevinden en burn-out als mediators (N = 127)

Variabele	Intercept	R ²	F	Welbevinden		Burn-out		Burn-out 3	
				B	SE B	B	SE B	B	SE B
Niceness	.93	.08	2.75 *	.13	.09	.17 *	.07	.09	.07
Supportiveness	.84	.08	2.70 *	.13	.09	.18 *	.07	.09	.07
Threateningness	.63	.09	3.09 *	.12	.09	.16 *	.07	.08	.07
Expressiveness	1.06	.09	2.94 *	.14	.09	.20 *	.06	.09	.07
Preciseness	1.25	.09	3.06 *	.13	.09	.17 *	.07	.08	.07
Emotionality	.48	.08	2.75 *	.13	.09	.19 *	.07	.09	.07

* $p < .05$ ** $p < .001$

Eigen effectiviteit als moderated mediation

Tot slot is er gekeken of de eigen effectiviteit de relatie tussen de communicatiedimensies en de mediators welbevinden en burn-out modereert. De resultaten zijn terug te vinden in Tabel 7 tot en met Tabel 9. De niet significante resultaten zijn gerapporteerd in Bijlage 1.4.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 14.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 4.60, p = <.001$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .02$, CI [.00, .06]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.09$, CI [-.20, -.02], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.05$, CI [-.16, -.01], bleek de relatie tussen *niceness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van welbevinden, $B = .00$, CI [-.01, .03] en burn-out 3, $B = -.00$, CI [-.03, .01] niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 16.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 4.38, p = <.001$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mate van burn-out significant te

modereren, $B = .03$, CI [.00, .08]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.08$, CI [-.17, -.00], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.03$, CI [-.11, -.00], bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mate van welbevinden, $B = -.00$, CI [-.06, .01] en burn-out 3, $B = -.00$, CI [-.02, .03], niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 13.9% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 2.53$, $p = .024$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .02$, CI [.00, .07]. Een lage eigen effectiviteit, $B = -.08$, CI [-.18, -.01], bleek de relatie tussen *preciseness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. Een hoge eigen effectiviteit, $B = -.03$, CI [-.18, .00], bleek geen significante moderator. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van welbevinden, $B = -.00$, CI [-.04, .01] en burn-out 3, $B = .00$, CI [-.02, .03] niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 10.8% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 2.26$, $p = .043$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *emotionality* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = -.04$, CI [-.14, .00]. Een lage eigen effectiviteit, $B = .10$, CI [.01, .18], bleek de relatie tussen *emotionality* en de mediator burn-out significant positief te modereren. Een hoge eigen effectiviteit, $B = .03$, CI [-.05, .14], bleek geen significante moderator. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *emotionality* en de mate van welbevinden, $B = -.00$, CI [-.05, .02] en burn-out 3, $B = .00$, CI [-.02, .03] niet significant te modereren.

Tabel 7. Regressie-analyse voor de variabelen die de verzuimfrequentie voorspellen met burn-out, welbevinden en burn-out 3 als mediators en eigen effectiviteit als moderated mediation ($N = 128$)

Variabele					Burn-out		Welbevinden		Burn-out 3		Burn-out 3				
	Intercept	R^2	F	<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>	
				B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.53	.14	4.60**	-.09*	.04	-.05*	.04	-.01	.02	-.01	.02	.00	.01	.00	.01
Supportiveness	1.59	.17	4.38**	-.08*	.04	-.03*	.02	-.02	.03	-.03	.04	.00	.02	.00	.04
Threateningness	1.49	.13	3.57*	.10*	.06	.06	.05	.01	.03	.02	.05	-.00	.02	-.00	.05
Expressiveness	1.45	.11	2.03	-.01	.04	-.01	.03	-.01	.03	-.01	.03	.00	.02	.01	.02
Preciseness	1.54	.14	2.53*	-.08*	.04	-.03	.03	-.02	.03	-.02	.04	.01	.02	.01	.04
Emotionality	1.54	.11	2.26*	.10*	.05	.03	.05	.02	.04	.02	.04	-.01	.03	-.00	.02

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 8.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 1.91, p = .084$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .12$, CI [.01, .40]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.46$, CI [-1.42, -.07], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.25$, CI [-.90, -.02], bleek de relatie tussen *niceness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van welbevinden, $B = .00$, CI [-.09, .10] en burn-out 3, $B = .01$, CI [-.06, .19], niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 9% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 2.00, p = .071$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .12$, CI [.00, .45]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.38$, CI [-1.13, -.03], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.17$, CI [-.77, -.00], bleek de relatie tussen *preciseness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van welbevinden, $B = .00$, CI [-.13, .09] en burn-out 3, $B = -.03$, CI [-.43, .04] niet te modereren.

Tabel 8. Regressie-analyse voor de variabelen die het aantal verzuimdagen voorspellen met burn-out, welbevinden en burn-out 3 als mediators en eigen effectiviteit als moderated mediation ($N = 128$)

Variabele					Burn-out				Welbevinden				Burn-out 3			
	Intercept	R^2	F	<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		
				B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	
Niceness	3.76	.09	1.91	-.46*	.30	-.25*	.19	-.00	.08	-.00	.09	-.03	.07	-.00	.09	
Supportiveness	7.89	.11	2.41*	-.47	.32	-.18*	.14	-.02	.13	-.03	.19	-.17	.14	-.24	.22	
Threateningness	-6.79	.09	1.92	.54*	.35	.33*	.30	-.00	.12	-.00	.21	.11	.12	.32	.28	
Expressiveness	2.73	.07	1.62	-.03	.18	-.05	.15	.01	.15	.01	.13	-.08	.11	-.10	.13	
Preciseness	10.43	.09	2.00	-.38*	.26	-.17*	.16	-.01	.17	-.01	.20	-.17	.16	-.22	.22	
Emotionality	-2.97	.07	1.62	.44	.32	.12	.23	.02	.20	.02	.18	.11	.16	.08	.14	

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 8.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 1.82, p = .100$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .03$, CI [.00, .08]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.11$, CI [-.22, -.03], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.06$, CI [-.15, -.01], bleek de relatie tussen *niceness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *niceness* en de mate van welbevinden, $B = -.00$, CI [-.05, .02] en burn-out 3, $B = .00$, CI [-.03, .05] niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 8.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 1.91, p = .085$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .05$, CI [.01, .11]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.14$, CI [-.25, -.05], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.05$, CI [-.14, -.01], bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mate van welbevinden, $B = -.01$, CI [-.02, .08] en burn-out 3, $B = .01$, CI [-.08, .01] niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presentisme voor 9.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 2.02, p = .068$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van burn-out significant te modereren, $B = .03$, CI [.00, .10]. Zowel een lage eigen effectiviteit, $B = -.11$, CI [-.22, -.03], als een hoge eigen effectiviteit, $B = -.05$, CI [-.14, -.01], bleek de relatie tussen *preciseness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren. De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *preciseness* en de mate van welbevinden, $B = .00$, CI [-.03, .04] en burn-out 3, $B = -.01$, CI [-.09, .01] niet te modereren.

Tabel 9. Regressie-analyse voor de variabelen die het presentieïsme voorspellen met burn-out, welbevinden en burn-out 3 als mediators en eigen effectiviteit als moderated mediation ($N = 127$)

Variabele					Burn-out				Welbevinden				Burn-out 3			
	Intercept	R^2	F	<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		<i>Lage eigen effectiviteit</i>		<i>Hoge eigen effectiviteit</i>		
				B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	B	$SE B$	
Niceness	1.39	.08	1.82	-.11*	.05	-.06*	.04	.02	.02	.02	.03	-.01	.02	-.00	.03	
Supportiveness	-.80	.09	1.91	-.14*	.05	-.05*	.03	.05	.04	.06	.05	-.04	.03	-.05	.05	
Threateningness	-1.01	.12	2.67*	.11*	.06	.07	.05	-.03	.03	-.05	.07	.03	.03	.08	.07	
Expressiveness	-3.22	.12	2.60*	-.01	.05	-.02	.04	.04	.04	.04	.04	-.02	.03	-.03	.03	
Preciseness	.64	.09	2.02	-.11*	.05	-.05	.03	.08	.04	.06	.05	-.04	.03	-.05	.05	
Emotionality	.50	.08	1.81	.12*	.06	.03	.05	-.06	.05	-.05	.05	.03	.04	.02	.04	

* $p < .05$ ** $p < .001$

Conclusie & discussie

De communicatieve kenmerken van een leidinggevende blijken het absenteïsme (zowel de verzuimfrequentie als het aantal verzuimdagen) en het presenteïsme niet direct te voorspellen. Dit is niet opvallend aangezien uit eerder onderzoek (Skakon et al., 2010; Kelloway & Barling, 2010) al blijkt dat de relatie tussen de leidinggevende en zijn of haar medewerkers vooral belangrijk is voor de mate van welbevinden, stress en burn-out die de medewerker ervaart en dus geen direct effect heeft op het absenteïsme. Nyberg et al. (2008) suggereren echter wel dat er een directe relatie zou kunnen bestaan tussen het leiderschap en de mate van absenteïsme binnen een organisatie. Volgens hen is het met name belangrijk dat leidinggevendenden de medewerkers inspireren. Dat er binnen dit onderzoek geen directe relatie is gevonden tussen de communicatie van een leidinggevende en het absenteïsme binnen een organisatie komt wellicht doordat leiderschap meer omvat dan alleen de communicatie van een leidinggevende. Of een leidinggevende inspirerend, betrouwbaar en autocratisch is speelt hierbij bijvoorbeeld ook een rol (Nyberg et al., 2008).

Over het bestaan van een directe relatie tussen de communicatie van een leidinggevende en het presenteïsme binnen een organisatie is nog weinig bekend (Janssens et al., 2013; Deery et al., 2014). Op basis van dit onderzoek kan er gesteld worden dat de communicatie van een leidinggevende het presenteïsme niet direct voorspelt.

Eigen effectiviteit als moderator

Ondanks dat er geen direct effect bestaat tussen de communicatie van een leidinggevende en de mate van absenteïsme en presenteïsme wordt er wel in enkele gevallen een effect gevonden als de moderator eigen effectiviteit wordt meegenomen. Een lage eigen effectiviteit blijkt de invloed van *threateningness* op het absenteïsme positief te modereren, maar alleen bij de verzuimfrequentie. Medewerkers met een lage eigen effectiviteit zijn dus vaker afwezig door ziekte als hun leidinggevende bedreigend is in zijn of haar communicatie. Een lage eigen effectiviteit blijkt de invloed van *preciseness* op het absenteïsme juist negatief te modereren, maar ook alleen bij verzuimfrequentie. Medewerkers met een lage eigen effectiviteit zijn dus minder vaak afwezig door ziekte als hun leidinggevende precies is in zijn of haar communicatie. Bij de voorspellers *niceness*, *supportiveness*, *expressiveness* en *emotionality* bleek een lage eigen effectiviteit geen significante moderator. Dit is opvallend aangezien op basis

van het onderzoek van Labirola et al. (2007) werd verwacht dat medewerkers met een lage eigen effectiviteit vaker zouden verzuimen door ziekte. Binnen dit onderzoek blijkt dit echter alleen zo te zijn als een leidinggevende dreigend is in zijn of haar communicatie. Het beschikken over een hoge eigen effectiviteit modereerde de relatie tussen de communicatiedimensies en het absentisme in geen geval.

Het beschikken over een lage eigen effectiviteit bleek de invloed van de communicatiedimensie *threateningness* op het presenteïsme ook positief te modereren. Medewerkers met een lage eigen effectiviteit hadden vaker de neiging om te komen werken ondanks dat ze ziek waren als de leidinggevende dreigend communiceert. Dit is opvallend aangezien *threateningness* dus zowel absentisme als het presenteïsme positief modereert. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het dreigend communiceren van een leidinggevende de medewerkers met een lage eigen effectiviteit “ziek” maakt maar dat het verschillend is hoe de medewerkers hier mee omgaan. Voor de ene medewerker resulteert de dreigende communicatie wellicht in absentisme en voor de andere medewerker in presenteïsme. Er is echter nog vervolgonderzoek nodig om deze relatie te bevestigen en te verklaren. Het beschikken over een hoge eigen effectiviteit modereerde de invloed van de communicatiedimensies en het presenteïsme in geen geval.

Functie als moderator

Het werken in een *white collar* of *blue collar* functie bleek de relatie tussen de communicatiedimensies en het absentisme niet te modereren. Dit is opvallend aangezien uit eerder onderzoek (Laakson et al., 2009; Siukola et al., 2013) blijkt dat *blue collar* medewerkers vaker absentisme vertonen dan *white collar* medewerkers. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het absentisme per functie niets te maken heeft met de communicatie van een leidinggevende maar vooral beïnvloed wordt door andere factoren, zoals de HRM-praktijken en de motivatie van de medewerkers (Siukola et al., 2013).

De soort functie bleek de relatie tussen de communicatie van een leidinggevende en het presenteïsme wel te modereren. Het werken in een *white collar* functie bleek de invloed van *niceness* en *supportiveness* op het presenteïsme negatief te modereren. Medewerkers in een *white collar* functie hebben dus minder snel de neiging om te komen werken ondanks dat ze ziek zijn als hun leidinggevende vriendelijk en ondersteunend is in zijn of haar communicatie. Het werken in een *white*

collar functie bleek de invloed van *threateningness* op het presenteïsme positief te modereren. Medewerkers in een *white collar* functie hebben dus eerder de neiging om te komen werken ondanks dat ze ziek zijn als hun leidinggevende dreigend is in zijn of haar communicatie. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de *white collar* medewerkers zich niet ziek durven melden als hun leidinggevende bedreigend is in zijn of haar communicatie en hierdoor vaker komen werken ondanks dat ze ziek zijn. Het werken in een *blue collar* functie bleek de invloed van de communicatie van een leidinggevende op het presenteïsme niet te modereren.

Mediatoren welbevinden en burn-out

De mate van burn-out blijkt de invloed van alle communicatiedimensies op het absenteïsme positief te mediëren. Als medewerkers last hebben van burn-out verschijnselen zijn ze frequenter en meer dagen afwezig dan medewerkers die geen burn-out verschijnselen vertonen. Dit is opvallend aangezien burn-out verschijnselen over het algemeen worden gezien als een voorspeller van de duur van het ziekteverzuim en niet van de frequentie van het ziekteverzuim (Steel, 20013; Schaufeli et al., 2009). De mate van burn-out blijkt ook de invloed van alle communicatiedimensies op het presenteïsme positief te mediëren. Als medewerkers last hebben van burn-out verschijnselen komen ze dus ook vaker werken ondanks dat ze ziek zijn. Het is opvallend dat burn-out zowel de invloed van de communicatie van een leidinggevende op het absenteïsme als op het presenteïsme positief medieert. Dit lijkt in eerste instantie tegenstrijdig maar een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat burn-out verschijnselen gemiddeld 3 maanden tot een jaar lang aanhouden (Van Zweden, 2015) maar niet alle medewerkers die last hebben van een burn-out zolang verzuimen om te herstellen van een burn-out. Het is dus mogelijk dat medewerkers wel komen werken ondanks dat ze in meer of mindere mate last hebben van burn-out verschijnselen. Er is echter weinig bekend over de presenteïsme cijfers van mensen met een burn-out. Welbevinden bleek geen significante mediator van de invloed van de communicatiedimensies op het absenteïsme en het presenteïsme. Dit is opvallend aangezien welbevinden in eerder onderzoek wordt gezien als een voorspeller van de frequentie van het ziekteverzuim (Steel, 2003; Schaufeli et al., 2009).

Eigen effectiviteit als moderated mediation

De Vries et al. (2009a) impliceren dat *supportiveness*, *preciseness* en gebrek aan *emotionality* de belangrijkste dimensies zijn waar een leidinggevende rekening mee

moet houden in zijn of haar communicatie. Dit wordt grotendeels bevestigd door dit onderzoek.

De eigen effectiviteit van de medewerkers blijkt de relatie tussen de communicatiedimensies *niceness*, *supportiveness* en *preciseness* en de mediator burn-out significant negatief te modereren bij zowel het absentisme als het presenteïsme. Als de leidinggevende aardig, ondersteunend en precies was in zijn of haar communicatie bleek dit minder burn-out te voorspellen. Dit is in lijn met het onderzoek van De Vries et al. (2009a) waarin *preciseness* en *supportiveness* van een leidinggevende ook samenhangen met positieve effecten en een hogere mate van tevredenheid met de leidinggevende. Volgens Vathera et al. (2002) is *supportiveness* een belangrijk kenmerk van goed leiderschap en is het dus belangrijk dat een leidinggevende ondersteunend is. De resultaten binnen dit onderzoek bevestigen dat het belangrijk is voor een leidinggevende om ondersteunend te zijn in zijn of haar communicatie.

De eigen effectiviteit van de medewerkers blijkt de relatie tussen de communicatiedimensies *threateningness* en *emotionality* en de mediator burn-out significant positief te modereren bij zowel het absentisme als het presenteïsme. Als een leidinggevende bedreigend en emotioneel was in zijn of haar communicatie bleek dit meer burn-out te voorspellen.

Beperkingen van dit onderzoek

Een beperking van dit onderzoek is het kleine aantal respondenten. Een andere beperking is dat een deel van de vragenlijsten is vertaald van het Engels naar het Nederlands en dat er van de UBOS- en UBES-vragenlijsten een zeer korte zelf geconstrueerde versie is gebruikt. Tot slot is ook een beperking van dit onderzoek dat de frequentie van het ziekteverzuim bevestigd is aan de hand van antwoordschalen. Hierdoor was het niet mogelijk om het gemiddeld aantal verzuimdagen per ziekmelding te berekenen.

Ethische implicaties

Een belangrijk ethisch aspect van dit onderzoek is dat het aantal verzuimdagen en de verzuimfrequentie is verzameld aan de hand van zelfrapportage. Dit is gedaan omdat het niet ethisch is om als bedrijf dergelijke ziekteverzuim statistieken te verstrekken aan derden en als onderzoeker niet ethisch is om dit op te vragen bij bedrijven. Ook is er vanwege ethische redenen voor gekozen om dit onderzoek niet binnen één bedrijf

uit te voeren. Als dat wel gedaan zou worden zouden de leidinggevenden wiens communicatiedimensies negatief uit het onderzoek komen hierop aangesproken kunnen worden en zou dit misschien zelfs hun baan in gevaar kunnen brengen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek wordt er allereerst aangeraden om meer respondenten te gebruiken. Ook wordt er aangeraden om de volledige UBES en UBOS schalen te gebruiken. Met name bij de UBOS schaal omdat deze binnen dit onderzoek een lage betrouwbaarheid had. Wellicht zou de betrouwbaarheid van deze schaal hoger zijn als alle vragen worden meegenomen. Een risico hierbij is echter wel dat de vragenlijst dan erg lang wordt. Daarnaast wordt er aangeraden om naast welbevinden en burn-out ook stress mee te nemen als mediërende variabele. Tot slot wordt er aangeraden om de verzuimfrequentie niet te bevragen aan de hand van antwoordschalen maar door middel van absolute getallen.

Implicaties voor de praktijk

De belangrijkste implicatie voor de praktijk, op basis van dit onderzoek, is dat de communicatie van een leidinggevende geen directe invloed heeft op het absentisme en presenteïsme binnen een organisatie. Dit betekent echter niet dat leidinggevenden geen rekening hoeven te houden met hun manier van communiceren, aangezien de communicatiedimensies gemedieerd door burn-out wel invloed hebben op de mate van absentisme en presenteïsme in een organisatie. Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat een leidinggevende het beste aardig, ondersteunend en precies kan zijn in zijn of haar communicatie en dat een leidinggevende juist niet bedreigend en emotioneel moet zijn in zijn of haar communicatie. Op deze manier wordt burn-out bij de medewerkers voorkomen wat op haar beurt weer absentisme en presenteïsme voorkomt.

Literatuur

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *American Psychological Society* 9(3), 75-78.

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chadwick-Jones, J. K., Nicholson, N., & Brown, C. (1982). Social psychology of absenteeism. New York: Praeger.

Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general Self-Efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 63-83.

Deery, S., Walsh, J., & Zatzick, C.D. (2014). A moderated mediation analyses of job demands, presenteeism, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 87(2), 352-369.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Springer*, 25(3), 367-380.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., van Gameren, K., Siberg, R.A., & Vlug, M. (2009). The Content and Dimensionality of Communication Styles. *Communication Research*, 36(2), 178-206.

Ferrie, J.E., Kivimäki, M., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J., & Marmot, M.G. (2004). A comparison of self-reported sickness absence with absences recorded in employers' registers: evidence from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 74-79.

Flens, L.C. (2016). Het effect van handgebaren van een charismatisch leider op ervaren stress, welbevinden en burn-out onder medewerkers [Data file]. *Radboud Universiteit, cursus Fundamenteel onderzoek*.

- Gilbreath, B., & Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
- Goezel, R.Z., Long, S.R., Ozminkowski, R.J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412.
- Hayes, A.F. (2016). The PROCESS macro for SPSS and SAS. Geraadpleegd op: <http://processmacro.org/index.html>.
- Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D., & Braeckman, L. (2013). The relation between Presenteeism and Different Types of Future Sickness Absence. *Journal of Occupational Health*, 55(3), 132-141.
- Jex, S.M., & Bliese, P.D. (1999). Efficacy Beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349-361.
- Kelloway, E., & Barling, J. (2010). Leadership Development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Laaksonen, M., Piha, K., Rahkonen, O., Martikainen, P., & Lahelma, E. (2009). Explaining occupational class differences in sickness absence: results from middle-aged municipal employees. *Journal of Epidemiol Community Health*, 64(9), 802-807.
- Labirola, M., Lund, T., Christensen, K.B., Albertsen, K., Bültmann, U., Jensen, J.N., & Villadsen, E. (2007). Does self-efficacy predict return-to-work after sickness absence? A prospective study among 930 employees with sickness absence for three weeks or more. *Work*, 29(3), 233-238.
- McKevitt, C., Morgan, M., Dundas, R., & Holland, W.W. (1997). Sickness absence and 'working through' illness: a comparison of two professional groups. *Journal of Public Health Medicine*, 19(3), 295-300.

- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L.L., & Theodrell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(8), 803-811.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003) Voorlopige Handleiding Utrechtse Bevoegenheidschaal (UBES). Universiteit Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour* 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burn-out, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2001). Utrechtse Burnout Schaal: Psychodiagnostisch gereedschap. *De Psycholoog*. 9-11.
- Siukola, A., Nygård, C.H., Virtanen, P. (2013). Attitudes and arrangements at workplace and sickness absence among blue- and white-collar workers. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2), 143 – 156.
- 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(4), 365-390.

- Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resources Management Review*, 13(2), 243–251.
- Stewart, W.F., Ricci, J.A., Chee, E., & Morganstein, D. (2003). Lost Productive Work Time Costs From Health Conditions in the United States: Results From the American Productivity Audit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1234-1246.
- Surbhi, S. (14 september 2015). Difference between Blue Collar and White Collar. Geraadpleegd op: <http://keydifferences.com/difference-between-blue-collar-and-white-collar.html#Definition>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175.
- Van Zweden, S. (2015). Waarom duurt burn-out zo lang? *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 41(1), 5-21.
- Vathera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2002). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Epidemiol Community Health*, 54(7), 484-493.
- Yukl, G. (2006). Leadership in organizations, 6th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Bijlage 1. Resultaten (niet significant)

1.1 Directe invloed communicatiedimensies

Uit een multiple regressie bleek dat de Verzuimfrequentie niet te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(6, 121) = < 1$). De mate van *expressiveness*, *preciseness*, *niceness*, *supportiveness*, *threateningness* en *emotionality* van een leidinggevende bleken geen significante voorspellers van de verzuimfrequentie van de medewerkers in de afgelopen zes maanden (Tabel 1).

Tabel 1. Regressie-analyse voor de variabelen die de verzuimfrequentie voorspellen ($N = 127$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	1.96	.97	
Expressiveness	-.07	.08	-.08
Preciseness	-.09	.09	-.12
Niceness	.00	.09	.00
Supportiveness	.06	.10	.08
Threateningness	.17	.13	.16
Emotionality	-.02	.10	-.02
R^2	.05		
F	.99		

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal Verzuimdagen niet te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(6, 121) = < 1$). De mate van *expressiveness*, *preciseness*, *niceness*, *supportiveness*, *threateningness* en *emotionality* van een leidinggevende bleken geen significante voorspellers van het aantal verzuimdagen van de medewerkers in de afgelopen zes maanden (Tabel 2).

Tabel 2. Regressie-analyse voor de variabelen die het aantal verzuimdagen voorspellen ($N = 127$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	5.00	5.28	
Expressiveness	-.32	.43	-.07
Preciseness	-.38	.48	-.09
Niceness	-.19	.51	-.05
Supportiveness	.31	.53	.08
Threateningness	.13	.70	.02
Emotionality	-.10	.52	-.02
R^2	.01		
<i>F</i>	.30		

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het Presenteïsme niet te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(6, 120) = 1.31, p = .259$). De mate van *expressiveness*, *preciseness*, *niceness*, *supportiveness*, *threateningness* en *emotionality* van een leidinggevende bleken geen significante voorspellers van het presenteïsme van de medewerkers in de afgelopen zes maanden (Tabel 3).

Tabel 3. Regressie-analyse voor de variabelen die het presenteïsme voorspellen ($N = 126$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	2.72	1.15	
Expressiveness	-.08	.09	-.08
Preciseness	-.09	.10	-.10
Niceness	-.05	.11	-.06
Supportiveness	.04	.11	.04
Threateningness	.19	.15	.15
Emotionality	.00	.11	.00
R^2	.06		
<i>F</i>	1.31		

* $p < .05$ ** $p < .001$

1.2 De modererende rol van eigen effectiviteit

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 8.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 5.00, p = .003$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.11, p = .114$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .14, p = .135$) bleek de relatie tussen *niceness* en de verzuimfrequentie niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 11.8% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 7.38, p < .001$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.18, p = .115$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .16, p = .153$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en de verzuimfrequentie niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 3.6% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.03, p = .830$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.13, p = .192$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en de verzuimfrequentie niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 4.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 1.98, p = .120$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.13, p = .237$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.05, p = .604$) bleek de relatie tussen *emotionality* en de verzuimfrequentie niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 2.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 1.67, p = .177$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.33, p = .437$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .46, p = .394$) bleek de relatie tussen *niceness* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 3.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = 1.69, p = .172$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.47, p = .544$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .65, p = .362$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 1.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en eigen effectiviteit ($F(3,$

124) = 1.84, $p = .143$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = .65$, $p = .349$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.49$, $p = .416$) bleek de relatie tussen *threateningness* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 0.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.42$, $p = .524$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.22$, $p = .654$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 3.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.83$, $p = .379$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .16$, $p = .779$) bleek de relatie tussen *preciseness* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 0.6% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en eigen effectiviteit ($F(3, 124) = < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.37$, $p = .247$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.15$, $p = .699$) bleek de relatie tussen *emotionality* en het aantal verzuimdagen niet de modereren.

Tabel 4. Regressie-analyse voor de variabelen die het aantal verzuimdagen voorspellen met eigen effectiviteit als moderator ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	Lage eigen effectiviteit		Hoge eigen effectiviteit	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.86	.02	1.67	-.33	.42	.46	.54
Supportiveness	1.87	.03	1.69	-.47	.77	.65	.71
Threateningness	1.80	.02	1.84	.65	.69	-.49	.60
Expressiveness	1.81	.01	< 1	-.42	.67	-.22	.48
Preciseness	1.85	.03	< 1	-.83	.94	.16	.56
Emotionality	1.87	.01	< 1	-.37	.32	-.15	.39

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = 1.03, p = .383$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.15, p = .330$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.07, p = .695$) bleek de relatie tussen *niceness* en het presenteïsme niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 2.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.12, p = .654$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.14, p = .510$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en het presenteïsme niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = 1.58, p = .197$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = .06, p = .627$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.22, p = .054$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en het presenteïsme niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 3.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = 1.18, p = .322$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = -.18, p = .613$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = -.16, p = .344$) bleek de relatie tussen *preciseness* en het presenteïsme niet de modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 1.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en eigen effectiviteit ($F(3, 123) = < 1$). Zowel een lage eigen effectiviteit ($B = .15, p = .600$) als een hoge eigen effectiviteit ($B = .07, p = .712$) bleek de relatie tussen *emotionality* en het presenteïsme niet de modereren.

1.3 De modererende rol van functie

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 1.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.10, p = .394$) of een blue collar functie ($B = .02, p = .819$) bleek de relatie tussen *niceness* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 3.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.17, p = .242$) of een blue collar functie ($B = .08, p = .451$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 3.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = .29, p = .165$) of een blue collar functie ($B = .06, p = .615$) bleek de relatie tussen *threateningness* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.09, p = .470$) of een blue collar functie ($B = -.07, p = .535$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 4.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.21, p = .144$) of een blue collar functie ($B = -.02, p = .841$) bleek de relatie tussen *preciseness* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = .12, p = .388$) of een blue collar functie ($B = -.03, p = .783$) bleek de relatie tussen *emotionality* en verzuimfrequentie niet te modereren.

Tabel 5. Regressie-analyse voor de variabelen die de verzuimfrequentie voorspellen met functie als moderator ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	White collar		Blue collar	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.61	.01	< 1	-.10	.11	.02	.11
Supportiveness	1.60	.03	< 1	-.17	.15	.08	.11
Threateningness	1.61	.04	< 1	.29	.21	.06	.12
Expressiveness	1.62	.01	< 1	-.09	.12	-.07	.11
Preciseness	1.62	.04	< 1	-.21	.14	-.02	.11
Emotionality	1.61	.01	< 1	.12	.14	-.03	.11

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 0.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *niceness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.07, p = .919$) of een blue collar functie ($B = -.21, p = .597$) bleek de relatie tussen *niceness* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 1.8% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.53, p = .558$) of een blue collar functie ($B = .51, p = .393$) bleek de relatie tussen *supportiveness* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 1.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = .74, p = .547$) of een blue collar functie ($B = -.23, p = .367$) bleek de relatie tussen *threateningness* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 1.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.61, p = .440$) of een blue collar functie ($B = -.09, p = .797$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Uit

een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 1.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.57, p = .630$) of een blue collar functie ($B = -.12, p = .687$) bleek de relatie tussen *preciseness* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 0.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en functie ($F(3, 124) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.11, p = .842$) of een blue collar functie ($B = .26, p = .555$) bleek de relatie tussen *emotionality* en het aantal verzuimdagen niet te modereren.

Tabel 8. Regressie-analyse voor de variabelen die het aantal verzuimdagen voorspellen met functie als moderator ($N = 128$)

Variabele	Intercept	R^2	F	White collar		Blue collar	
				B	$SE B$	B	$SE B$
Niceness	1.89	.00	< 1	-.07	.64	-.21	.40
Supportiveness	1.80	.02	< 1	-.53	.91	.51	.60
Threateningness	1.85	.01	< 1	.74	1.22	-.23	.25
Expressiveness	1.89	.01	< 1	-.61	.79	-.09	.33
Preciseness	1.89	.01	< 1	-.57	1.18	-.12	.30
Emotionality	1.90	.00	< 1	-.11	.55	.26	.44

* $p < .05$ ** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 0.9% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness* en functie ($F(3, 123) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = -.04, p = .776$) of een blue collar functie ($B = -.11, p = .449$) bleek de relatie tussen *expressiveness* en het presenteïsme niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 4.2% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *preciseness* en functie ($F(3, 123) = 1.64, p = .184$). Het werken in een white collar ($B = -.23, p = .083$) of een blue collar functie ($B = -.10, p = .531$) bleek de relatie tussen *preciseness* en het presenteïsme niet te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 1.4% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality* en functie ($F(3, 123) = < 1$). Het werken in een white collar ($B = .14, p = .413$) of een blue collar functie ($B = .11, p = .438$) bleek de relatie tussen *emotionality* en het presenteïsme niet te modereren.

1.4 Eigen effectiviteit als moderated mediation

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 12.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 3.57, p = .003$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *threateningness* en de mate van burn-out, $B = .03, CI [.00, .08]$, welbevinden, $B = .03, CI [.00, .08]$ en burn-out 3, $B = .03, CI [.00, .08]$ niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat de verzuimfrequentie voor 11.1% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 2.03, p = .066$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *expressiveness* en de mate van burn-out, $B = -.00, CI [-.06, .05]$, welbevinden, $B = .00, CI [-.03, .03]$ en burn-out 3, $B = .00, CI [-.01, .04]$ niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 10.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *supportiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 2.41, p = .031$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *supportiveness* en de mate van burn-out, $B = .16, CI [-.03, .58]$, welbevinden, $B = -.00, CI [-.21, .09]$ en burn-out 3, $B = -.04, CI [-.42, .04]$ niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 8.7% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 1.92, p = .083$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *threateningness* en de mate van burn-out, $B = -.12, CI [-.51, .04]$, welbevinden, $B = -.00, CI [-.19, .15]$ en burn-out 3, $B = .12, CI [-.04, .52]$, niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 1.62, p = .146$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *expressiveness* en de mate van burn-out, $B = -.01, CI [-.32, .25]$, welbevinden, $B = -.00, CI [-.11, .12]$ en burn-out 3, $B = -.01, CI [-.30, .05]$ niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het aantal verzuimdagen voor 7.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 121) = 1.62, p = .146$). De eigen effectiviteit bleek de

relatie tussen *emotionality* en de mate van burn-out, $B = -.18$, CI [-.73, .02], welbevinden, $B = -.00$, CI [-.23, .14] en burn-out 3, $B = -.02$, CI [-.34, .13] niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 11.8% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *threateningness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 2.67$, $p = .018$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *threateningness* en de mate van burn-out, $B = -.03$, CI [-.15, .01], welbevinden, $B = -.01$, CI [-.10, .03] en burn-out 3, $B = .03$, CI [-.01, .13] niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 11.5% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *expressiveness*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 2.60$, $p = .021$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *expressiveness* en de mate van burn-out, $B = -.00$, CI [-.08, .08], welbevinden, $B = -.00$, CI [-.06, .05], en burn-out 3, $B = .00$, CI [-.05, .02] niet significant te modereren.

Uit een multiple regressie bleek dat het presenteïsme voor 8.3% was te verklaren door de ingebrachte variabelen *emotionality*, welbevinden, burn-out, burn-out 3 en eigen effectiviteit ($F(6, 120) = 1.81$, $p = .103$). De eigen effectiviteit bleek de relatie tussen *emotionality* en de mate van burn-out, $B = -.05$, CI [-.15, .01], welbevinden, $B = .00$, CI [-.04, .08] en burn-out 3, $B = -.00$, CI [-.08, .05] niet significant te modereren.

Bijlage 2. Vragenlijst

Geachte heer/mevrouw,

Hartelijk dank voor uw tijd en bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterscriptie voor de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Met dit onderzoek probeer ik meer inzicht te verkrijgen in de invloed van een leidinggevende op het ziekteverzuim van de medewerkers van een organisatie. U zou mij kunnen helpen door deze vragenlijst over uw ervaringen in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. Uw gegevens zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Bij het beantwoorden van de vragen zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw mening.

Door op volgende te klikken geeft u toestemming om uw gegevens te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden. Voor vragen kunt u contact opnemen met mijn begeleiders:

dr. Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) of

dr. Jantien van Berkel (j.vanberkel@let.ru.nl)

Alvast bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Lisanne Flens

Werkt u momenteel onder een leidinggevende?

- Ja
- Nee

Werkt u al tenminste 6 maanden onder uw huidige leidinggevende?

- Ja
- Nee

Beantwoord de volgende vragen over de communicatie van uw leidinggevende. Heeft u meer dan één leidinggevende beantwoord alle vragen dan over de leidinggevende waar u het meest voor werkt.

	Nooit	Sporadisch (Een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende is extravert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is goedgebekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is welbespraakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende kruipt in zijn/haar schulp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende valt vaak stil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende klapt vaak dicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Sporadisch (Een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende ouwehoert met zijn medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende blundert in het contact met medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende is aardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is zachtaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is vriendelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende blijft ergens op hameren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt ophef over dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende vecht dingen aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoord de volgende vragen over de communicatie van uw leidinggevende. Heeft u meer dan één leidinggevende beantwoord alle vragen dan over de leidinggevende waar u het meest voor werkt.

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende troost medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende communiceert op een sarcastische manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende scheldt mensen uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende blaft mensen af	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is bedreigend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende is gepikeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is gestrest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is verdrietig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is grappig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is ironisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is ontspannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Mijn leidinggevende analyseert zichzelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende analyseert alles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is gepassioneerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is koeltjes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is formeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zet mensen voor gek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over uzelf.

	Nooit	Sporadisch (een keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd
Als ik werk voel ik me fit en sterk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik twijfel aan het nut van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Zeer mee oneens						Zeer mee eens
Ik ben in staat om de meeste van mijn doelen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben er zeker van dat ik moeilijke taken tot een goed einde kan brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen denk ik dat ik de resultaten kan behalen die belangrijk voor mij zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik in de meeste dingen kan slagen, die ik tracht te verwezenlijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat om succesvol uitdagingen te trotseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertrouw erop dat ik effectief kan presteren tijdens verschillende taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vergeleken met andere mensen, kan ik de meeste taken goed uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfs wanneer de dingen moeilijk zijn, kan ik vrij goed presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen hebben betrekking op uw ziekteverzuim. Hoe vaak heeft u in de afgelopen 6 maanden gewerkt, terwijl u eigenlijk ziek was?

- Nooit
- 1 keer
- 2 tot 5 keer
- Meer dan 5 keer

Hoe vaak bent u afwezig geweest door ziekte/gezondheidsklachten in de afgelopen 6 maanden? (het aantal keer dat u zich heeft ziek gemeld)

- Nooit
- 1 keer
- 2 tot 5 keer
- Meer dan 5 keer

Hoeveel dagen bent u afwezig geweest door ziekte/gezondheidsklachten in de afgelopen 6 maanden?

In welk soort functie bent u werkzaam?

- White collar (kantoorbaan)
- Blue collar (geen kantoorbaan/arbeider)

Dienstverband

- Fulltime
- Parttime
- Oproepkracht
- Anders

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- VMBO
- HAVO
- VWO
- HBO
- WO

Hoe zou u over het algemeen uw gezondheid beoordelen?

- Erg slecht
- Slecht
- Gemiddeld
- Goed
- Erg goed

Hoeveel jaar bent u al werkzaam onder uw huidige leidinggevende?

Hoeveel jaar bent u al werkzaam bij uw huidige werkgever?