

---

# VAN MET EEN BURN-OUT NAAR HUIS, NAAR VLAMMEN VANUIT THUIS?

Een mixed-methods onderzoek naar de invloed van *supportiveness* van een leidinggevende op burn-out klachten bij werknemers uit flexibele en niet flexibele teams.

---

**B.M. van der Donk**

Masterscriptie Communicatie- en Informatiewetenschappen:

Communicatie en beïnvloeding

Britt van der Donk | 06-57586231

Scriptie begeleidsters: Dr. M.B.P. Starren en Dr. J. van Berkel

Tweede lezer: Dr. B.C. Planken

Nijmegen, 8 september 2016

**Radboud Universiteit**



## Voorwoord

---

Daar ligt hij dan: mijn masterscriptie! In december 2015 startte het proces waar ik acht maanden later trots een punt achter zet. Vanaf het moment dat ik mijn onderzoeksgebied voor ogen had, klonk het startschot van het laatste grote project in mijn studentenbestaan. Ik wilde graag over een innovatief onderwerp schrijven en wist dat leiderschapscommunicatie mijn hoofdonderwerp zou gaan worden. Samen met Marianne Starren, mijn eerste scriptiebegeleidster, werd goed nagedacht over een passende onderzoeksvraag en bijpassende methodes. Hierin zijn we redelijk out-of-the-box gegaan wat leidde tot mijn onderzoek.

Hoewel het scriptietraject in het begin wat angst opriep, werd deze al snel weggevaagd door mijn enthousiasme. Ik heb mijn scriptietraject als een leerzame, fijne periode ervaren waarin ik dit document als mijn kindje ben gaan beschouwen. De mensen die mij kennen weten dat als ik iets doe, ik het goed wil doen. Want 'winnen is belangrijker dan meedoen'. Vrijwel dagelijks heb ik er dan ook aan gewerkt waardoor de portier van de Universiteitsbibliotheek mijn dagindeling kon dromen, ik de andere scriptiestrijders bij naam begroet en het Cultuur Café blij zal zijn geweest met mijn aanwezigheid. Stiekem ga ik het hier wel echt missen.

Mijn scriptie had nooit op deze manier afgerond kunnen worden zonder de begeleiding van zowel Marianne Starren en Jantien van Berkel. Beide wil ik dan ook hartelijk bedanken voor de leuke gesprekken over mijn scriptie, de scherpe opmerkingen over mijn teksten, maar vooral voor alle enthousiasme, vertrouwen en *support* die jullie toonden aangaande mijn onderzoek. Daarnaast wil ik mijn broer Ton ontzettend bedanken voor zijn hulp door het hele scriptieproces heen en uiteraard mijn ouders dat ik heb mogen genieten van de meest geweldige studententijd die ik me maar kan voorstellen. Mijn ontwikkelproces zit er nog lang niet op, maar het student zijn wel. Ik ben klaar voor nieuwe uitdagingen en beloof dat ik ga *vlammen* in het werkende leven!

Ik wens u veel leesplezier.

Britt van der Donk – Nijmegen, september 2016

## Samenvatting

---

*Aanleiding/Doel* Burn-out klachten horen bij de grootste veroorzakers van het ziekteverzuim in Nederland. In dit onderzoek is gezocht naar mogelijkheden om met leiderschapscommunicatie deze klachten te kunnen voorkomen of te verminderen. In een gecombineerd kwantitatief en kwalitatief onderzoek is daarom gekeken naar de samenhang tussen de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* op burn-out klachten bij werknemers. Daarbij is de rol van het flexibele werken onderzocht. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *In hoeverre en hoe heeft een supportieve communicatiestijl van een leidinggevende effect op burn-out klachten van teamleden, en hoe werkt dit in flexibele teams?*

*Methodologie* Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is eerst een online survey uitgezet (N = 448). Hierin werd werknemers gevraagd om de communicatieve stijl *supportiveness* van hun leidinggevende te beoordelen aan de hand van de vragenlijst van De Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren en Vlug (2009). Ook gaven de respondenten aan in hoeverre zij burn-out klachten ervaren met behulp van de UBOS-A schaal van Schaufeli en Van Dierendonck (2000). Om de data te analyseren zijn regressie analyses en een moderatie analyse uitgevoerd. Nadat de resultaten hiervan bekend waren, zijn semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen met 11 leidinggevendenden van flexibel werkende teams van een breed scala aan organisaties om verder inzicht te krijgen in de samenhang tussen *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten binnen flexibele teams.

*Bevindingen* Statistisch onderzoek wees uit dat een *supportive* communicatiestijl van een leidinggevende negatief samenhang met burn-out klachten bij teamleden. Deze samenhang verschilde niet in teams die flexibel of niet flexibel werkten, oftewel er was geen moderator effect. Uit de diepte-interviews bleek dat deze samenhang alleen geldt wanneer de burn-out klachten veroorzaakt worden door werk-gerelateerde oorzaken. Ook moet de leidinggevende de werknemer regelmatig blijven zien. Het opvangen van signalen dat het er klachten ontstaan verschuift van het 'zien' naar het lezen en horen van symptomen van burn-out klachten. Leidinggevendenden stelden bij hun rol bij flexibele teams de begrippen autonomie, ontwikkeling en prestatiegerichtheid centraal.

## 1. Aanleiding

Een veelvoorkomend verschijnsel bij werknemers zijn burn-out klachten. Eén op de zeven á acht van alle werknemers meldt last te hebben van burn-out klachten (CBS, 2015; Smulders, Houtman, Rijssen & Mol, 2013). Dit maakt dat stress op het werk beroepsziekte nummer 1 is (TNO, 2015b) en dat het hoort bij de grootste veroorzakers van ziekteverzuim in Nederland (Volksgezondheidszorg, 2015). Gezien deze omvang zal een aanzienlijk deel van de Nederlandse beroepsbevolking, met jonge werknemers als risicogroep in het bijzonder (TNO, 2015b), er mee te maken krijgen. Een langdurige uitval uit het arbeidsproces is het schadelijke gevolg van burn-out klachten (Van Echteld, 2014), naast de bewogen tijd die de medewerker moet doorstaan.

Een tegemoetkoming van werkgevers naar werknemers om burn-out klachten te voorkomen is het aanbieden van flexibel werken (ArboNed, z.j.; Bond, Thompson, Galinsky & Prottas, 2002). Steeds meer organisaties stappen af van het vaste kantoorprincipe zodat werknemers onder andere een betere balans tussen werk en privé kunnen behouden (Galinsky, Bond & Hill, 2004). Verre ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie hebben het digitale tijdperk van nu gecreëerd waarin collega's, teams en afdelingen niet meer dagelijks zij aan zij hoeven te werken. Leidinggevendenden geven werknemers meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid om taken uit te voeren, waardoor vertrouwen en resultaatgerichtheid centraal in de aansturing komen te staan. Medewerkers worden hierdoor gestimuleerd om zelf tot een goed eindresultaat te komen. Waar en wanneer ze dit doen wordt (deels) vrij gelaten, waardoor de vaste kantoorplek is verdwenen, kantooruren vervagen en de controle is verschoven van hoe laat iemand het kantoor binnenloopt naar hoe het werk wordt afgeleverd. Deze plaats-onafhankelijke vorm van werken brengt nieuwe vormen van leiderschap en daarmee nieuwe communicatievormen met zich mee.

Naast de mogelijkheid om flexibel te werken kan ook de invloed van communicatie tussen leidinggevendenden en werknemers leiden tot een betere energiebenutting en werkplezier bij werknemers (ArboNed, z.j.). Ter illustratie zijn het krijgen van steun van leidinggevendenden of het krijgen van inspraak bij beslissingen voorbeelden van deze communicatie (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), welke deel uitmaken van de communicatieve stijl

*supportiveness*. Deze *supportiveness* wordt geuit door onder andere stimulerende en ondersteunende communicatie naar werknemers en teams (De Vries et al., 2009).

De invloed van deze *supportive* communicatiestijl van leidinggevenden op werknemers die flexibel werken, is interessant om te bekijken met het oog op wat voor effect het heeft op burn-out klachten bij werknemers. Allereerst is deze samenhang nog redelijk onderbelicht gebleven in de literatuur (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). De positieve invloed die de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* heeft op werknemers is echter al wel onderzocht en bewezen (Prisbell, 1994; De Vries et al., 2010; Czech & Forward, 2013).

Hoe deze *supportive* communicatie van een leidinggevende van invloed is op de burn-out klachten van flexibele werknemers zal onderzocht gaan worden. In welke mate zou deze communicatiestijl invloed kunnen hebben op burn-out klachten? Zijn er wellicht ook verschillende uitkomsten bij medewerkers die werken in flexibele of niet flexibele teams? Worden werknemers die hun leidinggevende minder vaak in levende lijven zien in verschillende mate aangestuurd met *supportiveness*, waardoor zij meer of minder vaak burn-out klachten tonen? Hoe wordt deze *supportiveness* naar teamleden dan geuit? Deze vragen zullen onder andere centraal staan in dit onderzoek en leiden tot de uiteindelijke onderzoeksvraag.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt uiteengezet wat er al is onderzocht op het gebied van de drie hoofdthema's van dit onderzoek: burn-out klachten, de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* en flexibel werken. Ook zullen de doelstellingen en de onderzoeksvraag en de relevantie besproken worden.

### 2.1 Burn-out klachten

#### 2.1.1. Wat zijn burn-out klachten?

In 1982 karakteriseerde Maslach een burn-out als het syndroom waar emotionele uitputting, depersonalisatie en het gevoel dat men minder presteert en inefficiënt werkt (Demerouti et al., 2001). Schaufeli en Salanova (2007) typeren het als een 'werkgerelateerde uitputtingstoestand'. Een blijvend overschot aan taakeisen op het werk kan leiden tot uitputting, inefficiëntie en afstandelijkheid ten opzichte van het werk (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Van Echtelt, 2014). *Extreme vermoeidheid* wordt gezien als het centrale element van burn-out klachten, wat zich kan uiten in zowel emotionele als fysieke uitputting (Maslach et al., 2001). Mensen voelen zich volledig 'uitgelekt' en opgebrand en hebben niet het gevoel dat de energie nog aangevuld gaat worden (Maslach, 1998). *Depersonalisatie* refereert naar het interpersoonlijke gedeelte waar burn-out klachten uitwerking op hebben: werknemers hebben een negatieve perceptie op anderen en reageren daarom negatief en cynisch in interacties (Maslach, 1998). De derde dimensie van burn-out klachten betreft het negatief evalueren van de eigen vaardigheden. De werknemer heeft het *gevoel minder bekwaam* te zijn op het werk dan in het verleden, waardoor het werk niet meer naar behoren uitgevoerd kan worden (Maslach, 1998). Deze drie dimensies van burn-out klachten leiden tot minder tevredenheid bij het werk (Miller, Ellis, Zook & Lyles, 1990); de emmer stroomt over.

#### 2.1.2. Oorzaken

Deze spreekwoordelijke emmer stroomt niet zomaar over. Er zijn verschillende oorzaken te benoemen die er toe kunnen leiden dat de stress op het werk zo hoog oploopt dat burn-out klachten ontstaan. Het Job Demands-Resources model (JD-R model) veronderstelt dat het uit balans zijn van werkeisen (*job demands*) en energiebronnen (*resources*) leidt tot een burn-out (Demerouti et al., 2001). Hoge werkeisen ontstaan onder andere door een hoge werk- en

tijdsdruk, interpersoonlijke conflicten, baanonzekerheid, onvoldoende personeel en middelen en het regelmatig draaien van overuren. Voorbeelden van energiebronnen zijn sociale steun van leidinggevenden en collega's, taakautonomie en het krijgen van feedback (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013; Vanbelle et al., 2013). Dit zijn hulpbronnen die werknemers helpen doelstellingen te bereiken, de negatieve gevolgen van de werkeisen te reduceren en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren (Vanbelle et al., 2013). Psychische belasting van het werk is een risicofactor van een burn-out. Uit onderzoek van het CBS blijken burn-out klachten in het onderwijs inderdaad samen te hangen met zowel 'werkdruk' als 'taakautonomie' (Hupkens, 2005). Ruim 15 procent van de werknemers met een hoge werkdruk melden burn-out klachten, terwijl nog geen 6 procent van de werknemers met een lage werkdruk burn-out klachten melden. Daarnaast laten werknemers met veel taakautonomie minder burn-out klachten zien dan werknemers die nauwelijks zeggenschap hebben over onder andere de uitvoering van het werk, de volgorde van werkzaamheden en het werktempo (Hupkens, 2005). Verder blijkt ook uit onderzoek van Smulders et al. (2013) dat het gebrek aan mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen en niet creatief te werk kunnen gaan, als gebrek aan steun van een leidinggevende risicofactoren te zijn van burn-out klachten.

Om te zorgen dat werknemers geen burn-out klachten krijgen, zullen ze op een optimale wijze om moeten gaan met de werkeisen en hun energiebronnen. Een leidinggevende kan hier een rol in spelen door de druk op hun schouders te verminderen door bijvoorbeeld het geven van positieve aanmoediging of inspraak bij beslissingen. Ook het aanbieden van flexibel werken kan bijdragen aan het energiebehoud en een betere mentale gezondheid van de werknemer (ArboNed, z.j.; Bond et al., 2002; Jacob, Bond, Galinsky & Hill, 2008).

## 2.2 Communicatieve leiderschapsstijl: *Supportiveness*

### 2.2.1. Communicatieve leiderschapsstijl

In de vorige paragraaf werd aangegeven dat leidinggevenden een rol spelen bij het in balans houden van werkeisen en energiebronnen van werknemers. Communicatie is een belangrijk deel van leidinggeven en daarbij het meest zichtbare deel (De Vries et al., 2010; De Vries et al., 2009). De manier hoe leidinggevenden communiceren met hun werknemers kan in verschillende communicatiestijlen worden ingedeeld. Een communicatiestijl wordt

gedefinieerd als de karakteristieke wijze hoe een persoon verbale, para-verbale en non-verbale signalen zendt in sociale interacties aangaande wie die persoon is of wil zijn, hoe de relatie van diegene is met de persoon waarmee de interactie is, en op welke manier zijn berichten zouden moeten worden geïnterpreteerd (De Vries et al., 2009). In deze definitie werden enkel interpersoonlijke signalen meegenomen, wat wil zeggen dat de communicatie tussen personen. Het toepassen van een set van verschillende interpersoonlijke communicatieve gedragingen wordt door de onderzoekers gezien als 'een communicatieve leiderschapsstijl'. Deze stijl van een leidinggevende is een kernelement van zijn leiderschap (De Vries et al., 2010).

### 2.2.2. *Supportiveness*

Eén van deze communicatieve leiderschapsstijlen waarmee een leidinggevende de druk op de schouders van een werknemer kan verlichten, is *supportiveness*. In deze *supportive* communicatiestijl staan de concepten 'accommoderen', 'bewonderen', het 'ondersteunen' en het 'stimuleren' van een ander centraal (De Vries et al., 2009). Andere onderzoeken toonden aan dat grotere tevredenheid met de communicatie van de zender (Prisbell, 1994), meer tevredenheid met de leidinggevende over het algemeen (Czech & Forward, 2013) en meer intrinsieke motivatie van de ontvanger (Noels, Clement & Pelletier, 1999) resulteerde uit de toepassing van *supportiveness* door leidinggevendenden. Ook speelt het een belangrijke rol in het stimuleren van innovatief gedrag bij werknemers (Janssen, 2005) en voor het proces van kennis vergaren van de leidinggevende als kennis delen met de leidinggevende (De Vries et al., 2010). Al deze kenmerken zijn speerpunten die een leidinggevende wil bereiken met communicatie naar medewerkers toe.

Al in 1961 publiceerde Gibb zijn theorie over interacties op de werkvloer op deze *supportive* communicatiestijl, samen met zijn tegenhanger: *defensive* communicatie. Hij bundelde de twee specifieke communicatiestrategieën in 12 categorieën, welke in zes paren contrasterend aan elkaar waren. De zes categorieën waarmee een leidinggevende *supportiveness* uit, zijn met: uitleg door onbevooroordeelde communicatie, probleemoriëntatie, spontaniteit, empathie, gelijkheid en ruimdenkendheid (Gibb, 1961). De volledige tabel is te vinden in tabel 5 in bijlage D. Wanneer het communicatieklimaat *defensive* is, wordt er een dreiging waargenomen waardoor de focus en energie van een werknemer bij de verdediging van hun



eigen mening of standpunt liggen in plaats van bij de gemeenschappelijke taak. In een *supportive* klimaat heeft het vertrouwen daarentegen de overhand, waardoor er enkel open communicatiekanalen bestaan en er beter geconcentreerd kan worden op de structuur en de inhoud van taken (Gibb, 1961). Gibb heeft zijn theorie nooit empirisch getest, omdat dit destijds niet altijd als noodzakelijk werd geacht (Redding & Tompkins, 1988). Dit werd pas twintig tot vijftig jaar na zijn publicatie door andere onderzoekers gedaan (Costigan & Schmeidler, 1984; Forward, Czech & Lee, 2011; Czech & Forward, 2013). Door hen werd geïmpliceerd dat hoewel alle 12 de stellingen van Gibb (1961) significante voorspellers waren voor de *supportive* en *defensive* communicatieklimaten, sommige invloedrijker waren dan andere. Zo impliceren Czech en Forward (2013) dat onbevooroordeelde communicatie, empathie en spontaniteit het meest gewichtig en statistisch sterke voorspellers zijn van de waargenomen effectiviteit van een leidinggevende, de tevredenheid over de relatie tussen leidinggevende en werknemer en voor de voldoening die werknemers uit hun werk halen.

*Supportiveness* van een leidinggevende heeft dus een positieve uitwerking op onder andere tevredenheid met het werk, innovatief gedrag en intrinsieke motivatie van medewerkers. Het wordt geuit door verschillende communicatie-uitingen, aangegeven door De Vries et al. (2009) en Czech en Forward (2013). Een eventueel effect van deze communicatie op het welzijn van werknemers, of specifiek gezegd het tegengaan van burn-out klachten bij werknemers, is zeer interessant om te onderzoeken.

## 2.3 Flexibel werken

### 2.3.1. Een nieuwe manier van werken

In de vorige paragrafen werd gesproken over burn-out klachten, over de communicatie tussen leidinggevend en werknemers en in het bijzonder over de communicatiestijl *supportiveness*. Hoe de communicatie tussen leidinggevend en werknemers verloopt hangt af van hoe zij samenwerken. Steeds meer organisaties stappen af van het vaste kantoorprincipe en gaan 'flexibel werken'. Een definitie hiervan werd gegeven door Jeffrey Hill et al. (2008, p.149): flexibel werken is "de mogelijkheid voor werknemers om keuzes te maken aangaande wanneer, waar en hoe lang zij werken aan werk gerelateerde taken". Deze definitie zal in dit onderzoek aangehouden worden. Een belangrijke reden om medewerkers dit flexibele werken aan te bieden, is dat zij hun zakelijke en privé leven beter combineren,

wat uiteindelijk ook voordelig zal zijn voor de organisatie (Galinsky et al., 2004). Positieve gevolgen van het flexibele werken uiteten zich in onder andere in minder emotionele en fysieke uitputting (Richman, Noble & Johnson, 2002), minder mentale gezondheidsproblemen (Bond et al., 2002; Jacob et al., 2008) en in het creëren van een betere balans tussen werk en familie (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Hill et al., 2008; Pullen, 2011); een groter vertrouwen, betere samenwerking, kennisdeling en meer creativiteit (Pullen, 2011).

Verschillende onderzoekers onderscheiden het flexibele werken in twee karakteristieken; flexibele werktijden (flectijden) en flexibele werkplekken (flexplekken) (Hill et al., 2001; Voyandoff, 2005). Bij flexplekken worden medewerkers (deels) vrijgelaten in de keuze *waar* zij werken, bij flectijden *wanneer* en *hoe lang* zij werken. Dit onderzoek zal zich vooral richten op flexplekken omdat onder andere het snelle internet, de ontwikkelde computersystemen en daarmee de vernieuwde communicatiemiddelen het mogelijk hebben gemaakt om te werken op zelf gekozen plaatsen. Deze innovaties hebben gezorgd voor een verandering van de werkomgeving van medewerkers, aangezien zij niet meer gebonden zijn aan een vast kantoor.

### 2.3.2. Flexibele kantoren

Om deze flexibele werkvorm te faciliteren richten organisaties hun kantoren steeds vaker in met 'flexibele ruimtes' (Vermeer, 2015; Regus, 2015). De belangrijkste karakteristieken hiervan zijn dat medewerkers geen vaste werkplaatsen hebben, alle werkplekken verbonden zijn met benodigde netwerken en dat er voor verschillende activiteiten speciale ruimtes zijn. Voorbeelden hiervan zijn stilteplekken, werkplekken voor individuen, tweetallen en groepen, vergaderruimtes en informele ontmoetingsplekken. Het doel om naar kantoor te komen verschuift meer naar het ontmoeten van collega's en/of leidinggevende(n) en niet om enkel te werken. Ontmoetingsplekken zijn daarom van groot belang bij de inrichting van flexibele kantoren, evenals het gebruik van veel glas en een ruime inrichting wat resulteert in een open karakter en hedendaagse uitstraling (Van der Voordt, 2004). Olsthoorn (2010) benoemt in zijn artikel een aantal redenen waarom organisaties gebruik maken van ruimtelijke flexibiliteit. Zo daalt onder andere het oppervlakte dat in totaal nodig is voor alle aanwezige medewerkers en zijn er geen kantoorverhuizingen meer nodig. Daar waar vroeger alle werknemers aparte individuele werkplekken hadden, zijn in de flexibele kantoren minder werkplekken nodig die

doordat ze door iedereen gebruikt kunnen worden. Tevens zullen de reiskostenvergoedingen en de CO<sup>2</sup>-uitstoot dalen doordat er meer thuis gewerkt wordt.

Zoals in paragraaf 2.2.1. al kort werd aangehaald, heeft het plaats-onafhankelijke werken invloed op de communicatie. Van der Voordt (2004) brengt een aantal positieve en negatieve effecten in kaart over hoe de communicatie verloopt op deze innovatieve, flexibele kantoren. Zo wordt er gesteld dat medewerkers positief zijn over de betere informatie-uitwisseling, het gemakkelijker overbrengen van kennis en over de betere telefonische bereikbaarheid. Negatieve punten zijn communicatieproblemen vanwege een overschot aan communicatie en personeel dat moeilijk te lokaliseren en te bereiken is. Belangrijk bij het flexibele werken is daarom om medewerkers te vertrouwen en te sturen op de output (Beijer, Van der Voordt & Hanekamp, 2011).

### 2.3.3. Rol van de leidinggevende bij flexibele teams

Bij teams die regelmatig flexibel werken hebben medewerkers en leidinggevendenden minder vaak directe, face-to-face interactie met elkaar, met collega's en met andere leden van de organisatie (Kossek, Thompson & Lautsch, 2015). Relaties zullen hierdoor ook via andere media dan face-to-face communicatie onderhouden worden, aangezien een leidinggevende via goede relaties betere invloed kan uitoefenen (Dijkstra, 2013). Virtueel contact maakt het mogelijk om ondanks de ruimtelijke afstand te kunnen communiceren met teamleden, wat een nieuwe context voor leiderschap en teamwork met zich meebrengt (Avolio, Kahai, Dum Dum & Sivasubramaniam, 2001b). In deze nieuwe context neemt de rol van een leidinggevende tot werknemers – en daarbij zijn communicatie-uitingen – hierdoor een andere vorm aan. Fleishman et al. (1991) identificeerden 65 classificaties om leiderschapsgedrag in te delen. Zij merkten op dat vrijwel iedere individuele classificatie onder gebracht kon worden in twee categorieën: gedrag gericht op het uitvoeren van taken (task-oriented) en gedrag gericht op teaminteractie en teamontwikkeling (person-focused). Burke et al. (2006) leggen uit dat dit taakgerichte gedrag van de leidinggevende vooral gericht is op het geven van informatie over het uitvoeren van de taak of procedure, waar het persoonsgerichte gedrag gericht is op interacties en op het ontwikkelen van gedachten en attitudes, zodat medewerkers effectief als team kunnen werken.

Om ondanks de afstand samen te kunnen werken is een vertrouwenscultuur noodzakelijk: 'Van wantrouwen naar vertrouwen' aldus Bijl (2009). Wanneer een leidinggevende zijn angst, onzekerheid en wantrouwen overwint en taken aan zijn medewerkers overlaat, zal dit vertrouwen groeien. Duidelijkheid binnen flexibele teams wordt daarom verschaft door afspraken te maken over het resultaat. Medewerkers krijgen hierdoor in het proces naar dat resultaat toe meer vrijheid en verantwoordelijkheid en de leidinggevende neemt een meer coachende rol aan (Bijl, 2009). Deze coachende rol werd reeds in 1985 door Bass geïntroduceerd met de transformationele leiderschapsstijl. Dit werd gekenmerkt door charismatische leiders die motiveren, inspireren, vertrouwen en die hun medewerkers intellectueel uitdagen. Ook heeft deze leidinggevende oog voor de ontwikkeling van zijn medewerkers als individu (Purvanova & Bono, 2009). Het onderzoeksresultaten van Awamleh en Gardner (1999) voegde hier aan toe dat de expressieve, enthousiaste manier van communiceren effectiever was bij het overbrengen van een visie dan de inhoud van de boodschap zelf.

De rol van leidinggevendenden bij flexibel werkende teams kan dus een andere vorm aan nemen dan bij traditionele teams. Wat hetzelfde blijft is dat goed leiderschap ervoor kan zorgen dat medewerkers zich fijn voelen op het werk waardoor het ziekteverzuim wordt gereduceerd (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008). Deze nieuwe situatie van waaruit een leidinggevende werkt wordt ook wel aangeduid als 'virtueel leiderschap' (Hambley, O'Neill & Kline, 2007), wat wordt beschreven als 'een sociaal beïnvloedingsproces dat wordt gemedieerd door geavanceerde informatietechnologieën waardoor veranderingen in attitudes, gevoelens, gedachtes, gedrag en/of prestaties teweeg worden gebracht bij individuen, groepen en/of organisaties' (Avolio, Kahai & Dodge, 2001a, p.617).

## 2.4 Relevantie

Burn-out klachten zijn dus één van de grootste oorzaken van het totale ziekteverzuim in Nederland (Volksgezondheidszorg, 2015). Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat er meer inzichten worden geleverd over de oorzaken van deze klachten en wat leidinggevendenden hier aan kunnen doen. Daarnaast is het transformatieproces van een vaste naar een flexibele manier van werken al een aantal jaar gaande. Dit vraagt om nieuwe kantoren, aanpassing van medewerkers en nieuwe communicatievormen voor

leidinggevend. Dit maakt dat het naast relevant ook een zeer actueel onderwerp is waar werknemers en leidinggevenden in geïnteresseerd kunnen zijn. Verschillende onderzoekers spraken over de communicatieve stijl *supportiveness*, wat op verschillende vlakken een positieve uitwerking op werknemers bleek te hebben (De Vries et al., 2010; Gibb, 1961). Het effect wat deze *supportive* communicatiestijl heeft op burn-out klachten is daarom interessant om te onderzoeken. Wanneer leidinggevenden zich bewust zijn van de invloed van zijn/haar communicatiestijl zullen zij beter in staat zijn burn-out klachten aan te voorkomen of aan te zien komen.

Ondanks de grote omvang van wetenschappelijk onderzoek naar effecten van leiderschap op team- en gezondheidsuitkomsten, is het aantal onderzoeken dat de samenhang bekeek tussen specifieke communicatiestijlen van leidinggevenden (De Vries et al., 2010) en de uitkomsten daarvan op de gezondheid van medewerkers schaars. Ondanks de positieve invloeden die eerder in kaart werden gebracht (Prisbell, 1994; Noels et al., 1999; Czech & Forward, 2013) is niet eerder onderzocht wat de samenhang is tussen de *supportiveness* bij een leidinggevende en burn-out klachten bij flexibele werknemers. Het onderzoek is dus wetenschappelijk relevant omdat er nieuwe kennis wordt opgedaan aangaande deze thema's.

## 2.5 Doel- en Vraagstellingen

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken wat de invloed is van de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* op burn-out klachten bij teams. Een tweede doel is om te bekijken hoe deze effecten werken in flexibele teams door inzichten te krijgen van leidinggevenden van flexibel werkende teams. Deze doelstellingen leiden tot onderstaande onderzoeksvraag:

*In hoeverre en hoe heeft een supportive communicatiestijl van een leidinggevende effect op burn-out klachten van teamleden, en hoe werkt dit in flexibele teams?*

Door de onderzoeksvraag onder te verdelen in deelvragen werd de beantwoording mogelijk gemaakt. De eerste twee deelvragen behoren tot de eerste fase, het kwantitatieve onderzoek. Deelvragen drie tot en met acht behoren tot de tweede fase; het kwalitatieve onderzoek.

1. In hoeverre is er een samenhang tussen de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten binnen teams?
2. In hoeverre heeft het wel of niet werken in een flexibel team invloed op deze samenhang?
3. Via welke kanalen verloopt de communicatie tussen leidinggevend en werknemers van flexibel werkende teams?
4. Hoe ziet de leidinggevende zijn/haar rol van een flexibel team en waar wordt de focus over het algemeen gelegd?
5. Hoe uiten leidinggevend de *supportive* communicatiestijl naar flexibele teamleden?
6. Welke perspectieven hebben leidinggevend van flexibele teams op burn-out klachten bij medewerkers en hoe wordt er op symptomen gereageerd?
7. Hoe ervaren leidinggevend van flexibele teams de samenhang van *supportiveness* op burn-out klachten die werd gevonden in fase 1 van dit onderzoek?
8. Wat denken leidinggevend over de eventuele invloed van flexibel werken op de samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten?

Het analysemodel van het huidige onderzoek is terug te vinden in figuur 1 van bijlage A.

## 3. Methode

---

### 3.1 Doel van het onderzoek

Met een *mixed-methods* design werd in dit onderzoek getracht meer inzicht te krijgen in wat de effecten van de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* waren op burn-out klachten, en wat voor effect het flexibele werken op deze samenhang op had.

### 3.2 Type onderzoek

Het design dat in deze studie werd toegepast was een *mixed-methods sequential explanatory design* (Morse & Niehaus, 2009). Per definitie is *mixed methodes* een procedure voor het verzamelen, analyseren, ‘mixin’ en integreren van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data in een onderzoeksproces binnen eenzelfde studie, met het doel om het onderzoeksprobleem beter te kunnen begrijpen (Teddlie & Tashakkori, 2009; Ivankova, Creswell & Stick, 2006). In twee opeenvolgende fases werd data verzameld: in de eerste fase kwantitatieve data door surveys af te nemen en in de tweede fase kwalitatieve data door het afnemen van diepte-interviews. Deze methode bood de mogelijkheid om middels de kwantitatieve analyses een beeld te krijgen van de samenhang tussen de variabelen. Vervolgens konden door de kwalitatieve analyses interessante statistische uitkomsten uit de surveys verder uitgelegd en verfijnd worden door de verkenning van verdere inzichten van participanten (Driscoll, Appiah-Yeboah, Salib & Rupert, 2007; Teddlie & Tashakkori, 2009).

### 3.3. Fase 1: Kwantitatief onderzoek met online surveys

Het doel van het surveyonderzoek was om eventuele samenhang tussen de verschillende variabelen te vinden. Fase 1 mag daarom beschouwd worden als het dominante onderzoeksgedeelte, aangezien er in de tweede fase werd gezocht naar verklaringen voor deze uitkomsten (Boeije, 2005).

#### 3.3.1. Instrumentatie

Allereerst werden er een aantal persoonlijke en demografische kenmerken bevroegd aan de hand van vragen van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, 2015a). Gevraagd werd naar geslacht, leeftijd, woonplaats, nationaliteit, hoogst genoten opleidingsniveau, in welke sector iemand werkzaam is, wat voor soort arbeidscontract iemand heeft, hoeveel uur

iemand (gemiddeld) per week werkt, hoe groot het team is waarin iemand werkt, of er wordt gewerkt met flexibele werkplekken binnen iemands team, welk beroep uitgeoefend wordt en vanaf wanneer iemand bij zijn werkgever werkt.

De eerste en tevens onafhankelijke variabele van dit onderzoek waren de burn-out klachten. Deze variabele werd gemeten aan de hand van de Algemene Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS-A) (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Aan de hand van 15 stellingen, verdeeld over drie sub schalen, werd in kaart gebracht welke mate werknemers burn-out klachten vertoonden. Deze eerste dimensie was (emotionele) uitputting door vermoeidheid vanwege het werk. De tweede ging over de mentale distantie tot het werk, of er een afstandelijke houding ontwikkeld werd ten opzichte van het werk en collega's. De derde dimensie was het gevoel van verminderde competentie, ofwel het beroepsmatig minder voor elkaar krijgen. Respondenten gaven bij alle 15 uitspraken aan op een zevenpunts Likert-schaal van 0 (nooit) tot 6 (dagelijks) in hoeverre ze het er mee eens waren. De interne consistentie voor de variabele 'burn-out klachten' bestaande uit 15 variabelen was goed:  $\alpha = .82$ ; middeling van de 15 items is daarmee gerechtvaardigd.

De tweede variabele die dit onderzoek in kaart bracht is hoe de *supportiveness* van de leidinggevende werd beleefd; één van de dimensies van communicatiestijlen van De Vries et al. (2009). Dit werd gemeten aan de hand van de zes surveyvragen die werden overgenomen uit het onderzoek van De Vries et al. (2009). Deze zes vragen luiden als volgt: 'Mijn leidinggevende troost medewerkers', 'Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje', 'Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers', 'Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier', 'Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier', 'Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier'. Hierbij werden zevenpunts Likert-schalen als antwoordmogelijkheid van nooit (0) tot altijd (6) gegeven. De betrouwbaarheid van de variabele '*supportiveness*' met 6 items was matig:  $\alpha = .69$ . Aangezien het weghalen van één van de zes schalen niet zorgde voor een ophoging van de alpha en de schaal van De Vries et al. (2009) een wetenschappelijk sterk gefundeerde schaal is om de *supportiveness* te meten, werden de zes items gemiddeld tot één variabele.



De laatste variabele in dit onderzoek was het flexibele werken. Gevraagd in de online survey werd daarom of werknemers in een flexibel werkten of niet. Met deze informatie kon onderscheid gemaakt worden tussen werknemers die (deels) vrij werden gelaten in de keuze waar zij werkten, en werknemers die op een vast kantoor zaten. Of een respondent deel uitmaakte van een flexibel team of niet werd gemeten aan de hand van een binaire antwoordmogelijkheid (ja/nee).

### 3.3.2. Procedure en respondenten

Er werd een online survey uitgezet via het programma Qualtrics om data van een steekproef uit de populatie te verzamelen. De criteria voor het mogen participeren aan het onderzoek was dat men een bij het werk een baas moest hebben. Zij kregen een e-mail met daarin een uitnodiging met een link naar de survey. Het onderzoek werd afgenomen door 21 studenten van de Radboud Universiteit Nijmegen. De survey maakte deel uit van een groter project, waardoor er ook andere onderwerpen bevestigd werden. Van de 449 respondenten was 60,6% vrouwelijk en 39,2% mannelijk. De gemiddelde leeftijd van alle respondenten was 34 jaar, waarvan de jongste 16 jaar oud en de oudste 71 jaar oud was. Het meest frequente afgeronde opleidingsniveau was het hoger beroepsonderwijs met 40,5%, gevolgd door het wetenschappelijk onderwijs met 32,1%. Er waren 202 respondenten (45,0%) die aangaven niet in een team met flexibele werkplekken te werken en 203 (45,2%) die aangaven wel in een flexibel team te werken. De verdere informatie over de respondenten van het kwantitatieve onderzoek is te vinden in tabel 6 van bijlage D.

### 3.3.3. Statistische toetsing

De statistische toetsen voor dit onderzoek zijn uitgevoerd in het statistisch programma SPSS 23. Er werd een predictiemodel gecreëerd met behulp van een lineaire regressie, omdat er gezocht werd naar de mate van samenhang tussen variabelen. Lineaire regressie analyse werd zowel gebruikt om de directe samenhang tussen de onafhankelijke (*supportiveness*) en afhankelijke (burn-out klachten) variabele te bekijken, als voor de moderator variabele (flexibel werken).

### 3.4 Fase 2: Kwalitatief onderzoek met diepte-interviews

Het doel van de tweede fase, die ingaat op deelvraag 3 tot en met 8, was om een specifiek beeld te krijgen van de samenhang tussen de *supportiveness* van leidinggevenden op hun teams en de uitwerking hiervan op burn-out klachten. Door veel sociale aspecten bleken deze concepten redelijk complex. Een kwalitatieve aanpak met een gefundeerde theoriebenadering werd daarom gehanteerd aangezien het de mogelijkheid bood om aspecten uitvoerig te laten beschrijven en toe te lichten en zo de begrippen nader toe te lichten (Boeije, 2005). Omdat het onderzoek gestuurd werd door het theoretisch kader en de uitkomsten van fase 1, heeft het kwalitatieve gedeelte een deductief karakter. Dit wil zeggen dat de hoofdconstructen van het onderzoek vastlagen zodat deze gericht verder onderzocht konden worden.

#### 3.4.1. Instrumentatie

Elf semigestructureerde interviews met leidinggevenden van flexibel werkende teams werden één op één, persoonlijk afgenomen. De interviewer bevroeg de respondent aan de hand van een aantal thema's met daarbij vooropgestelde vragen. Daarnaast was er voor beide partijen ruimte om verder in te gaan op bepaalde onderwerpen (Longhurst, 2010). De interviewer mocht afwijken van het vooraf opgestelde interviewschema door de volgorde te veranderen, vragen over te slaan en aanvullende vragen te stellen mocht dat gepast zijn (Saunders & Lewis, 2012). In de semigestructureerde interviews was hierdoor ruimte voor eventuele spontane discussies of uitwijkingen over onderwerpen die niet van te voren door de interviewer zijn vastgelegd, maar die wel relevant zouden kunnen zijn voor het onderzoek (Dingemans, 2015).

Aan de hand van de centrale begrippen uit dit het theoretisch kader van hoofdstuk 2 werd het interviewschema opgesteld. De hoofdthema's werden als volgt behandeld: (1) Vaststelling van de correcte doelgroep, (2) het werken in flexibele teams, (3) het contact tussen leidinggevende en teamleden, (4) de rol van leidinggevenden binnen het flexibele team, (5) de *supportiveness*, (6) burn-out klachten binnen het team, (7) vragen over het resultaat van het kwalitatieve onderzoek (8). Het volledige interviewschema is terug te vinden in tabel 3 in bijlage C. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen werden alle interviews door eenzelfde persoon afgenomen.

### 3.4.2. Participanten

De participanten die voor het huidige onderzoek werden geïnterviewd dienden allereerst leidinggevende te zijn over een team met minimaal 2 personen. Een tweede vereiste was dat deze teamleden flexibel (plaats-onafhankelijk) werkten. Participanten werden daarom enkel gezocht bij organisaties met kantoren met flexibele werkplekken. Een representatieve doelgroep werd samengesteld door leidinggevendenden van verschillende bedrijven en branches te interviewen, namelijk verzekeringsmaatschappijen, accountancy kantoren, verschillende banken, een taxatiebedrijf en een distributieorganisatie, overheidsbedrijven en een IT-organisatie. Wegens het geringe tijdsproces van het zoeken naar respondenten werden de kandidaten niet op geslacht en leeftijd geselecteerd. Een overzicht van de respondenten van de diepte-interviews is te vinden in tabel 4 in bijlage C.

### 3.4.3. Procedure en analyse

De interviews hebben plaatsgevonden van 19 mei tot aan 13 juni 2016. De interviewster nam tien diepte-interviews persoonlijk af op het kantoor van de respondenten en één via Skype. Na de eerste contactlegging werd middels een telefoongesprek of een e-mail uitleg gegeven over de procedure en de insteek van het onderzoek. Hier werd enkel verteld dat er onderzoek gedaan werd naar ‘de samenhang tussen communicatieve stijlen van een leidinggevende en zijn teamgenoten, met burn-out klachten’. Het begrip ‘*supportiveness*’ werd hierbij niet genoemd aangezien de respondent er dan vooraf al over kon nadenken waardoor situaties wellicht anders werden belicht dan hoe het in het echt was.

De interviews werden opgenomen met een dictafoon applicatie zodat ze naderhand woordelijk getranscribeerd konden worden. Er werd voor woordelijk gekozen omdat de interesse uitging naar ‘wat’, en niet ‘hoe’ iets werd gezegd. Met behulp van het data-analyseprogramma Atlas.ti werden de transcripten vervolgens gecodeerd volgens een deductieve inhoudsanalyse, omdat de structuur van de analyse afhankelijk was van de theorie uit het theoretisch kader en er dus van algemeen naar concreet geredeneerd kon worden (Elo & Kyngäs, 2008). De onderzoeker onderscheidde thema’s of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemde deze vervolgens met een code (Boeije, 2005). De codering in dit onderzoek had een deductief karakter, omdat de interviewer voorafgaand aan

de interviews al wist welke hoofdconstructen van belang waren voor het onderzoek. De data werd met een inhoudsanalyse geanalyseerd. Deze inhoudsanalyse werd toegepast om uitspraken te doen over communicatieboodschappen op basis van een objectieve en systematische analyse van gespecificeerde kenmerken van die boodschappen ('t Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen, 1998). Hierin werd de data allereerst verkend om een algemeen beeld te krijgen, waarna het in stukken kon worden verdeeld. Deze eerste stap kon beperkt blijven aangezien de gegevens met een redelijk gestructureerde vragenlijst werden vergaard, waardoor aan alle fragmenten die betrekking hadden op de relevante hoofdconstructen labels werden toegekend. Met een vergelijkende analyse werden patronen in de data gezocht door het gebruik te maken van codes, welke leidden tot nieuwe, overkoepelende categorieën. Hierna werd de samenhang binnen de data met een interpreterende analyse gezocht. Er werden verbanden tussen de categorieën gelegd en gezocht naar verklaringen (Wester, 2006; Boeije, 2005). De coderingen van drie van de elf interviews zijn door een tweede persoon gecontroleerd ter bevordering van de betrouwbaarheid. Wanneer de coderingen werden goedgekeurd, werden de overige interviews geanalyseerd.

## 4. Resultaten

In de resultatensectie zullen de bevindingen van de deelvragen gepresenteerd worden. In paragraaf 4.1 wordt het kwantitatieve gedeelte – het surveyonderzoek - besproken. In paragraaf 4.2 worden de analyses van het kwalitatieve onderzoek weergegeven: de diepte-interviews.

### 4.1 Fase 1: Kwantitatief onderzoek

#### 4.1.1. *Supportiveness* en burn-out klachten

Naar aanleiding van de eerste deelvraag is met behulp van de surveydata gekeken of er een samenhang bestond tussen de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* (de onafhankelijke variabele) en burn-out klachten binnen teams (afhankelijke variabele). De beschrijvende statistieken hiervan zijn aangegeven in tabel 1. Met een enkelvoudige regressie-analyse werd gekeken of er een lineair verband tussen deze onafhankelijke variabele *supportiveness* en afhankelijke variabele burn-out klachten bestond. Deze analyse met de *supportiveness* van de leidinggevende als onafhankelijke variabele en de burn-out klachten van werknemers als afhankelijke variabele was significant ( $F(1, 444) = 46,72, p < .001$ ). *Supportiveness* bleek significant bruikbaar te zijn om de burn-out klachten bij werknemers te voorspellen ( $\beta = -.31, p < .001$ ), maar de sterkte van de verklaringsfactor was zwak: 9,3 procent van de verschillen in burn-out klachten bij werknemers konden verklaard worden door de *supportiveness* van leidinggevendenden. In tabel 2 is de statistische informatie terug te vinden en in figuur 2 van bijlage D is de samenhang zichtbaar gemaakt.

Variabele	M	SD	n
<i>Supportiveness</i>	4.77	.90	446
UBOS-A	2.52	.68	448

Tabel 1. Gemiddelde scores en standaarddeviaties voor *supportiveness* en de ervaren burn-out klachten bij werknemers (0=nooit, 6=altijd).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	3.62	1.6	
<i>Supportiveness</i>	-.23	.034	-.31***
$R^2$	.093		
<i>F</i>	46.72***		

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

Tabel 2. Enkelvoudige regressie-analyse voor de variabelen *supportiveness* en burn-out klachten (N = 445).

#### 4.1.2. Flexibele teams als moderator

In de vorige paragraaf werd een significant negatief verband gevonden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. In de tweede deelvraag werd gekeken of een derde variabele, de moderator 'flexibel werken', deze samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten zou veranderen.

Het wel of niet flexibel werken werd gezien als dichotome moderator. Respectievelijk 203 en 202 respondenten gaven aan wel en niet in een flexibel team te werken. De respondenten die geen antwoord op deze vraag gaven of die meerdere antwoorden gaven, werden als *missing value* gecodeerd ( $n=44$ ). Uit een enkelvoudige regressie analyse bleek dat burn-out klachten bij teams voor 8,4% te verklaren waren door de ingebrachte variabelen ( $F(3,339) = 13.34, p < .001$ ). Het moderatoreffect tussen *supportiveness* en flexibel werken bleek geen significante voorspeller te zijn voor burn-out klachten bij teamleden ( $\beta = -.11, p = .706$ ). Het wel of niet werken in een flexibel team bleek dus geen invloed te hebben op de samenhang tussen *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten binnen teams. De verdere statistische gegevens zijn te vinden in tabel 7 in bijlage D en de samenhang is zichtbaar gemaakt in figuur 3 van bijlage D.

#### 4.2 Fase 2: Kwalitatief onderzoek

De resultaten van fase 1 stelden allereerst dat de hoeveelheid *supportiveness* van een leidinggevende invloed heeft op burn-out klachten bij medewerkers. Er werd geen bewijs gevonden dat deze samenhang verschilde in een flexibel en niet flexibel team. De hoofdonderwerpen plus de resultaten van het kwantitatieve gedeelte werden ter sprake

gebracht tijdens de diepte-interviews. Geprobeerd werd om verklaringen te vinden voor de uitkomsten door de betekeniswereld achter de constructen te exploreren. De belangrijkste bevindingen van de rest van de deelvragen worden in dit hoofdstuk besproken.

#### 4.2.1. Communicatiekanalen

Zoals al eerder werd aangegeven is een belangrijk gevolg van het plaats-onafhankelijke werken dat leidinggevendenden minder fysieke interactie hebben met zijn/haar teamleden (Kossek et al., 2015). Naar aanleiding van deelvraag 3 werd gekeken via welke kanalen de communicatie tussen leidinggevendenden en werknemers van flexibel werkende teams verliep. De communicatiewegen tussen leidinggevendenden en flexibele teamleden vanuit het perspectief van de leidinggevendenden werden daarom in kaart gebracht. Respondenten gaven aan veel te communiceren via de telefoon, *conference call* en e-mail. Met de komst van applicaties en communicatieprogramma's neemt tevens het gebruik van (groeps)chats toe voor het stellen van snelle vragen en verzoeken. De ondersteunende programma's 'Link' en 'Slack' voor het op afstand samenwerken werden door een aantal teams gebruikt, maar het merendeel maakt alleen gebruik van de losse communicatiemedia. Door deze verschillende media kan de communicatie en het delen van bestanden soms wat ongestructureerd verlopen. Een respondent pleitte voor het gebruik van Slack waarmee dit probleem verholpen kon worden:

“Ja, ik sta altijd te kijken van hoe Nederland wat dit betreft achterloopt. In Amerika heeft de helft van de IT bedrijven e-mail al afgeschaft. Hier in kan je zo makkelijk zoeken, bestanden delen, filteren en kanalen aanmaken, dat is het belangrijkste” (Respondent 6).

Buiten deze communicatiemiddelen bleken de leidinggevendenden veel waarde te hechten aan het persoonlijke, *real-life* contact met de flexibele werkers. Regelmatig worden daarom bila's, ofwel bilaterale overleggen gehouden waarin onder vier ogen wordt gesproken over de werken privésituatie van de werknemers. Leidinggevendenden organiseren vergaderingen en vaktechnische overleggen op vaste momenten in de week waar teamleden bij aanwezig dienen te zijn. De andere dagen werken de werknemers op flexibele wijze, naar afspraak met de organisatie of de leidinggevendende. Om de binding te blijven voelen bij de organisatie en het team worden er verschillende activiteiten opgezet, zoals borrels, etentjes en andere bijeenkomsten.

#### 4.2.2. Rol en focus van leidinggevende

Naar aanleiding van deelvraag 4 werd onderzocht hoe de leidinggevenden hun rol binnen het flexibele team zagen en waar de focus op werd gelegd. Een leidinggevende staat hiërarchisch boven de teamleden, echter verschilde de rol die als leidinggevende werd aangenomen per respondent. De één zag zichzelf grotendeels als gelijkwaardig met haar teamgenoten, de ander stond er ver boven. Een aantal werkten als teamleider, een enkeling als meewerkend voorman of als vennoot. Deze verschillen in de rol die werd aangenomen binnen flexibele teams leek te liggen aan de organisatiestructuur. Bij een multinational waar teams uit meer dan dertig werknemers bestaan, nam de leidinggevende bijvoorbeeld een hiërarchisch hogere rol aan dan in organisaties met kleinere team. Overkoepelende kenmerken waarmee de leidinggevenden zichzelf in functie als leidinggevende beschreven waren ‘leerzaam’, ‘creatief’, ‘er altijd zijn’, ‘open’, en:

“‘Faciliterend’ en ‘coachend’. Faciliterend leiderschap dat wil zeggen dat ik de mensen zo veel mogelijk moet helpen om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen. En dat kan van alles zijn. En coachend; dat ik probeer ze in ontwikkeling te houden, omdat de buitenwereld zo veel verandert (Respondent 9).”

Hoewel de analyses uitwijzen dat leidinggevenden hun teamleden graag zelfstandig te werk zien gaan, zij zijn wel degenen die aangeven waarom en op welke wijze sommige zaken moeten gebeuren. Respondent 8 geeft hierbij aan dat “als anderen met betere ideeën komen, *be my guest*, graag zelfs. Daar worden we alleen maar beter van”. Daarbij bleek tevens dat jonge werknemers – tussen de twintig en dertig jaar oud – moeite lijken te hebben met deze hiërarchie. Het idee dat iedereen gelijk is speelt een grote rol in de tijd waarin zij zijn opgegroeid, maar zoals respondent 1 pleitte: “*In the end* maak ik de beslissing, dan is het mijn laatste *call*. We hebben rollen om dingen draaiende te houden”.

#### Autonomie

Het zorgen dat werknemers creatief te werk kunnen blijven gaan, bleek belangrijk te zijn voor leidinggevenden. Het voornaamste hierin was dat medewerkers vrij waren om een eigen methode te bedenken. Er werd daarom ruimte gegeven om een eigen pad naar het afgesproken doel te volgen, waarbij de werknemer autonomie kreeg in het nemen van



besluiten. Leidinggevenden zorgden hierbij voor een flexibele aansturing, ruimte voor inspraak en positieve coaching. Hierdoor vergrootte de betrokkenheid van werknemers bij het werk en de organisatie. De kwaliteit van dit proces werd verbeterd door medewerkers te prikkelen met kritische vragen en soms de advocaat van de duivel te spelen. Een toelichting van de noodzaak om autonoom en creatief te werk te kunnen gaan, werd gegeven door respondent 11:

“Een beetje een rare constructie, maar omdat ik vind dat je motivatie om elke dag zo'n rit te maken naar een klant, zo optimaal mogelijk zou moeten zijn. En dat is het wanneer je elke dag weer creatief aan de weg kunt. Dat je weer nieuwe oplossingen kunt bedenken, dat je het speelveld krijgt om nieuwe dingen te bedenken. En als je elke keer een trucje herhaalt dan wordt dat veel lastiger om plezier in je werk te blijven houden (Respondent 11).”

### Ontwikkeling

Hoewel medewerkers dus veelal zelf processen mogen invullen, blijven leidinggevenden op de hoogte. Een aantal gaven aan geen moeite te hebben om medewerkers soms de fout in te laten gaan wanneer ze overtuigd zijn van hun gelijk. Zij zorgen vervolgens wel voor een ‘zacht bedje’ wanneer ze onderuit gaan, want van fouten maken leer je. Dit leer- en ontwikkelproces bleek van groot belang te zijn. De meningen liepen uiteen over op welke groep de focus van het leerproces vooral lag. Zo werd de focus bij de één vooral op de net afgestudeerden gelegd, en werd enkel aan de ontwikkeling van de seniorgroep gewerkt wanneer ze zelf aangaven hier behoefte aan te hebben. Anderen pleitten er juist voor om de leercurve altijd in het vizier te houden, zoals in dit citaat van respondent 3:

“De één vindt leren leuk en de ander vindt het gedoe. 'Ik ben toch al 55'. Dat betekent wel dat je nog 12 jaar moet werken, dus je moet toch nog wel even mee. Dus daar moet je gewoon in spelen (Respondent 3).”

Verschillende manieren bestaan er om toch grip te houden op het proces. Zo werd het proces door een leidinggevende opgedeeld in drie stukken: de startfase, de uitvoering en de afrondingsfase. Bij de afronding van iedere fase werd de leidinggevende op de hoogte gesteld. Sommige leidinggevenden wisten tot in detail waar teamleden mee bezig waren, anderen hielden zich hier juist meer van af. Hier kwam de vertrouwenskwesitie ter sprake. Verschillende leidinggevenden gaven aan dat vertrouwen in flexibele werkers niet per se groter hoeft te zijn. Aldus respondent 2: “Je kunt achter je PC zitten, maar dat wil nog niet

zeggen dat je ook echt aan het werken bent.” Voor de meesten was vertrouwen niet eens een issue, dat hoort er gewoon te zijn. Door controle van de output, kwaliteitscontrole en het behalen van deadlines blijft het vertrouwen in stand. Daarbij geldt wel dat het flexibele werken niet voor iedereen is weggelegd, zie het citaat van respondent 4:

“Ik vergelijk het wel eens met de lagere school. Als de meester/juf zegt dat jullie deze taak moeten doen, en ik doe even wat anders, ga maar aan de slag. Dan zijn er een aantal die keurig ijverig zitten te werken, maar er zijn er ook een aantal die niets hebben gedaan als je terug komt. Hoe ouder je wordt, hoe beter dat bij iedereen gaat. Maar er zijn ook een aantal die dat moeilijk kunnen handelen; die heel snel andere verleidingen zien (Respondent 4).”

### Prestatiegerichtheid

De output, kwaliteit van het werk en het halen van deadlines bleken belangrijke speerpunten te zijn voor leidinggevenden. Duidelijk werd hierdoor dat de focus lag op het resultaat. Vrijwel alle leidinggevenden gaven aan dat het behalen van de targets en de kwaliteit van de targets op de eerste plek staat. Om dit te bewerkstelligen krijgen flexibele werknemers meer autonomie in het werk, worden ze in ontwikkeling gehouden en dient er vertrouwen te zijn.

“Dat was voor mij mijn doel als leidinggevende; afgesproken doelen, doelstellingen, targets, hoe je ze ook wil noemen, dat was de output die iedereen moest leveren. Hoe ze dat deden maakte me niet uit, als het maar gebeurde (Respondent 5).”

#### 4.2.3. *Supportiveness* van leidinggevenden op flexibele teamleden

Naar aanleiding van deelvraag 5 werd aan de leidinggevenden gevraagd hoe zij de *supportive* communicatiestijl uitten naar flexibele teamleden. De analyse verdeelde de antwoorden in drie hoofdthema's, die hieronder besproken worden.

### Accommoderen en ruimdenkend

Een voornaam punt dat naar voren kwam is dat leidinggevenden van flexibele teams accommoderend en ruimdenkend zijn. Dit wil zeggen dat zij de werknemers zo faciliteren dat zij hun werk optimaal kunnen doen en zodat processen zo efficiënt mogelijk verlopen. Daar werd de manier van leidinggeven dan ook op afgestemd, flexibel en persoonsafhankelijk. Bij flexibele werknemers lopen eventuele benodigheden verder uiteen door het feit dat zij zelf het pad naar het resultaat uitstippelen en werken op verschillende locaties en tijdstippen. Het bleek van groot belang dat een 'flexibele leidinggevende' denkt in mogelijkheden in plaats van

in obstakels. Medewerkers kregen de ruimte om met hun eigen creativiteit het pad naar de targets te bepalen. Een ruimdenkend karakter bleek typerend voor de leidinggevendenden omdat zij ten alle tijden moeten meegaan met de ideeën en werkstijlen van hun werknemers. Zij zijn hierdoor niet degenen die met eenzijdige ideeën komen en bevelen geven, maar staan open voor inspraak bij beslissingen en vernieuwende ideeën van werknemers.

### Stimuleren en de waardering laten blijken

Meerdere leidinggevendenden gaven aan door hun charisma en enthousiasme veel te bereiken in het stimuleren van werknemers. Zoals in paragraaf 4.2.2. ook werd aangegeven was het stimuleren van het ontwikkelen van werknemers voor hen van groot belang. Ook het terugkoppelen van die gemaakte groei had positieve impact op de motivatie van werknemers. Het complimenteren van werknemers wat betreft goed afgeleverd werk en het stimuleren van het bereiken van werknemers' ambitie werden dan ook als belangrijk gezien. Enkele namen hun team mee de kroeg in bij het behalen van een succes, de ander stimuleerde de goede sfeer door de humor er in te brengen. Enkele leidinggevendenden gaven daarentegen wel aan dat beide communicatie-uitingen moeilijker verliepen doordat werknemers niet standaard op kantoor werkten: "Dat gaat niet via mail of WhatsApp, dat is onmogelijk" aldus respondent 9. Ook respondent 8 gaf toelichting aangaande deze communicatie-uitingen:

"Nou dat is natuurlijk op het juiste moment de complimenten en de waardering overbrengen. Ik vind zelf dat ik dat nog wel meer moet doen, dat ik daar nog wel alerter op moet zijn omdat ik zelf natuurlijk ook vaak met opdrachten bezig ben en vrij geconcentreerd probeer te werken, en dat er dan dingen naast me gebeuren die ik niet eens meer signaleer."

### Empathie

Aangegeven werd dat medewerkers die niet lekker in hun vel zitten geen optimaal werk leveren. Het lokaliseren van problemen die zij ervoeren was daarom van groot belang bij de leidinggevendenden, wat bereikt kon worden door betrokkenheid te tonen bij de persoon achter de werknemer. Leidinggevendenden gaven aan dagelijks één à twee rondes over de afdeling te lopen om te kijken hoe de teamleden er uit zien, omdat je aan het uiterlijk snel ziet of het goed of slecht met iemand gaat. Het vragen hoe het met medewerkers ging, verliep met uiteenlopende frequentie en op verschillende manieren. Eén teamleider had twee seniorfuncties ingebouwd om het persoonlijke contact te onderhouden, waar anderen dit

wekelijks of maandelijks zelf deden. Opvallend was wel de verscheidenheid in de waarde die werd gelegd in het empathische gedeelte. Een aantal leidinggevenden hechtten aanzienlijk veel waarde toe aan het leren kennen van ‘de persoon’ achter de werknemer, waar anderen dit juist afhielden om professioneler te kunnen handelen door hiërarchisch verder van de werknemer af te blijven staan. Een leidinggevende deelde zijn techniek om medewerkers te laten praten wanneer hij ziet dat er iets bij de werknemer speelt:

“Meestal met grappen en grollen komen er dingen los bij iemand die in de penarie zit en het lastig vindt om dingen te vertellen. Op een gegeven moment ga je grappen maken zodat diegene vrolijk wordt, dan komen er stofjes vrij en dan worden mensen opener (Respondent 8).”

Het achterhalen van hoe het echt met werknemers gaat neemt echter veel tijd van een leidinggevende in. Afhankelijk van hoe belangrijk de leidinggevende het achterhalen van eventuele problemen vond, werd hier aan aandacht aan besteed. Respondent 8 bleek zelf lang geleden een burn-out te hebben gehad, waardoor hij bepaalde symptomen uit ervaring kon herkennen en er tijdig op kon inspelen. Deze empathie heeft er toe geleid dat hij meerdere werknemers die op het randje van burn-out zaten heeft gered door in te grijpen.

#### 4.2.4. Perspectieven op burn-out klachten

In deelvraag 6 werd gevraagd welke perspectieven leidinggevenden van flexibele teams hebben op burn-out klachten bij medewerkers en hoe er op symptomen van deze burn-out klachten werd gereageerd. Alle geïnterviewde leidinggevenden hebben direct of indirect te maken gehad met medewerkers met burn-out klachten. Verschillende perspectieven op burn-out klachten werden bevestigd. De kenmerken die ze toekenden aan deze klachten verschilden aanzienlijk zoals respondent 8 ook concludeerde: “Er zitten allerlei verschillende varianten tussen, want geen één is hetzelfde.” Samengevat bestonden burn-out klachten volgens de respondenten uit stress, geen energie hebben, gefrustreerd zijn, huilen, negatief denken, tot niets meer komen en jezelf ergeren aan standaard dingen. Het signaleren van deze klachten kan leiden tot de opsporing van burn-out klachten, maar ook signalen waar anderen hen op attenderden waren belangrijk. Opvallende symptomen waren verder dat medewerkers zich opvallend uitbundig gedroegen op kantoor en tegelijkertijd klaagden over drukte en slecht kunnen slapen. Ook het vergeten van standaard zaken en moeilijk logisch kunnen nadenken gaf aan dat iemand er met het hoofd niet goed bij was.

Lastig werd gevonden wat een leidinggevende kon doen op het moment dat er burn-out klachten leken te ontstaan bij teamleden. Een respondent gaf toe wellicht juist te controlerend te hebben gehandeld door strakke deadlines te stellen en iedere week af te spreken, wat averechts werkte waardoor de klachten daardoor juist verergerde. Op het moment werd echter aangenomen dat deze structuur de medewerker juist zou helpen. Een ander gaf aan dat het moeilijk was om diegene te helpen omdat de oorzaak van zijn klachten niet door zijn werkzaamheden kwamen, maar door de thuissituatie van de desbetreffende persoon. De meerderheid van de respondenten beaamde dit. Zij geven aan dat wanneer er grote veranderingen of nare gebeurtenissen plaatsvinden in het privéleven de spreekwoordelijke emmer kan overlopen. Ook werd aangegeven dat medewerkers die van nature perfectionistisch waren een grotere risicogroep vormden voor het krijgen van een burn-out. Het flexibele werken heeft namelijk met zich meegebracht dat mensen altijd en overal kunnen werken. Wanneer werknemers hun werk altijd tot in ver detail willen uitwerken terwijl een wat algemener resultaat ook voldoende is, besteden ze er te veel tijd aan en leggen ze er te veel druk op. Dit werd bevestigd door respondent 3:

“Je ziet dat mensen die heel perfectionistisch zijn en ook heel erg op kwaliteit zitten daar op vastlopen. Want die willen het zo goed doen, eigenlijk altijd een 10+, terwijl hier in de organisatie gevraagd wordt naar een snelle manier, het moet toepasbaar zijn, het moet adequaat zijn, het hoeft geen 10+ te zijn, we moeten er mee verder kunnen om onze letsel af te werken. Het moet goed onderbouwd zijn, maar het hoeft niet 10 kantjes te zijn. Het kan ook in 2 kantjes tekst (Respondent 3).”

Wanneer medewerkers aangaven opgebrand te raken, of wanneer leidinggevendenden signalen opvingen van een komende burn-out, gaven de leidinggevendenden aan het gesprek hierover te starten. Samen werd dan veelal gezocht naar oplossingen. Er waren voorstanders van drie soorten oplossingen: het naar huis sturen van werknemers om tot rust te komen en het privéleven te stabiliseren; het werk uit handen nemen zodat een geringere werkdruk oplossing bood; het bieden van meer regelmogelijkheden zodat de werknemer het werk naar eigen gevoel kan inrichten. In het onderstaande citaat van respondent 11 is te lezen dat er goed werd meegedacht met de werknemer:

“Wat wij dan als amateurs proberen te doen is van 'Wat kan ik dan voor je doen om dat op te lossen?' 'Waar kan ik misschien werk bij je vandaan halen?' 'Waar kan ik overnemen?' 'Waar

kan een collega je helpen?’ ‘Moet je ziek blijven?’, nou ja dat is geen oplossing. ‘Moeten we kijken naar je werktijden?’ ‘Moeten we kijken of je meer thuis moet werken?’ Dat soort aanbiedingen doen we wel (Respondent 11).”

#### 4.2.5. Ervaring met samenhang *supportiveness* en burn-out klachten

Naar aanleiding van deelvraag 7 werd gekeken hoe leidinggevenden van flexibele teams de gevonden negatieve samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten ervoeren. Leidinggevenden konden zich vinden in de samenhang aangezien het aansloot bij hun idee over ‘het er zijn’ voor hun medewerkers, dat het de onderlinge verhouding tussen leidinggevende en werknemer verbeterde, dat het een fijne werksfeer creëert en dat je jezelf kon inleven in werknemers om zo problemen te voorkomen. Echter gaf vrijwel iedereen een aanvulling of een alternatieve verklaring voor de samenhang naast hun positieve instemming. Ze geloofden er niet volledig in dat de samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten altijd zo eenvoudig verloopt. Zo werd aangegeven dat deze samenhang alleen geldt wanneer de oorzaak van de burn-out klachten ten gevolge van het werk waren, zoals respondent 3 toelichtte:

“Je hebt denk ik wel vaak dat burn-out een combinatie is van privé en werk, dat het net even mis loopt. Dan is het denk ik wat lastiger. Ik heb ook wel eens gezien dat mensen continu onder dezelfde werkdruk prima functioneren. En dan ineens in een burn-out terecht komen door een aantal *life events*. Er gebeurt bijvoorbeeld iets dat je kind ernstig ziek wordt, ja, dan kan je gewoon minder aan (Respondent 3).”

Hiernaast werd meerdere malen aangehaald dat een goede relatie tussen leidinggevenden en werknemers cruciaal was voor het voorkomen van burn-out klachten met een *supportive* communicatiestijl: “Je bent echt afhankelijk van in welke mate jij in staat bent om iemand te beïnvloeden, en in hoeverre hij of zij dat accepteert (Respondent 9).” Een werknemer dient zijn/haar leidinggevende daarvoor in vertrouwen te nemen om te vertellen wanneer het niet goed gaat. Dit vertrouwen zal tot stand komen wanneer de leidinggevende een niet te afstandelijke en zakelijke rol aanneemt maar juist interesse en gevoeligheid toont. Respondent 11 bevestigde dit: “Er is zeker een relatie tussen die twee. Met een aantal mensen heb ik daar goede gesprekken over. Daar zie je dat ze veel minder klachten hebben”.

#### 4.2.6. Invloed van flexibel werken

Ten slotte werd naar aanleiding van deelvraag 8 onderzocht wat leidinggevenden denken over de eventuele invloed van flexibel werken op de samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten. In de kwantitatieve analyses van fase 1 werd gevonden dat de *supportive* communicatie van een leidinggevende geen andere werking had op burn-out klachten bij flexibele teams en niet flexibele teams. In de diepte-interviews werd de mening van leidinggevenden gevraagd over de eventuele rol die het flexibel werken volgens hen had op de samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten.

De analyses toonden allereerst aan dat juist bij werknemers die flexibel werken cruciaal bleek te zijn om het *real-life* contact in stand te houden. Wanneer je werknemers in persoon ziet, vallen andere signalen op dan die je via de telefoon of mail doorkrijgt, die aangeven dat het niet goed gaat. Voorbeelden van deze signalen zijn dat medewerkers vermoeid, prikkelbaar, negatief en onzeker overkomen. Worden deze signalen door de leidinggevende geconstateerd, dan kan de *supportiveness* worden ingezet om de werknemer te helpen. Respondent 8 gaf hier een goede verwoording van:

“Je ziet aan iemands gedrag dat die minder kan hebben. Dus er is wat, en in overleggen is die negatief. Dus geen positieve dingen zien maar altijd op negatieve dingen zitten. Een beetje terugtrekken uit sociale dingen. Dus als er een uitje of een borreltje is, dan zeggen van ‘ahh’. Dat zijn allemaal symptomen. Kleur in het gezicht, haarverzorging, met name de lol. We hebben gelukkig veel loltrappers hier, maar bij die mensen valt dat dan weg. Dus ik denk dat het een voorwaarde is dat je elkaar wekelijks ziet. Want stel nou dat ik voorstel van hé, ik zou het helemaal loslaten, dus geen afspraken dat je 1 of 2 keer in de week moet komen. Dan zie ik dat niet, en dan gaan mensen echt mis. Die worden letterlijk ziek van hun eigen intensiteit (Respondent 8).”

Maar in plaats van te kijken naar hoe het met medewerkers gaat, werd bij de flexibele werknemers ook het luisteren cruciaal geacht. Aangegeven werd dat tijdens het bellen, het mailen of door opgeleverde werkresultaten voldoende signalen af werden gegeven om te kunnen constateren dat er problemen waren bij de werknemer. Daarbij was het meedenken en aanpassen aan de flexibele werknemer van groot belang. Dit aanpassen aan wat de flexibele medewerkers nodig hadden en hoe zij benaderd werden door de leidinggevende met de communicatieve stijl *supportiveness* leek in de ogen van de leidinggevende niet anders als wanneer zij op een vast kantoor zouden werken. De *supportive* communicatiestijl

maakte eerder deel uit van de algemene stijl van de leidinggevende, dan dat het een aanpassing was aan het flexibele werken. Als er maar duidelijke afspraken werden gemaakt over wat er van beide partijen werd verwacht, had de flexibele manier van werken geen uitwerking op de *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten binnen teams.

“Het is verschoven van naar mensen kijken om te zien wat ze doen en hoe laat ze er zijn. Nu is het meer dat ik let op hoe mails zijn opgesteld, wat ze nu precies vragen, luister ik naar de intonatie, of ze paniekerig zijn (Respondent 1).”



## 5. Conclusie

---

Naar aanleiding van de onderzoeksvraag: *In hoeverre en hoe heeft een supportive communicatiestijl van een leidinggevende effect op burn-out klachten van zijn teamleden, en hoe werkt dit in flexibele teams?* met de bijbehorende deelvragen kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

### Deelvraag 1 – 2

Allereerst werd uit het surveyonderzoek geconcludeerd dat de communicatieve leiderschapsstijl *supportiveness* een positieve invloed heeft op het aantal burn-out klachten bij werknemers. Wanneer werknemers hun leidinggevend als meer *supportive* beoordelen, komen er significant minder burn-out klachten voor in die teams. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat het flexibele werken geen significant modererende invloed had op deze samenhang. *Supportiveness* van de leidinggevende heeft bij zowel flexibele als bij niet flexibele teams dus dezelfde effecten.

### Deelvraag 3 – 8

3 Vervolgens kunnen uit de diepte-interviews ook een aantal conclusies worden getrokken. Allereerst verloopt het grootste deel van de communicatie tussen leidinggevend en werknemers via de telefoon, e-mail en *conference call*. De samenwerkprogramma's Link en Slack zijn in opkomst. Naast deze communicatie op afstand worden ook regelmatig bila's en vaktechnische overleggen gepland om ook face-to-face te kunnen blijven communiceren.

4 Leidinggevend van flexibele teams zien hun rol binnen het team op uiteenlopende manieren. Van meewerkend voorman tot ver boven de medewerkers, wat afhangt van de organisatiestructuur. De voornaamste kenmerken waarmee leidinggevend zichzelf omschrijven zijn 'leerzaam', 'creatief', 'er altijd zijn', 'open', 'faciliterend' en 'coachend'. De focus van een leidinggevende van een flexibel team ligt voor een groot deel op autonomie, ontwikkeling en prestatiegerichtheid.

5 Hoe leidinggevend *supportiveness* uiten naar flexibele teamleden kan worden onderverdeeld onder drie hoofdthema's. Allereerst stemmen zij hun manier van leidinggeven

af op de behoeftes van de werknemer. Hierin staat flexibiliteit, accommodatie en ruimdenkendheid centraal aangezien aanpassing aan de werkstijl van verschillende werknemers essentieel is. Daarnaast uiten zij *supportiveness* door werknemers te stimuleren en de waardering te uitten, om zo een positieve impact op de motivatie te geven. Ten slotte tonen zij empathie door betrokken en geïnteresseerd te zijn.

6 Leidinggevendenden hebben verschillende perspectieven op burn-out klachten aangezien het een omvangrijk probleem is. Werknemers ervaren stress, hebben geen energie, zijn gefrustreerd, huilen, denken negatief, komen niet meer aan werk toe en ergeren zichzelf aan standaard situaties. Het signaleren van één van deze, maar ook nog andere symptomen van burn-out klachten kan het begin zijn van het opsporingsproces. Het wordt echter als lastig ervaren wat er op dat moment het best is voor de werknemer. Wel werd het gesprek altijd door de leidinggevende gestart op zo'n moment, maar wat er precies het best is voor de werknemer is niet duidelijk.

7 Alle leidinggevendenden stemden in met de significant negatieve samenhang die in fase 1 werd gevonden tussen de *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten binnen teams. Er werden echter wel veel kanttekeningen gemaakt zoals dat de oorsprong van de burn-out klachten wel werk gerelateerd dienen te zijn en niet voortkomen uit privé situaties. Daarbij bleek de onderlinge relatie tussen leidinggevende en werknemer belangrijk te zijn. Bij een goede relatie worden eerder gesprekken gevoerd waarin gevoelens worden gedeeld.

8 Leidinggevendenden zijn het eens met de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Het flexibele werken brengt een nieuw soort samenwerking met zicht mee, waarin het belangrijker is om signalen die aangeven dat het niet goed gaat af te lezen of door de telefoon te horen, in plaats van de werknemer dagelijks op kantoor te zien. Wel bleek het van essentieel belang dat leidinggevendenden regelmatig in persoon contact bleef houden met de werknemers omdat niet alle signalen via mediakanalen overgebracht kunnen worden. *Supportiveness* werkt verder dus hetzelfde op flexibele of niet flexibele teams.

Na de conclusies van de deelvragen kan geconcludeerd worden dat de *supportiveness* van een leidinggevende effect heeft op burn-out klachten binnen teams die zowel flexibel als niet flexibel werken. Dit effect wordt veroorzaakt doordat de *supportive* communicatiestijl een positieve invloed heeft op de motivatie van de werknemer, op de relatie tussen de leidinggevende en werknemer, en op de tevredenheid met het werk.

## 6. Discussie

---

In deze scriptie is geprobeerd een verdieping in de wetenschappelijke literatuur te maken wat betreft de samenhang tussen een communicatieve leiderschapsstijl en de oorzaken van burn-out klachten. Daarbij levert het een bijdrage aan een belangrijk maatschappelijke issue; namelijk het bewustmaken van de invloed die leidinggevendenden op burn-out klachten bij werknemers hebben. In twee verschillende, opeenvolgende studies zijn verbanden tussen de variabelen gezocht en uitgewerkt.

De relevante resultaten worden in dit hoofdstuk geïnterpreteerd en gekoppeld of verklaard aan de hand van eerdere literatuur. Ook worden de beperkingen van het onderzoek aangegeven, wordt de ethische verantwoording besproken en worden er aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

### 6.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek levert een toevoeging aan de verdere theorieontwikkeling over leiderschapscommunicatie en de gevolgen daarvan door verbanden te laten zien tussen de *supportiveness* van een leidinggevende en burn-out klachten bij werknemers. Meer *supportiveness* van een leidinggevende hangt samen met minder burn-out klachten binnen teams. Wanneer leidinggevendenden zich dus bewust zijn van de invloed van deze communicatieve stijl, plus deze daarbij op goede wijze ten uiting brengen, lijkt een deel van de burn-out klachten binnen teams hierdoor voorkomen te kunnen worden. De verklaringskracht van dit model was met een kleine 10% zeer zwak. Dit betekent dat slechts een klein gedeelte van de variatie van beide variabelen door elkaar wordt verklaard. Naast de invloed van de *supportiveness* van de leidinggevende zijn er dus ook andere factoren die de burn-out klachten beïnvloeden. In de diepte-interviews werd dit naderhand ook aangegeven. Leidinggevendenden geloofden dat *supportiveness* van invloed was op burn-out klachten, maar dat er daarnaast ook andere factoren een rol speelden.

Het onderzoek kon hetgeen leidinggevendenden belangrijk vonden betreft de communicatiestijl *supportiveness* onderverdelen in drie hoofdvormen. De eerste vorm duidde op het belang van het juiste *flexibiliteit* van de leidinggevende. Dit zal dan op zijn beurt de creativiteit van de

werknemers bevorderen, wat voordelig is voor zowel de werkresultaten als de tevredenheid met het werk. In lijn met het JD-R model zal de juiste flexibiliteit zorgen dat, ten eerste, werkeisen gering blijven doordat interpersoonlijke conflicten voorkomen worden en werk- en tijdsdruk als minder ervaren worden doordat werknemers zelf de autoriteit krijgen taken naar wens uit te voeren (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013). Daarnaast bevordert het accommoderende, ruimdenkende karakter van de flexibiliteit het tweede onderdeel van het JD-R model, namelijk de energiebronnen. Het voornaamste is dat de persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd doordat leidinggevendenden werknemers de ruimte geven hun eigen plan te trekken, en feedback te geven waar dat nodig is (Demerouti et al., 2001; Vanbelle et al., 2013). Deze flexibiliteit sluit zowel aan bij het ‘accommoderen’ dat De Vries et al. (2009) aangeven, als bij één van de strategieën van Gibb (1961), namelijk het *provisionalism*. Dit betekent dat er bereidheid is voor compromissen, er open wordt gestaan voor nieuwe attitudes en mogelijkheden en er niet wordt vastgehouden aan eenzijdig, dogmatisch gedrag.

In de tweede hoofdvorm van *supportiveness* stond het *stimuleren* van werknemers en het *laten blijken van de waardering* centraal. Dit kwam overeen met het stimuleren zoals De Vries et al. (2009) aangaven, maar kwam niet specifiek terug in één van de zes *supportive* communicatie-uitingen van Gibb (1961). Er werd aangegeven dat een enthousiaste houding van een leidinggevende een positieve invloed had op het energieniveau binnen een team en op het overtuigingsproces. Dit laatste kwam overeen met de resultaten van het onderzoek van Awamleh en Gardner (1999): wanneer een leidinggevende op een charismatische manier zijn medewerkers stimuleert zichzelf te ontwikkelen en het leerproces daarmee in een goed daglicht zet, lijkt dat positief te werken. Dit stimuleren van zelfontwikkeling en groei van medewerkers was van belang aangezien het ontbreken daarvan een veroorzaker bleek van burn-out klachten (Smulders et al., 2013). Juist bij flexibel werkende teams is het charisma van een leidinggevende van belang. Medewerkers werken, gemiddeld genomen, een aantal dagen in de week op zelf gekozen locaties en op vast afgesproken momenten in de maand op kantoor. Juist op deze momenten kan het overkomen van een leidinggevende positieve impact hebben op medewerkers. Het laten blijken van waardering bleek juist door dit geringe aantal contactmomenten moeilijker te verlopen. Bijvoorbeeld het geven van complimenten

schoot er bij in wanneer er weinig real-life contact was en via andere media werd dit niet als mogelijk geacht.

De derde en tevens laatste hoofdvorm van *supportiveness* had betrekking op de empathie bij werknemers. Er bleek grote verscheidenheid te bestaan onder leidinggevendenden wat betreft de waarde die zij toekenden aan het persoonlijke contact met werknemers. Een aantal vonden het belangrijk om te weten hoe het zowel op professioneel als op privégebied met een werknemer ging, terwijl anderen dit liever alleen op professioneel gebied bespraken. Opvallend was dat het inleven in werknemers en zo problemen op een vroeg stadium lokaliseren van belang was bij leidinggevendenden. Dit komt echter niet overeen met de communicatiestrategie 'probleemoriëntatie' zoals beschreven in Gibb (1961). Waar Gibb verwijst naar het inschatten waar communicatieproblemen kunnen liggen voordat een boodschap wordt overgebracht, verwijst de empathie van dit onderzoek naar het achterhalen wat voor problemen er spelen bij werknemers. Dit vraagt om inlevingsvermogen in de persoon achter de werknemer en komt dus meer overeen met de 'empathie' uit het artikel van Gibb (1961).

## 6.2 Beperkingen

Een aantal beperkingen van dit onderzoek kunnen vermeld worden. De eerste beperkingen zijn aangaande het onderzoeksontwerp. Het kwantitatieve onderzoek is cross-sectioneel uitgevoerd waardoor er enkel uitspraken over samenhang gedaan kunnen worden. Het is niet mogelijk is om uitspraken te doen over de causaliteit tussen de variabelen, omdat zowel oorzaak als gevolg op hetzelfde moment werden gemeten.

Een volgende beperking van het onderzoeksontwerp is het instrument waarmee de *supportiveness* is gemeten. Hoewel de alpha's acceptabel waren en de schaal van De Vries et al. (2009) een geïntegreerd instrument is, meten deze zes vragen niet precies de *supportiveness* waar dit onderzoek op doelt. De schaal van Costigan en Schmeidler (1984) zoals gebruikt in het artikel van Czech en Forward (2013) zou een betere weerspiegeling van de *supportiveness* hebben gegeven. De zes items van deze schaal zijn terug te vinden in figuur 4 in bijlage D. Daarnaast zijn de gemeten items onderdeel van een grotere survey welke tevens veel andere onderwerpen betrof. Wellicht hebben deze andere vragen de

respondenten beïnvloedt bij de beantwoording van de vragen over de *supportiveness* en de ervaren burn-out klachten.

Daarnaast is het een en ander aan te merken op de generaliseerbaarheid van de groep respondenten van het surveyonderzoek. Het valt op dat een groot deel van de deelnemers hoogopgeleid was: 40,5% kwam uit het hoger beroepsonderwijs en 32,1% was wetenschappelijk opgeleid. Deze selectiebias zou kunnen leiden tot een vertekend beeld van de werkelijke Nederlandse beroepsbevolking. Hoger opgeleiden zouden een andere omgangsvorm met hun leidinggevenden aan kunnen nemen dan lager opgeleiden, wat de opinie van de *supportive* communicatiestijl zou kunnen beïnvloeden. Daarbij is de gemiddelde score van de UBOS-A schaal zoals gegeven door de respondenten aanzienlijk laag. Dit zou verklaard kunnen worden doordat mensen die burn-out klachten ervaren niet eerlijk op de items antwoorden omdat ze te confronterend zijn, of dat zij überhaupt geen kracht en zin hebben om de vragenlijst in te vullen.

Een benoembaar positief punt van het huidige onderzoek is dat er is gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews met leidinggevenden uit een breed scala van organisatietypes, nadat het surveyonderzoek was afgerond. Eerdere onderzoekers vroegen aan werknemers om hun leidinggevenden te beoordelen op hun mate van *supportiveness* (Czech & Forward, 2010; De Vries et al., 2010; Forward, Czech & Lee, 2011, Czech & Forward, 2013), waardoor de perceptie vanuit de leidinggevenden niet achterhaald kon worden. Het doel van dit onderzoek is dat de leidinggevenden zich bewust worden van hun communicatie, zodat zij de gezondheid van hun werknemers kunnen waarborgen. Het afnemen van semigestructureerde interviews verrijkte de data met inzichten vanuit de praktijk.

### 6.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Aangezien de samenhang tussen communicatieve stijlen van een leidinggevende en burn-out klachten bij werknemers naast het huidige onderzoek niet veel zijn onderzocht, zijn er veel mogelijkheden tot vervolgonderzoek. Allereerst zou het onderzoek longitudinaal uitgevoerd kunnen worden om causale verbanden tussen de variabelen te ontdekken. Ook kan het onderzoek bij specifiekere doelgroepen worden uitgevoerd, zoals binnen één bedrijf, om de situatie in kaart te brengen en een adviesrapport over te schrijven. Daarnaast kan dit

onderzoek ook met andere communicatieve leiderschapsstijlen worden uitgevoerd om te kijken of deze ook invloed hebben op de ervaren burn-out klachten bij werknemers.

Aangegeven werd in de diepte-interviews dat door humor schijnbare stofjes vrijkomen die zorgen dat werknemers hun gevoelens meer uiten. Deze schijnbare kracht van humor is een interessant gegeven. Eerder onderzoek wees inderdaad uit dat humor in stressvolle situaties leidt tot het gevoel van minder dreiging (Romero & Cruthirds, 2006). Daarnaast blijken leidinggevenden met humor ook productievere afdelingen te draaien (Avolio, Howell & Sosik, 1996) en worden ook als effectieve leiders gezien (Bass & Avolio, 1994). Interessant voor vervolgonderzoek is om een koppeling te maken tussen *supportiveness* van leidinggevenden met het gebruik van humor. Wellicht heeft dit een versterkende werking op het welzijn van de werknemers.

Ook werd gesteld dat leidinggevenden bij e-mails van flexibele werknemers vooral te letten op hoe ze zijn opgebouwd en bij telefoongesprekken op wat ze precies vragen, welke intonatie gebruikt wordt en of ze paniekerig overkomen. Met specifiekere vervolgonderzoek naar hoe werknemers met (een opkomende) burn-out communiceren, kunnen deze signalen worden gespecificeerd zodat leidinggevenden trainingen kunnen krijgen in de opsporing van werkstress via de telefoon of andere digitale media. Zo zouden leidinggevenden in de toekomst eerder aan de bel kunnen trekken wanneer zij lezen of horen dat het niet goed gaat met hun werknemers.

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat leidinggevenden achteraf burn-out gevallen hebben zien aankomen bij medewerkers die later langdurig uit het arbeidsproces zijn uitgevallen. Toch hebben ze destijds niet ingegrepen, naar eigen zeggen uit onwetendheid. Onderzoek naar wat er bekend is over burn-out klachten – immers de grootste oorzaak van het ziekteverzuim in Nederland – onder leidinggevenden zou in kaart kunnen brengen in hoeverre men kennis heeft over de klachten, hoe ze voorkomen kunnen worden en wat er gedaan moet worden als werknemers symptomen uiten.



## 6.4 Ethische reflectie

Dit onderzoek bracht niet veel ethische risico's met zich mee. De vertrouwelijkheid van de gegevens van de respondenten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek was er één. Bij de gegevens van de surveys zijn de namen daarom niet zichtbaar gemaakt en bij naar de respondenten van de diepte-interviews werd naar een nummer verwezen in plaats van naar een naam. Alle respondenten van de gingen voorafgaand aan het diepte-interviews akkoord met het opnemen van het gesprek en zij wisten dat er onderzoek naar gedaan ging worden. De uitkomsten van het onderzoek hadden verder geen nadelige effecten voor de respondenten (Baarda & De Goede, 2006).

Leidinggevendenden kunnen werknemers beïnvloeden om zich naar een ethische of niet-ethische manier te gedragen (Treviño & Brown, 2007). Uitgaande van ethisch positieve leidinggevendenden, zullen zij met *supportiveness* een werkomgeving creëren waar openheid, creativiteit en motivatie voorop staan. Een open en betrouwbare werkomgeving, waar motivatie en werkplezier heerst, is wenselijk voor iedere werknemer. Deze werkomstandigheden samen met het in de gaten houden van het welzijn van de werknemers, kunnen als ethisch verantwoord worden beschouwd.

## 6.5 Praktische implicaties

Kijkend naar de omvang van burn-out klachten, zijn de onderzoeksresultaten tevens van waarde voor de praktijk. De *supportive* communicatiestijl heeft een invloed op de gezondheid van werknemers. Het is voor leidinggevendenden daarom van belang om bewustheid te creëren voor de oorzaken van burn-out klachten en gevolgen van hun communicatieve stijlen. Dit onderzoek richtte zich op de invloed van één communicatieve stijl: de *supportiveness*. Het bewustzijn van leidinggevendenden over de positieve invloed hiervan kan ervoor zorgen dat er meer aandacht aan wordt besteed en er meer waarde aan toe wordt gekend. Het uiten van deze communicatiestijl is geen tijdrovend proces en daarbij een positieve taak voor een leidinggevende. Denk hierbij aan het complimenteren van werknemers wat er vaak bij in lijkt te schieten. Dit kan verwezenlijkt worden door de informatie te verwerken in managementtrainingen.

## Literatuurlijst

---

ArboNed. (z.j.). Werkstress. Geraadpleegd van <https://www.arboned.nl/werkstress-voorkom-te-hoge-werkdruk>

Avolio, B.J., Howell, J.M., Sosik, J.J. (1996). *A funny thing happened on the way to the bottom-line*. Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, California.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001a). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

Avolio, B. J., Kahai, S., Dumdum, R., & Sivasubramaniam, N. (2001b). Virtual teams: implications for e-leadership and team development. In M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (pp. 337–358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Baarda, D. B., & De Goede, M. P. (2006). *Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Beverly Hills, CA: Sage.

Beijer, M., Van der Voordt, D. J. M., & Hanekamp, J. (2011). Het Nieuwe Werken onder het ontleedmes: Zijn de werkelijke effecten wel te meten? *Facility Management Magazine*, 24(187), 2011.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC.

Boeijs, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.

Bond, J. T., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2002). *Highlights of the national study of the changing workforce*. New York: Families and Work Institute.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

CBS (2015, 16 november). Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten. Geraadpleegd van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten.htm>

Czech, K., & Forward, G. L. (2013). Communication, leadership, and job satisfaction: Perspectives on supervisor-subordinate relationships. *Studies in Media and Communication*, 1(2), 11-24.

Costigan, J. L., & Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Eds.), *The 1984 handbook for group facilitators* (pp. 112-114). San Diego, CA: University Associates

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., Van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178-206.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Dijkstra, A. (2013). Leidinggeven, hoe doe je dat?. *Bijzijn XL*, 6(7), 7-7.

Dingemans, K. (2015, 08 september). Soorten interviews. Geraadpleegd op 13 mei 2016, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>



Driscoll, D. L., Appiah-Yeboah, A., Salib, P., & Rupert, D. J. (2007). Merging qualitative and quantitative data in mixed methods research: How to and why not. *Ecological and Environmental Anthropology (University of Georgia)*, 18.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 4, 245-287.

Forward, G. L., Czech, K., & Lee, C. M. (2011). Assessing Gibb's supportive and defensive communication climate: An examination of measurement and construct validity. *Communication Research Reports*, 28(1), 1-15.

Galinsky, E., Bond, J. T., & Hill, E. J. (2004). When work works: A status report on workplace flexibility. Who has it? Who wants it? What difference does it make? *New York: Families and Work Institute*.

Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of communication*, 11(3), 141-148.

Hart, 't H., Dijk, J van, Goede, M. de, Jansen, W. & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive effect of job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

Hill, E. J., Jacob, J. I., Shannon, L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2), 165-181.

Hupkens, C. (2005). Burn-out: de rol van psychische werkbelasting. *CBS, Sociaaleconomische trends, 3e kwartaal*, 18-22.

Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.

Jacob, J. I., Bond, J. T., Galinsky, E., & Hill, E. J. (2008). Six critical ingredients in creating an effective workplace. *The Psychologist Manager Journal*, 11(1), 141-161.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility. *California Management Review*, 57(4), 5-25.

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.

Longhurst, R. (2010). Semi-Structured interviews and focus groups. In N. Clifford, S. French, & G. Valentine, *Key Methods in Geography* (pp. 102-115). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C.L. Cooper (Red.), *Theories of organizational stress*, (pp. 68-85). New York: OUP Oxford.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., & Lyles, J. S. (1990). An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication research*, 17(3), 300-326.

Morse, J. M., & Niehaus, L. (2009). *Mixed method design: Principles and procedures* (Vol. 4). Left Coast Pr.

Noels, K. A., Clement, R., & Pelletier, L. G. (1999). Perceptions of teachers' communicative style and students' intrinsic and extrinsic motivation. *Modern Language Journal*, 83(1), 23-34.

Olsthoorn, T. (2010, 30 april). De opbrengst van Het Nieuwe Werken anders belicht [Blogpost]. Geraadpleegd van <http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/30/de-opbrengst-van-het-nieuwe-werken-anders-belicht/>

Prisbell, M. (1994). Students' perceptions of instructors' style of communication and satisfaction with communication in the classroom. *Perceptual and Motor Skills*, 79(3), 1398.

Pullen, W. R. (2011). Niet alleen maar zonneshijn bij HNW: HNW kent lusten en lasten. *Facto Magazine*, (4), 28-29.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.

Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. *Handbook of organizational communication*, 5-33.

Regus (2015, 20 augustus). Vooruitstrevend business concept op de Zuidas. Geraadpleegd van <http://press.regus.com/netherlands/vooruitstrevend-business-concept-op-de-zuidas>

Richman, A., Noble, K., & Johnson, A. (2002). *When the workplace is many places. The extent and nature of off-site work today*. Watertown, MA: WFD Consulting Inc.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *The Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.

Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business and management*. Essex: Pearson Education Limited.

Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)

[Manual Utrecht Burnout Scale]. *Lisse: Swets Test Services.*

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping, 20*(2), 177-196.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie, 26*(2), 182-204.

Smulders, P., Houtman, I., Rijssen, J. V., & Mol, M. (2013). Burnout: trends, internationale verschillen, determinanten en effecten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*, 258-278.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (Eds.). (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences.* Sage Publications Inc.

TNO (2015a). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden werknemers 2015. Geraadpleegd van [http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_Id=148](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=148)

TNO (2015b). Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers. Geraadpleegd van <file:///C:/Users/s4169840/Downloads/factsheetvantno-werkstress-burn-out-verzuim-in-cijfers.pdf>

Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2007). Ethical leadership: A developing construct. *Positive organizational behavior, 101-116.*

Van der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate, 6*(2), 133-148.

Van Echtelt, P. (2014). Burn-out: verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd van [http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2014/Burn\\_out\\_verbanden\\_tussen\\_emotionele\\_uitputting\\_arbeidsmarktpositie\\_en\\_Het\\_Nieuwe\\_Werken](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Burn_out_verbanden_tussen_emotionele_uitputting_arbeidsmarktpositie_en_Het_Nieuwe_Werken)

Vanbelle, E., De Witte, H., Moerenhout, E., Vandenbroeck, S., Vanhaecht, K., & Godderis, L. (2013). Burn-out in de zorg: afbakening en overzicht van oorzaken en gevolgen. In M. Van der Borgh (Red.), *HR in de zorg* (1<sup>e</sup> ed., pp. 1-20 ). Politeia.

Vermeer, K. (2015, 01 november). Ondernemer wil flexibele werkplekken. Geraadpleegd van <http://www.bouwinontwikkeling.nl/kantoorvastgoed/ondernemer-wil-flexibele-werkplekken>

Volksgezondheidszorg. (2015). Ziekteverzuim naar oorzaak en geslacht. Geraadpleegd van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/ziekteverzuim/cijfers-context/oorzaken#!node-ziekteverzuim-naar-oorzaak-en-geslacht>

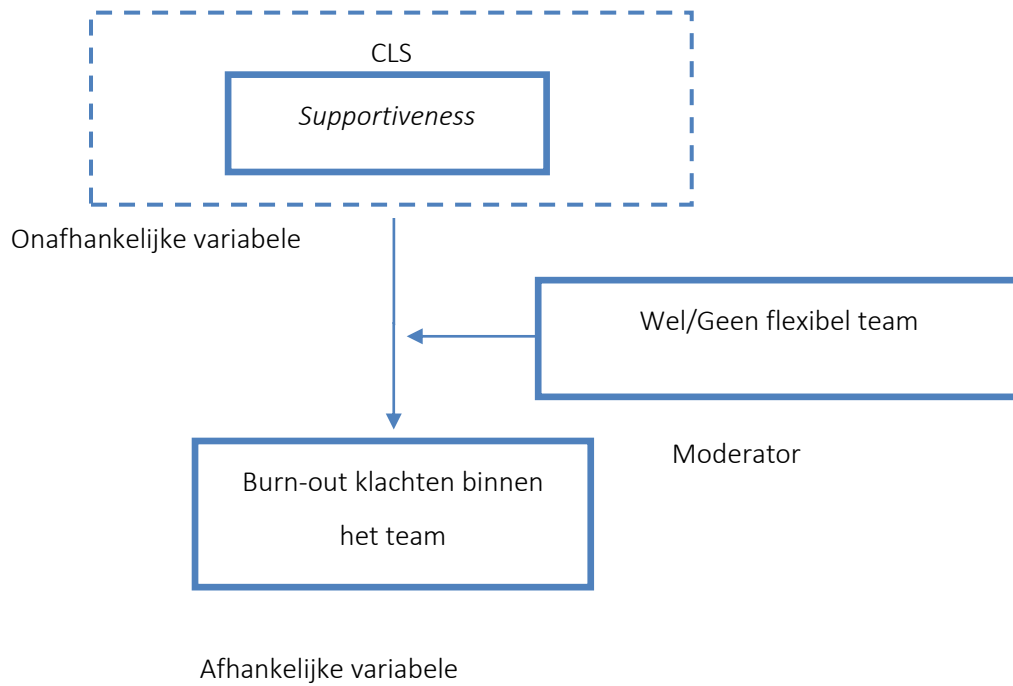
Voyandoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 491-503.

Wester, F. P. J. (2006). *Inhoudsanalyse: theorie en praktijk*. Deventer: Kluwer.



## Bijlagen

### Bijlage A. Analysemodel



Figuur 1. Analysemodel onderzoek



## Bijlage B. Vragen online survey

### Algemene vragen

1. Wat is uw geslacht:
2. Wat is uw leeftijd:
3. Wat is uw woonplaats:
4. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau:
  - Basis onderwijs
  - Algemeen voortgezet onderwijs
  - Middelbaar beroepsonderwijs
  - Hoger beroepsonderwijs
  - Wetenschappelijk onderwijs
  - Anders
5. In welke sector bent u werkzaam:
 

Productiebedrijf/Fabriek	Onderwijsinstelling
Bouwbedrijf	Overheidsinstelling
Transport- of vervoersbedrijf	Financiële instelling
(Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam	ICT-bedrijf
Horecagelegenheid	Particulier huishouden
Gezondheids- of zorginstelling	Anders
6. Wat voor soort arbeidscontract heeft u?
 

Vast contract	Tijdelijk contract
0-uren contract	Anders
7. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?
 

0-8 uur	8-16 uur
16-32 uur	32 uur of meer
Anders	
8. Hoe groot is het team waarin u werkt?
 

1-10 anderen	10-20 anderen
20 anderen of meer	n.v.t.: ik werk niet in een team
9. Werkt uw team met flexibele werkplekken? *Hiermee wordt bedoeld dat teamleden - gedeeltelijk - vrij worden gelaten in de plek waar zij werken. Voorbeelden zijn thuis, in een ander land, of in een 'flexibel kantoor' werken.*



Nee  Ja, iedereen werkt flexibel

Ja, een aantal teamleden werken flexibel  Ja, slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel

flexibel, een aantal werken op een vaste (kantoor)plek.

10. Welk beroep of welke functie oefent u uit? (*Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: Manager of verpleegkundige, maar liever: Manager automatisering, manager zorg of Psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.*)

11. Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever?

Vragen Supportiveness

Mijn leidinggevende troost medewerkers

Nooit        Altijd

Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje

Nooit        Altijd

Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers

Nooit        Altijd

Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier

Nooit        Altijd

Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier

Nooit        Altijd

Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier

Nooit        Altijd



Vragen Burn-out

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

1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.
2. Ik twijfel aan het nut van mijn werk.
3. Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.
4. Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen.
5. Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.
6. Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.
7. Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.
8. Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.
9. Ik vind dat ik mijn werk goed doe.
10. Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op.
11. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.
12. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.
13. Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.
14. Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk.
15. Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen.

## Bijlage C. Semigestructureerd interviewschema

### Introductie:

Goedendag, mijn naam is Britt van der Donk en ik ben bezig met het afronden van mijn Master Communicatie & Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Daarvoor doe ik onderzoek naar hoe communicatieve stijlen van leidinggevenden in samenhang staan met burn-out klachten, en of het werken in flexibele teams invloed heeft op deze relatie. Als u het goed vindt neem ik het diepte-interview op en streef ik erna om over ongeveer drie kwartier klaar te zijn.

Onderwerp	Vragen
Vaststelling doelgroep	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?</li> <li>2. Stuur u een team aan, zo ja van hoeveel werknemers?</li> <li>3. Werkt uw team middels het fenomeen plaats-onafhankelijk werken? Dat houdt in dat uw teamleden niet altijd op een zelfde kantoorplek aan het werk zijn, maar inpluggen op een flexibel kantoor, werken op locatie, thuis werken of bijvoorbeeld in werkcafés werken?</li> </ol>
Flexibel werken	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Hoe werkt het flexibele werken in uw organisatie? Is uw kantoor ingericht via het flexibele principe?</li> <li>5. Hoe veel van uw teamleden werken flexibel?</li> <li>6. Kunt u vertellen hoe dit er aan toe gaat?</li> </ol>
Contact met teamleden	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Hoe vaak per week zijn uw medewerkers wel op kantoor?</li> <li>8. Hoe vaak ziet u uw medewerkers in real-life?</li> <li>9. Via welke media communiceert u met uw teamleden?</li> </ol>
Rol van leidinggevende in flexibel team	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Hoe ziet u uw rol als leidinggevende van uw flexibele team?</li> <li>11. Kunt u wat vertellen over de focus die u als leidinggevende hebt? Houdt u zich bijvoorbeeld bezig met het gehele proces van de werknemers, of meer met het resultaat?</li> <li>12. Denkt u dat u als leidinggevende meer vertrouwen in uw medewerkers hebt nu zij flexibel werken, dan wanneer zij dagelijks aan uw zijde zouden werken?</li> <li>13. Neemt u een coachende rol aan als leidinggevende?</li> </ol>
<i>Supportiveness</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Wat betekent <i>supportiveness</i> voor u, en hoe uit u dit tegenover uw teamleden?</li> <li>15. In hoeverre vindt u het belangrijk om <i>supportiveness</i> te uiten?</li> </ol>

	<p>16. Als u het over zichzelf kan zeggen: Bent u veel bezig met het ondersteunen van uw teamleden, of haalt u het best in uw teamleden naar voren door kritisch te zijn?</p> <p>17. Denkt u dat u deze ondersteunende stijl in meer of mindere mate inzet bij uw flexibele teams, dan wanneer zij op een traditionele vaste plek zouden werken?</p>
Burn-out klachten	<p>18. Komen er wel eens burn-out klachten voor, of zijn er wel eens burn-out klachten voorgekomen bij uw teamleden?</p> <p>19. Wat is een burn-out in uw ogen?; Welke klachten tonen zij dan?</p> <p>20. Wat doet u om burn-out klachten te voorkomen?</p>
Resultaat <i>supportiveness</i> op burn-out klachten	<p>Uit het eerste deel van mijn onderzoek blijkt dat er een significant negatief verschil is tussen <i>supportiveness</i> van de leidinggevende en burn-out klachten binnen het team. Uitleg.</p> <p>21. Was u zich bewust van deze relatie? Of kunt u zich hier in vinden?</p> <p>22. Denkt u dat de door u geuite <i>supportiveness</i> ook tot een geringer aantal burn-out klachten zal leiden?</p>
Flexibele teams	<p>23. Welke voordelen denkt u dat uw medewerkers hebben doordat zij plaats-onafhankelijk flexibel werken?</p> <p>24. Hoe is de onderlinge sfeer binnen uw team, zowel tussen de teamleden als tussen u en uw teamleden?</p> <p>25. Is het bij u dat het kantoor als ontmoetingsplek fungeert?</p> <p>26. Merkt u dat teamleden die flexibel werken ‘eenzamer’ zijn, en het gesprek bij de koffie automaten missen?</p>
Extra: Multiculturele werknemers	<p>Heeft u buitenlandse werknemers in uw team? Werken die ook flexibel?</p> <p>Merkt u dat u hen op een andere manier aanstuurt, of dat zij anders met dit flexibele werken omgaan?</p>

Tabel 3. Interviewschema kwalitatief onderzoek met daarin de hoofdthema’s met daarbij een aantal voorbeeldvragen.

Afsluiting:

Heeft u verder zelf nog vragen? Zou u graag een kopie van het uiteindelijke onderzoek ontvangen?

Kent u toevallig nog mensen met wie ik een soortgelijk interview zou kunnen afnemen om dit onderwerp verder te onderzoeken? Ontzettend bedankt voor uw tijd.



Interview	Datum	Naam	Functie/Organisatie	Grootte team
1	19-05-2016	Berber Kruimel	Programma manager transacties en sparen bij Rabobank Utrecht	8
2	19-05-2016	Patrick Kipping	Projectmanager Rabobank Utrecht	11
3	23-05-2016	Debby Spaargaren	Manager van de afdeling arbeidskundig advies bij CED	20
4	23-05-2016	Toon van Hulst	Teamleider Taxateurs commercieel vastgoed bij FGH Bank	10
5	23-05-2016	Jeaninne Haijemaïje	Manager van de <i>security standards</i> bij TNT Benelux	7
6	27-05-2016	Dimitri van Hees	Eigenaar Apiwise	7
7	27-05-2016	Mariska van de Oostenkamp	Head of tax and legal bij de Triodos Bank	6
8	30-05-2016	Bas van de Klok	Accountancy Venoot bij Deloitte	30
9	06-06-2016	Dick de Groot	Manager klachtenafdeling bij het Kadaster	40
10	13-06-2016	Ellen Pronk	Manager bij het Kadaster	34
11	13-06-2016	Wout Krist	Manager professional services bij GMT	16

Tabel 4. Overzicht respondenten diepte-interviews



Bijlage D. Grafieken en Tabellen

<i>Defensive</i> Climates	<i>Supportive</i> Climates
1. Evaluation	1. Description
2. Control	2. Problem orientation
3. Strategy	3. Spontaneity
4. Neutrality	4. Empathy
5. Superiority	5. Equality
6. Certainty	6. Provisionalism

Tabel 5. Categories of Behavior Characteristic of Supportive and Defensive Climates to Small Groups (Gibb, 1961).

Kenmerken	Totale groep (N = 449) <sup>1</sup>	
<b>Geslacht (n, (%))</b>		
Man	176	(39,2)
Vrouw	272	(60,6)
<b>Leeftijd (M, SD en range)</b>		
	33,99	(13.8; 16 – 71)
<b>Opleidingsniveau (n, (%))</b>		
Basisonderwijs	3	(.7)
Lager beroepsonderwijs	24	(5.3)
Middelbaar beroepsonderwijs	89	(19.8)
Hoger beroepsonderwijs	182	(40.5)
Wetenschappelijk onderwijs	144	(32.1)
Anders	6	(1.3)
<b>Hoeveel werkuren gemiddeld per week (n, (%))</b>		
0-8 uur	42	(9.4)
8-16 uur	79	(17.6)





16-32 uur	94	(20.9)
32 uur of meer	217	(48.4)
Anders	16	(3.6)

**Arbeidscontract** (*n*, (%))

Vast contract	225	(50.1)
Tijdelijk contract	110	(24.5)
0-uren contract	81	(18.0)
Anders	32	(7.1)

**Grootte team** (*n*, (%))

1-10 anderen	175	(39.0)
10-20 anderen	123	(27.4)
20 anderen of meer	128	(28.6)
n.v.t. ik werk niet in een team	21	(4.7)

**Flexibele teams** (*n*, (%))

Niet flexibel	202	(45.2)
Wel flexibel	203	(45.0)
Iedereen werkt flexibel	93	
Helft werkt flexibel	88	
Klein deel werkt flexibel	56	
Missing	44	(9.8)

---

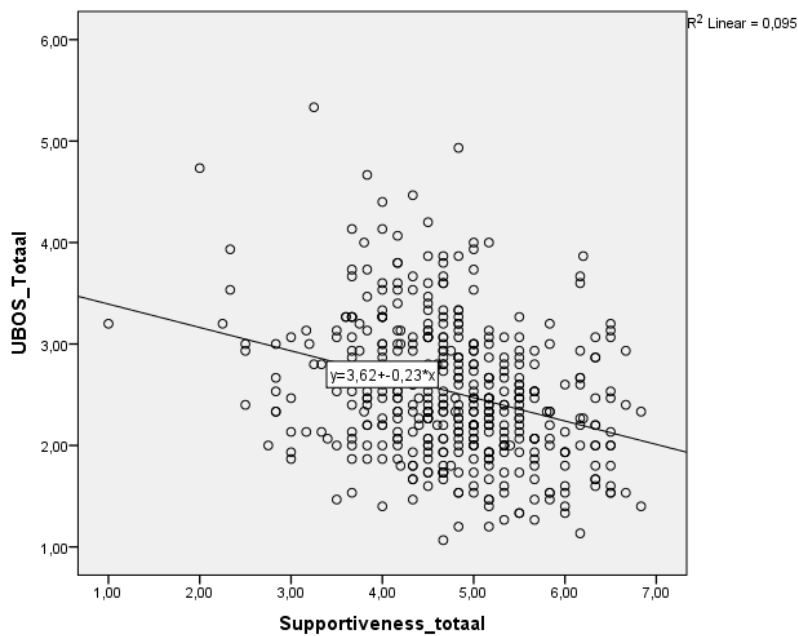
<sup>1</sup>N kent een kleine variatie door missing values

Tabel 6. Achtergrondinformatie van de participanten van de online surveys.

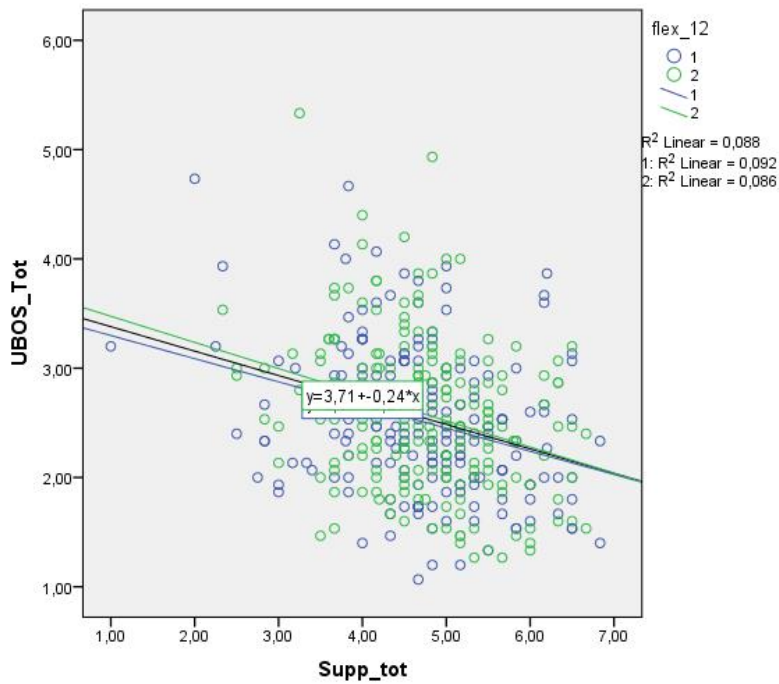
Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intercept	3.31	.53	
<i>Supportiveness</i> x Flexibel werken	-.027	.072	-.11
$R^2$	.091		
<i>F</i>	13.34***		

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

Tabel 7. Enkelvoudige regressie-analyse van het interactie-effect tussen de variabelen *supportiveness* en flexibel werken (N = 402).



Figuur 2. Zichtbaarheid van het negatieve verband van de regressie-analyse voor de variabelen *supportiveness* en burn-out klachten (N = 446).



Figuur 3. Zichtbaarheid van het negatieve verband door de moderator ‘flexibel werken’ op de samenhang tussen *supportiveness* en burn-out klachten (N = 446).

Vragenlijst zoals in Czech en Forward (2013):

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

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

- \_\_\_\_\_ Mijn leidinggevende probeert situaties duidelijk en zonder persoonlijke vooroordelen te verklaren.
- \_\_\_\_\_ Mijn leidinggevende vraagt naar input van werknemers bij problemen en vraagstukken.

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

Figuur 4. Communication Behaviors (Costigan & Schmeidler, 1984). Sample Supportive Communication Items.

## Bijlage D. Verklaring Geen Fraude en Plagiat

Aan het einde van het traject inleveren bij de studentenadministratie tegelijk met de digitale versie van de scriptie.

---

Ondergetekende , .....

masterstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, .....

verklaart dat deze scriptie volledig oorspronkelijk is en uitsluitend door hem/haarzelf geschreven is. Bij alle informatie en ideeën ontleend aan andere bronnen, heeft ondergetekende expliciet en in detail verwezen naar de vindplaatsen. De erin gepresenteerde onderzoeksgegevens zijn door ondergetekende zelf verzameld op de in de scriptie beschreven wijze.

Plaats + datum .....Handtekening .....