



De invloed van de mate van expressiviteit van leidinggevenden op de psychische gesteldheid (stress en welbevinden) van werknemers en de rol die het geslacht van de leidinggevende daarbij speelt.

The influence of leaders' expressiveness on employees' psychological health (stress and wellbeing) and the role that leaders' sex plays in this context.

Naam: Djody van de Wiel
E-mail: d.vandewiel@student.ru.nl
Studentnummer: 4514033
Universiteit: Radboud Universiteit Nijmegen
Opleiding: Communicatie- en Informatiewetenschappen
Specialisatie: Communicatie en Beïnvloeding
Eerste lezer: J. van Berkel
Tweede lezer: M. Starren
Derde lezer: J. Sanders
Cursus: Master thesis Communicatie en Beïnvloeding
Versie: Eindversie Herkansing
Aantal woorden:
Datum: 23-05-2017

Samenvatting

Leiderschap is een onderwerp waar al veel onderzoek naar gedaan is. Echter, onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en de psychische gesteldheid van werknemers, waarbij de rol van het geslacht van de leidinggevende wordt meegenomen is nog schaars. In dit onderzoek is dan ook onderzocht of de mate van expressiviteit invloed heeft op de psychische gesteldheid (stress en welbevinden) van werknemers en welke rol het geslacht van de leidinggevende daarbij speelt. Dit is gedaan met een viertal video's waarbij respondenten een mannelijke of vrouwelijke leidinggevende te zien kregen, die een hoge of lage mate van expressiviteit hadden. Met een vragenlijst is vervolgens onderzocht of dit effect had op de psychische gesteldheid van de respondenten.

Daarnaast is de onderzocht in welke mate de leider als expressief werd bevonden, hoeveel burnout-symptomen respondenten ervaarden, of respondenten de leider als gestrest over vonden komen en welke emoties ze ervaarden tijdens het bekijken van de video.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de mate van expressiviteit invloed heeft op de psychische gesteldheid van de werknemer en dat het geslacht van de leidinggevende hier ook een rol in speelt. Een hoge mate van expressiviteit was in meerdere mate negatief voor de psychische gesteldheid van werknemers in geval van een mannelijke leidinggevende: respondenten ervaarden (significant) meer stress en burnout-symptomen en (marginaal significant) minder welbevinden dan bij een vrouwelijke hoogexpressieve leider. Leaders met een hoge mate van expressiviteit veroorzaakten daarnaast minder burnout-symptomen bij werknemers dan leaders met een lage mate van expressiviteit. In de video's met een hoogexpressieve leider werden die leaders door de respondenten ook daadwerkelijk als hoogexpressief bevonden. De mannelijke leaders werden over het algemeen expressiever beoordeeld dan de vrouwelijke leidinggevendes.

De kennis voortvloeiend uit dit onderzoek kan relevant zijn voor leidinggevendes zodat zij hun leiderschap dusdanig kunnen optimaliseren zodat de gezondheid van de werknemers gewaarborgd wordt en kan daarnaast waardevolle *input* leveren voor de invulling van trainingen op het gebied van leiderschap.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Werkstress is een veelvoorkomend en groter wordend probleem in Nederland. Negentig procent van de werkende mensen in Nederland ervaart weleens stress (Smith, 2001). Als deze stress lang aanhoudt, kan dit leiden tot burnout-symptomen volgens Taris, Houtman en Schaufeli (2013). Stress en burnout-symptomen kunnen vervolgens weer een negatieve invloed hebben op de psychische gesteldheid van werknemers (Revicki, Whitley & Gallery, 1993). Een miljoen Nederlanders heeft weleens last (gehad) van burnout-symptomen en zelfs 36% van het ziekteverzuim is gerelateerd aan werkstress (TNO, 2014). Volgens Schaufeli en Enzmann (1998) kunnen leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het creëren of voorkomen van stress en burnout-symptomen op de werkvloer. Leiders kunnen namelijk volgens hen een directe invloed uitoefenen op de psychische gesteldheid van werknemers. Het is volgens Schaufeli en Dijkstra (2010) dan ook taak van een leidinggevende om de gesteldheid van werknemers in acht te nemen en deze te optimaliseren.

Leiderschap kan op verschillende manieren invloed hebben op de psychische gesteldheid van werknemers. Onder andere doordat leidinggevendenden invloed hebben op de subjectieve werkomgeving van de werknemers (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosentbal, 1964). Daaropvolgend blijkt uit onderzoek dat er een verband is tussen de subjectieve werkomgeving en werkstress (Skakon, Borg, Nielsen & Guzman, 2010).

Hoe een leidinggevende hier mee om gaat en hoe het leiderschap ingevuld wordt, is afhankelijk van de gehanteerde leiderschapsstijl. Volgens Bass & Riggio (2006) verwijst een leiderschapsstijl naar een set van gedragingen die een leidinggevende hanteert om de gedragingen van werknemers te beïnvloeden. De interpersoonlijke communicatiestijl van een leider staat hierbij centraal (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) stellen dat interpersoonlijke communicatie een kernelement is van leiderschapsuitkomsten. Ook Moyle (1998) stelt dat communicatie een belangrijke factor is om leiderschap goed uit te voeren en werknemers tevreden te houden. De leiderschapsstijlen die communicatiegericht zijn, worden dan ook als succesvoller beoogd dan de taakgerichte leiderschapsstijlen (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010).

Een van de belangrijke elementen binnen de communicatie van leidinggevendenden is expressiviteit (De Vries et al., 2009; Iliès, Curşeu, Dimotakis & Spitzmuller, 2012). Pescosolido (2002) stelt zelfs dat leiders de ‘managers van de emoties van de groep’ zijn. De mate van expressiviteit van leidinggevendenden kan daarmee volgens De Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, Van Gameren en Vlug (2009) invloed hebben op de gesteldheid van de werknemer. Om leiderschap dusdanig te optimaliseren zodat de psychische gesteldheid van werknemers gewaarborgd wordt, is inzicht in het element ‘expressiviteit’ binnen de communicatie van leidinggevendenden belangrijk.

De mate van expressiviteit verschilt tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers (Friedman & Tucker, 1993). Volgens Allport (1924) zijn vrouwen meer persoonlijk en emotioneel expressief dan mannen. Naast het verschil in expressiviteit tussen mannen en vrouwen, kunnen ook de leiderschapsstijlen verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers (Nielsen en Huse, 2010). Zo hebben vrouwen een meer democratische/participerende leiderschapsstijl en mannen een meer directieve/autocratische stijl (Eagly & Johnson, 1990).

Het eerdergenoemde verband tussen leiderschap en de psychische gesteldheid van de werknemer is reeds aangetoond (Schaufeli, 2015). Onderzoek naar de rol die expressiviteit en geslacht van de leidinggevende daarin spelen, is in deze context nog schaars. Daarom staat dit onderwerp binnen dit onderzoek centraal. Er wordt onderzocht wat de invloed is van expressiviteit van de leidinggevende op de psychische gesteldheid van de werknemer. Daarnaast wordt gekeken of het geslacht van de leidinggevende hierin een rol speelt. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van de mate van expressiviteit van leidinggevers op de psychische gesteldheid (stress en welbevinden) van werknemers en in hoeverre speelt het geslacht van de leidinggevende hierin een rol?

1.2. Theoretisch kader

Leiderschap

Leiderschap wordt door onderzoekers op vele manieren gedefinieerd (Stogdill, 1974). De definitie die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt is de definitie van Schnurr (2005): het leveren van een succesvolle prestatie waarbij een effectieve leider het bereiken van doelen integreert met meer relationele aspecten van interactie op de werkvloer. Deze definitie wordt gehanteerd binnen dit onderzoek omdat Schnurr (2005) niet alleen het bereiken van doelen centraal stelt, maar ook de relatie tussen leidinggevende en werknemer als belangrijk element van leiderschap ziet, wat aansluit bij de communicatie-invalshoek van dit onderzoek. In de definitie van Schnurr (2005) vormt het communicatieve gedrag van de leidinggevende een cruciale component van het bereiken van de organisatiedoelen. Leiderschap heeft dus niet alleen een transactionele functie, maar interactie en relaties vormen belangrijke functies binnen succesvol leiderschap (Bass, 1998).

De relationele component binnen leiderschap is niet alleen belangrijk voor het behalen van successen of doelen van de organisatie, maar ook voor de psychische gesteldheid van de werknemer. Dit bleek bijvoorbeeld uit een empirisch onderzoek van Skakon, Nielsen, Borg en Guzman (2010) naar de relatie tussen leiderschap en de psychische gesteldheid van de werknemer. Uit het onderzoek van Skakon et al., (2010) bleek dat als de relatie tussen leider en werknemer van hoge kwaliteit is, dit een positieve invloed heeft op de psychische gesteldheid van de werknemer.

Communicatiestijl

Belangrijke elementen die bij kunnen dragen aan de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en werknemer zijn vertrouwen, steun en communicatie (Brouer & Harris, 2007). Hackman en Johnson (2013) verdiepen zich in het derde element: communicatie. Zij benaderen leiderschap vanuit een communicatieperspectief en stellen ook dat communicatie belangrijk is om doelen te behalen en relaties te onderhouden. De kwaliteit van die communicatie bepaalt volgens hen zelfs de kwaliteit en effectiviteit van het leiderschap. Naast dat de kwaliteit van de communicatie bijdraagt aan de effectiviteit van het leiderschap, stellen Hackman en Johnson (2013) dat de stijl waarin de leider communiceert kan bijdragen aan de effectiviteit van het leiderschap. De stijl van leidinggeven en communiceren binnen het leiderschap wordt door De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) de interpersoonlijke communicatiestijl genoemd en zij definiëren dit als:

The characteristic way a person sends verbal, paraverbal, and nonverbal signals in social interactions denoting (a) who he or she wants to (appear to) be, (b) how he or she tends to

relate to people with whom he or she interacts, and (c) in what way his or her messages should usually be interpreted. (pp.179)

De Vries et al. (2010) stellen hierbij dat de communicatiestijl die iemand hanteert tot uiting komt middels verbale, paraverbale en nonverbale signalen.

Expressiviteit

Een van de meest significante dimensies waarin verbale- en nonverbale communicatie tot uiting komen is de mate van expressiviteit (DePaulo & Friedman, 1998). Expressiviteit wordt gedefinieerd als “de mate waarin een individu onbevangen en expressief lijkt te zijn tegenover anderen, of simpelweg als de uitwisseling van emotie via stem, gezichtsexpressie, lichaamshouding en gebaren” (Friedman et al., 1980, pp. 333). Een hogere mate van expressiviteit kan volgens verschillende onderzoeken een positieve invloed hebben op zowel individueel niveau als op het gebied van leiderschap. Zo stellen Friedman et al. (1988) bijvoorbeeld dat individuen met een hogere mate van expressiviteit als aardiger en aantrekkelijker worden gezien dan individuen met een lagere mate van expressiviteit. Daarnaast bleek uit onderzoek van Ilies et al. (2012) dat het gebruik van emoties en expressiviteit een gunstige bijdrage levert aan de perceptie van de werknemers over de leidinggevende en zorgt het daarmee voor betere resultaten en inzet van de werknemers. Een lagere mate van expressiviteit daarentegen, had volgens een onderzoek van De Vries et al. (2009) een negatieve invloed op de perceptie die werknemers hadden van hun leidinggevende. Leiderschap blijkt dus volgens verschillende onderzoeken gebaat te zijn bij een hogere mate van expressiviteit van de leider. Dit bleek ook uit een onderzoek van Boone en Buck (2003) waaruit bleek dat leiders met een hoge mate van expressiviteit eerder positief werden beoordeeld door werknemers dan leiders met een lage mate van expressiviteit. Zij gaven daarnaast ook een verklaring voor de positievere beoordeling van expressieve leiders: expressiviteit faciliteert sociale interactie en coördineert sociale acties. Iemands gedrag is volgens hen makkelijker te voorspellen wanneer hij/zij een hogere mate van expressiviteit heeft en daardoor wordt vertrouwen en interpersoonlijke aantrekkingskracht gestimuleerd.

Expressiviteit wordt in de literatuur gekoppeld aan charisma (Friedman, DiMatteo & Taranta, 1980), waarbij expressiviteit de meest zichtbare sociale competentie is die bijdraagt aan charisma (Riggio, 1998). Naast expressiviteit kan charisma ook een positieve bijdrage leveren aan het leiderschap. Een charismatisch leider motiveert werknemers door ze te inspireren en beïnvloed werknemers door middel van idealen, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Bass, 1985). Het inspireren en motiveren van werknemers doen charismatisch leiders volgens George (2000) middels hun expressiviteit waarmee ze een visie uiten. Dat werknemers daadwerkelijk meer gemotiveerd raken door een charismatisch leider is gebleken uit onderzoek van Lewis (2000). Echter, het overbrengen van die visie was

volgens onderzoek van Groves (2006) alleen succesvol indien de leider ook expressief was. Gezien dat er sterke associaties zijn tussen charisma, prestaties en motivatie van werknemers en effectief leiderschap kan expressiviteit worden gezien als een belangrijke leiderschapskwaliteit (George, 2000; Ilies et al., 2012). Charisma en expressiviteit hebben niet alleen een belangrijke rol binnen het leiderschap, maar hebben ook een positief effect op organisatie uitkomsten (Judge & Piccolo, 2004) en op de psychische gesteldheid van werknemers (Bono & Ilies, 2006).

Naast het feit dat expressiviteit invloed kan hebben op de psychische gesteldheid van de werknemer kan de expressiviteit van de leidinggevende ook van invloed zijn op de gesteldheid van de leidinggevende zelf. Mensen die in lage mate expressief zijn, hebben een hoger niveau van fysiologische reacties bij stressvolle situaties dan mensen die in hoge mate expressief zijn (Notarius & Levenson, 1979). Wanneer zij expressie onderdrukken, is dit zelfs te zien aan een hogere *arousal* in het sympathische zenuwstelsel en dus ervaren zij meer stress (Levenson, 1994). Leiderschap kan gepaard gaan met hoge taakeisen en eventuele daaropvolgende stressreacties omdat leiders de verantwoordelijkheid dragen voor de prestaties van de organisatie en er hoge verwachtingen worden gesteld aan hun prestaties (Gonzales & Chakraborty, 2013). Skakon et al. (2010) stellen dat een hoog level van stress en slechte psychische gesteldheid van leidinggevendens geassocieerd worden met een hoog level van stress en een slechte mentale gezondheid bij werknemers. Daarnaast bleek uit onderzoek van Glasø en Einarsen (2006) dat leidinggevendens en werknemers tijdens het communiceren soortgelijke emoties ervaren. Wanneer positieve emoties werden omschreven in de situatie werden deze ervaren door zowel de leidinggevendens als de werknemers. Als er negatieve emoties werden ervaren, werden deze zelfs sterker ervaren door werknemers dan door hun leidinggevendens. Ook Bono en Ilies (2006) bevestigden dat de expressie van positieve emoties van een leidinggevende, positieve emoties bij de werknemer tot gevolg kunnen hebben. Leidinggevendens kunnen dus werknemers bewust beïnvloeden (door middel van leiderschap en communicatie), maar ook onbewust (door middel van hun eigen emotionele en psychische gesteldheid).

Het geslacht van de leidinggevende

In het verleden werd leiderschap vaak geassocieerd met mannelijke eigenschappen. Zo bleek uit onderzoek van Schein (1975) dat eigenschappen die aan een leider werden toegeschreven meer overeenkwamen met de beschrijving van een typische man dan met die van een typische vrouw. Leidinggevende functies in organisaties omvatten vaak begrippen als instrumentaliteit, autonomie en resultaatgerichtheid, begrippen die voornamelijk met mannelijke eigenschappen worden geassocieerd en niet met vrouwelijke (Billing, 2000). Dit wordt het *think-manager-think-male* fenomeen genoemd (Schein, 1975). Het blijkt nog steeds

zo te zijn dat management voornamelijk wordt geassocieerd met mannelijkheid (Sczesny, Bosak, Neff & Schyns, 2004). Hoewel mannen nog steeds de meerderheid vormen, is het aantal vrouwelijke leidinggevendenden de laatste jaren gestegen (van 14% in 1995 naar 26% in 2015) (Portegijs, Hermans & Latha, 2006; Centraal Bureau voor Statistiek, 2015).

Mannen en vrouwen verschillen echter in de manier waarop zij communiceren en leidinggeven (Eagly & Carli, 2003). Zij hanteren dan ook verschillende leiderschapstijlen (Nielsen en Huse, 2010). Dat mannen en vrouwen verschillen in de manier van communiceren en leiding geven komt onder andere tot uitdrukking in de mate van expressiviteit. Zo blijkt uit onderzoek dat vrouwen in hogere mate expressief zijn dan mannen, wat ook geldt in leiderschapsposities (Allport, 1924; Van Rooy, Alonso & Viswesvaran, 2004). Allport en Vernon (1933) zijn van mening dat het geslacht van de leidinggevende een kernelement is van iemands nonverbale expressieve stijl.

De psychische gesteldheid van de werknemer

Zoals hierboven beschreven kan de communicatiestijl van een mannelijke leidinggevende verschillen met die van een vrouwelijke leidinggevende en daarmee kan ook de mate van expressiviteit verschillen. De communicatiestijl, kan invloed hebben op de perceptie van de werknemer en daarmee het gedrag en de prestaties van de werknemer beïnvloeden (Howell & Hall-Merenda, 1999). Buiten het feit dat de stijl van leidinggeven de perceptie en gedragingen van de werknemer kan beïnvloeden, stellen Kelloway en Barling (2010) dat de communicatiestijl die een leider hanteert ook van invloed kan zijn op de psychische gesteldheid van de werknemer. De psychische gesteldheid van werknemers is van belang voor zowel werknemer als de organisatie: het bevorderen van de psychische gesteldheid van werknemers kan ziekteverzuim verminderen en dat is vervolgens weer beter voor de organisatieuitkomsten (Aldana, 1998). Echter, wanneer de psychische gesteldheid van een werknemer in het geding komt, kan dit voor de organisatie betekenen dat er een afname kan ontstaan in productiviteit, kwaliteit en creativiteit van werknemers en uiteindelijk in de winst van de organisatie (Dunnagan, Peterson & Haynes, 2001).

Dat het leiderschap invloed heeft op de psychische gesteldheid van de werknemer kan onder andere worden verklaard doordat de leider invloed heeft op zowel het welbevinden als de perceptie van stress van de werknemer (Skakon et al., 2010). Leaders kunnen invloed hebben op het welbevinden van werknemers middels het creëren van een prettige werkomgeving (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg, 2008; Rasulzada, Dackert & Johansson, 2003). Niet alleen welbevinden is afhankelijk van de subjectieve werkomgeving, maar ook het al dan niet optreden van stressreacties (Kahn et al., 1964). Leidinggevendenden kunnen dus door middel van de manier van leidinggeven de werkomgeving beïnvloeden en daarmee stress bij werknemers voorkomen of een positieve invloed hebben op hoe

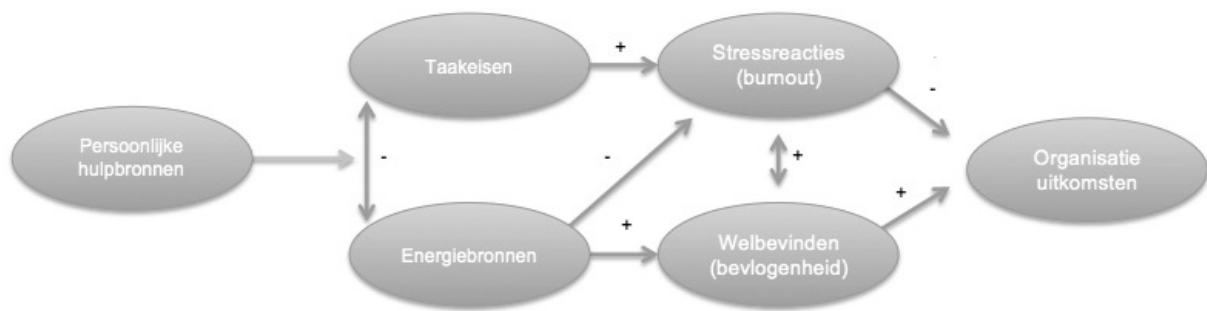
werknemers omgaan met stress, wat uiteindelijk weer invloed kan hebben op de psychische gesteldheid van de werknemer (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Het ontstaan van werkstress: het JD-R model

Hoe stress en welbevinden in relatie staan tot de psychische gesteldheid van de werknemer wordt uitgewerkt in het Job Demands Resources model. Dit model (Figuur 1) werd voor het eerst gepubliceerd door Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) met als doel inzicht te geven in de oorzaken van burnout-symptomen (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model verklaart de relatie tussen werkkenmerken en werkuitkomsten: hoge taakeisen leiden (via burnout) tot negatieve organisatie uitkomsten en energiebronnen leiden (via welbevinden) tot positieve organisatie uitkomsten (Schaufeli, 2015). Onder taakeisen wordt verstaan: “psychische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die psychische of mentale moeite vereisen en daardoor worden geassocieerd met psychologische kosten” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Wanneer taakeisen hoger zijn dan de energiebronnen van een werknemer, kan dit stressreacties oproepen (Karasek, 1990). Aanhoudende stress kan negatieve gevolgen hebben voor de psychische gesteldheid van de werknemer: burnout-symptomen (Taris, Houtman & Schaufeli, 2013) en voor de organisatie uitkomsten: ziekteverzuim (Toppinen-Tanner, Kalimo & Mutanen, 2002), slechte werkprestaties (Taris, 2006) en een lagere commitment met de organisatie (Halbesleben & Buckley, 2004).

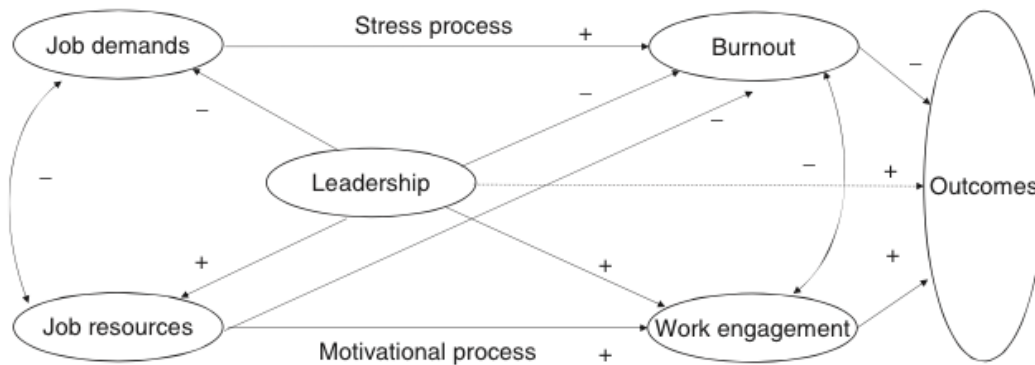
Daarnaast hebben energiebronnen een negatief verband met stressreacties en een positief verband met welbevinden en uiteindelijk de organisatie uitkomsten. Energiebronnen worden door Demerouti et al. (2001) omschreven als “psychische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die 1 van de volgende dingen doen: (a) meehelpen met het behalen van een werkdoel; (b) reduceren van werkeisen en de hierbij behorende psychologische kosten; (c) stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling” (p. 501). Voldoende energiebronnen leiden tot een toename van welbevinden. Welbevinden is een positieve psychologische toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2006). Welbevinden heeft vervolgens een positieve uitkomst op commitment met de organisatie, intentie tot blijven bij de organisatie en de werkprestaties (Van den Broeck, Ruysseveldt, Vanbelle & De Witte, 2013).

De bovengenoemde twee elementen, taakeisen en energiebronnen, kunnen worden gemodereerd door persoonlijke hulpbronnen (Schaufeli & Taris, 2013). Persoonlijke hulpbronnen zijn positieve zelfevaluaties die gerelateerd zijn aan veerkracht van een individu en verwijzen naar het gevoel van vermogen om de omgeving te controleren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009). Voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen zijn optimisme, waargenomen eigen competentie, weerbaarheid en zelfsturing. (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 1 (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R Model, gebaseerd op “Het job demands- resources model: Overzicht en kritische beschouwing” door Schaufeli, W.B. & Taris, T.W., 2013, Gedrag & Organisatie, 26, pp. 185.

Recent onderzoek van Schaufeli (2015) bevestigt niet alleen de assumpties van het JD-R model: burnout medieert de relatie tussen hoge taakeisen en lage hulpbronnen (het stress-proces) en welbevinden medieert de relatie tussen hulpbronnen en organisatie uitkomsten (het bevologenheid-proces), maar introduceert ook een uitbreiding van het model. In het onderzoek van Skakon et al. (2010) waarin leiderschap in directe relatie met de psychische gesteldheid van de werknemers werd gebracht, werd niet onderzocht via welke weg deze relatie verliep. Om dat verschijnsel te kunnen verklaren heeft Schaufeli (2015) in zijn onderzoek getracht leiderschap onder te brengen in het JD-R model door de directe en indirecte effecten van leiderschap – via taakeisen en hulpbronnen – op burnout-symptomen en welbevinden te onderzoeken. Voorheen viel leiderschap in het JD-R model onder hulpbronnen, of werd leiderschap soms helemaal niet meegenomen (Breevaart, Bakker, Hetland & Hetland, 2014). Soms werden alleen bepaalde onderdelen van leiderschap als hulpbron meegenomen zoals coaching of steun (Schaufeli, 2015). Het onderzoeken van het effect van leiderschap binnen het JD-R model is van belang omdat leidinggevendenden er voor dienen te zorgen dat er een balans is tussen de taakeisen en hulpbronnen van de medewerkers, dusdanig dat werknemers gezond, gemotiveerd en productief blijven (Schaufeli, 2015). In Figuur 2 is te zien op welke manier leiderschap door Schaufeli (2015) in het JD-model geïntegreerd is. Uit het onderzoek van Schaufeli (2015) bleek dat leiderschap geen direct effect heeft op burnout-symptomen. Deze relatie werd gemedieerd door taakeisen en hulpbronnen. Leiderschap had daarentegen wel een directe invloed op organisatie uitkomsten. De invloed van leiderschap op welbevinden was ten slotte indirect en verliep via hulpbronnen. Deze indirecte effecten kunnen verklaard worden doordat leiderschap middels een prettige werkomgeving, burnout-symptomen kan verminderen en welbevinden en organisatie uitkomsten kan stimuleren (Shuck and Herd, 2012).



Figuur 2 (Schaufeli, 2015). Leiderschap geïntegreerd in Het JD-R Model door Schaufeli, W.B. (2015), Career Development International 20:5, pp. 447.

Concluderend heeft leiderschap invloed op de psychische gesteldheid van de werknemer middels de relatie tussen leider en werknemer, de stijl en kwaliteit van communiceren tussen werknemer en leidinggevende en de invloed die de leidinggevende heeft op de werkomgeving van de werknemer. Leiderschap speelt dus een belangrijke rol in de psychische gesteldheid van de werknemer en communicatie vormt een belangrijk onderdeel in de invulling van het leiderschap (Daly, Teague & Kitchen, 2003). Daarnaast verschillen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers in zowel de manier van communiceren als in de mate van expressiviteit: twee elementen die een rol spelen in effectief leiderschap en de gesteldheid van de werknemer. Om deze reden kan het geslacht van de leidinggevende een belangrijke factor zijn binnen expressiviteit van de leidinggevende en de psychische gesteldheid van de werknemer. Inzicht in de relatie tussen expressiviteit van de leidinggevende en de gesteldheid van de werknemer en de rol van het geslacht van de leidinggevende hierin, kan van waarde zijn voor leiders aangezien zij invloed kunnen hebben op de gesteldheid van werknemers. De psychologische gesteldheid van werknemers en effectief leiderschap is daaropvolgend belangrijk voor de organisatie uitkomsten.

2. Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden die centraal staat binnen dit onderzoek is een experiment gehouden. Het doel van het experiment was te onderzoeken wat de invloed van de mate van expressiviteit van leidinggevenden is op de psychische gesteldheid (stress en welbevinden) van werknemers en welke rol het geslacht van de leidinggevenden daar bij speelt.

2.1. Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp gehanteerd in dit onderzoek is een experiment met een 2 (mannelijke/vrouwelijke leidinggevende) x 2 (hoge mate van expressiviteit/lage mate van expressiviteit) ontwerp met een tussenproefpersoondesign. De proefpersonen werden aan één niveau van de onafhankelijke variabele blootgesteld waarna een nameting is gedaan.

2.2. Instrumentatie

Om het effect van de mate van Expressiviteit van de leidinggevende te meten is er gebruik gemaakt van een viertal video opnamen waarin een (negatief geladen) informele werkbespreking te zien is tussen een leidinggevende en een werknemer. De rol van leidinggevende werd in de ene versie vervuld door een mannelijke acteur en in de andere versie door een vrouwelijke acteur.

Het werkoverleg in de video gaat over de stand van de huidige projecten en de werkprestaties van de werknemer. De conversatie heeft een informeel karakter (er is geen sprake van een formeel beoordelingsgesprek). Het volledige script dat gebruikt is voor de filmpjes is te vinden in Bijlage 2.

De respondent die het filmpje te zien kreeg, werd geïnstrueerd zich in te leven in de werknemer om de setting en het inlevingsvermogen zo realistisch mogelijk te maken. Ook werd de video opgenomen in een kantoor om bij te dragen aan het inlevingsvermogen van de respondent in een zakelijke setting en uiteindelijk aan de ecologische validiteit van het onderzoek.

2.2.1. Manipulatie

De manipulatie die aangebracht werd is het in hoge mate aanwezig zijn van expressiviteit bij de leidinggevende. In de andere video was expressiviteit in lage mate aanwezig. Om wederom de realistische setting te behouden werd dit verschil in expressiviteit (in de manipulatie) op een natuurlijke manier benadrukt.

De onafhankelijke variabele Expressiviteit is geoperationaliseerd aan de hand van de dimensie *Expressiveness* van De Vries et al. (2009). Zij operationaliseren expressiviteit bijvoorbeeld door extravertheid, zelfverzekerdheid, terughoudendheid en aarzeling. Daarnaast

is Expressiviteit op basis van de literatuur verder uitgewerkt. Zo zijn bijvoorbeeld Quotes met betrekking tot welke elementen onderdeel uitmaken van expressiviteit uit verschillende onderzoeken in een schema geplaatst, waardoor alle elementen toegevoegd konden worden aan de dimensie van De Vries et al. (2009) en de Dimensie Expressiviteit zo volledig mogelijk werd. Een voorbeeld van een dergelijke quote is die van Friedman (1980): “It has been defined as the degree to which people seem uninhibited and expressive to others (DePaulo, Blank, Swain, & Hairfield, 1992), or simply as the transmission of emotion via voice, facial expressions, body movements, and gestures” (pp. 333). Op basis van, onder andere deze quote zijn verschillende elementen toegevoegd aan de dimensie Expressiviteit zoals handgebaren, toonhoogte in stem, gezichtsexpressie en oogcontact. De volledige operationalisatie is uitgewerkt in Bijlage 4.

Om onderscheid tussen de onafhankelijke variabele Expressiviteit van de leidinggevende en de schaal waarmee expressiviteit van de leidinggevende gemeten wordt aan te geven, wordt in dit onderzoek het begrip ‘expressiviteit’ gebruikt als aanduiding van de onafhankelijke variabele Expressiviteit van de leidinggevende. De schaal waarmee expressiviteit van de leidinggevende in het onderzoek gemeten wordt op basis van De Vries et al. (2009), wordt aangeduid met het begrip ‘Dimensie Expressiviteit’.

2.2.2. Pretest

Voorafgaand aan het experiment is er een pretest uitgevoerd ter verbetering van het script. Het script werd gepretest door middel van een ‘hardop denken protocol’ (Van den Haak, De Jong & Schellens, 2003) (n=3). Respondenten werden eerst geïnstrueerd om zich in te leven in de werknemer en bij het lezen van het script hardop te denken. Daarnaast lezen de respondenten het script nog een keer waarbij ze zich als “toeschouwer” van het gesprek moesten voorstellen en tevens hun gedachten hardop uit moesten spreken. Het script is op basis van deze pretest aangepast en dit is terug te vinden in Bijlage 1 en 2. Een voorbeeld van een aanpassing die gedaan is, is dat in de eerste versie van het script de leidinggevende aangaf al twee jaar bij het bedrijf te werken. Respondenten gaven aan dat twee jaar niet perse lang hoefde te zijn en dus het woordje ‘al’ wellicht niet op zijn plaats was. Dit is weggehaald in de uiteindelijke versie van het script. Ook is het script ingekort omdat de verkorte tekst volstond en daarmee de tijd waarbij de respondent het filmpje moest bekijken wat korter werd. Bij het bekijken van een lange video zou de aandacht van de respondent kunnen verminderen. In Bijlage 3 zijn de volledige transcripten van deze pretest uitgewerkt.

Om te testen of de getoonde mate van expressie van de leidinggevende daadwerkelijk zo werd ervaren door de respondent werden in de pretest van het beeldmateriaal de filmpjes met hoge mate van expressiviteit en lage mate van expressiviteit voorgelegd aan de respondenten, waarna zij de leidinggevende moesten bestempelen als hoog- of laag

expressief. Dit werd gedaan met de filmpjes van zowel de mannelijke (kwantitatief, n=10), als de vrouwelijke leidinggevende (kwantitatief, n=10). 19 van de 20 vragen werden juist beantwoord dus de pretest is in dit opzicht geslaagd.

Om te onderzoeken of de respondent zich voldoende kon verplaatsen in de setting en zich kon identificeren met de werknemer in de video werden twee items uit de gevalideerde Transportatieschaal van Green & Brock (2000) bevraagd na het bekijken van het filmpje (kwantitatief, n=10). Item 4: toen ik de video zag, was ik mentaal betrokken in het rollenspel, en item 10: de gebeurtenissen geschetst in de video zijn relevant voor mijn dagelijks leven. Deze werden beantwoord op een 7-punts Likertschaal variërend van helemaal wel tot helemaal niet. Item 4 scoorde een 5,8 van de 7 gemiddeld en item 10 een 4,5 van de 7 gemiddeld. De mate van transportatie en identificatie is dan ook bovengemiddeld. Daarnaast is gevraagd of de gebeurtenis geschetst in de video, een realistische setting weergeeft. Hierop scoorde de video's een 6,5 van de 7 gemiddeld en de conclusie daarvan is dan ook dat de setting voldoende realistisch werd bevonden. De pretest van de video's is te vinden in Bijlage 6.

2.3. Proefpersonen

Aan het onderzoek hebben 200 personen meegedaan. 56 personen zijn blootgesteld aan versie 1.1 (mannelijke leidinggevende/hoog expressief), 52 personen zijn blootgesteld aan versie 1.2 (mannelijke leidinggevende/laag expressief), 51 personen zijn blootgesteld aan versie 2.1 (vrouwelijke leidinggevende/hoog expressief) en 39 personen zijn blootgesteld aan versie 2.2 (vrouwelijke leidinggevende/laag expressief). De proefpersonen zijn random aan een van de vier condities toegewezen.

Leeftijd was gelijk verdeeld over de condities ($M = 36.85$, $SD = 13.16$, Range 18 – 74). De gemiddelde leeftijd van de respondenten die zijn blootgesteld aan Versie 1.1 was 38 jaar ($M = 37.54$, $SD = 12.99$, $n = 56$) en de gemiddelde leeftijd van de van Versie 1.2 was 34 jaar ($M = 34.35$, $SD = 11.97$, $n = 51$). Daarnaast was de gemiddelde leeftijd van de respondenten van Versie 2.1 37 jaar ($M = 36.88$, $SD = 14.65$, $n = 51$) en van Versie 2.2 39 jaar ($M = 39.08$, $SD = 12.88$, $n = 39$).

De respondenten die de enquête hadden ingevuld waren grotendeels hoger opgeleid: 84% had een HBO opleiding of hoger. Er was geen significant verschil in opleidingsniveau tussen de verschillende condities ($\chi^2(1) = 21.56$, $p = .120$).

Uit een χ^2 -toets tussen de Versie van de manipulatie (Mannelijke/vrouwelijke leidinggevende en hoog/laag expressief) en het Geslacht van de respondenten bleek dat Geslacht gelijk was verdeeld over de condities: ($\chi^2(1) = 1.17$, $p = .760$). Er waren respectievelijk 53 mannen en 145 vrouwen. Het grootste deel van de respondenten uit de steekproef was vrouw (73,23%).

In Tabel 1 worden de gemiddelden en standaarddeviaties gegeven van de leeftijd van de respondenten, de aantallen en percentages van de hoogst genoten opleiding die de respondenten genoten hebben en de aantallen en percentages mannelijke en vrouwelijke respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

Tabel 1 Gemiddelde leeftijd ($n = 197$), percentages van de hoogst genoten opleiding ($n = 198$) en het percentage man en vrouw ($n = 198$) per Versie van de manipulatie.

	Mannelijke leider Hoogexpressief (Versie 1.1)	Mannelijke leider Laagexpressief (Versie 1.2)	Vrouwelijke leider Hoogexpressief (Versie 2.1)	Vrouwelijke leider Laagexpressief (Versie 2.2)
Leeftijd (M, SD)	37.54, 12.92	34.35, 11.97	36.88, 14.65	39.08, 13.15
Opleiding (% , (n))				
VMBO	4%, (2)	2%, (1)	16%, (8)	18%, (7)
HAVO	4%, (2)	8%, (4)	2%, (1)	3%, (1)
VWO	4%, (2)	2%, (1)	4%, (2)	0%, (0)
MBO	34%, (19)	19%, (10)	31%, (16)	28%, (11)
HBO	39%, (22)	48%, (25)	25%, (13)	36%, (14)
WO	16%, (9)	21%, (11)	22%, (11)	15%, (6)
Geslacht (% , (n))				
Man	28%, (15)	30%, (16)	21%, (11)	21%, (11)
vrouw	28%, (41)	25%, (36)	28%, (40)	19%, (28)

De proefpersonen zijn op basis van beschikbaarheid geselecteerd en de survey is online verspreid middels het persoonlijk netwerk, Facebook en via de pagina ‘respondenten gezocht’. Omdat het onderzoek online is verspreid en afgenomen, is het een niet-gecontroleerde setting. Hiervoor is gekozen omdat via de online weg een groot aantal mensen bereikt kon worden in een relatief korte tijd. Ook geeft dit respondenten de mogelijkheid om de enquête in te vullen wanneer het hen uitkomt.

2.4. Instrumentatie

2.4.1. Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn stress en welbevinden. Deze variabelen zijn gemeten met twee verschillende schalen welke in de volgende alinea verder worden uitgelicht. Om te voorkomen dat de respondent in elke vraag verwezen werd naar ‘als u de werknemer in het filmpje was...’ zijn de respondenten ingelicht dat ze zich moesten inleven in

de werknemer alvorens het beantwoorden van de schalen. Ze werden hierop geattendeerd door de vraag: stel dat u de werknemster in het filmpje was, in hoeverre bent u het dan eens met onderstaande stellingen? Omdat gekozen is voor deze stelling, is de originele antwoordmogelijkheid van de Likertschalen ‘nooit tot erg vaak’ veranderd in ‘geheel mee oneens tot geheel mee eens’.

Vervolgens werd de eerste afhankelijke variabele Stress gemeten aan de hand van de tien items van de Perceived Stress Scale van Nordin en Nordin (2013). Deze werd gemeten met een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. Een voorbeeldstelling uit deze schaal is: ik zou het gevoel hebben dat ik alles onder controle had. De betrouwbaarheid van deze schaal bestaande uit tien items was goed: $\alpha = .846$.

De tweede afhankelijke variabele, welbevinden, werd gemeten aan de hand van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal van Schaufeli en Bakker (2003). De meting omvat drie dimensies: vitaliteit, gemeten met drie items (voorbeeld: heeft u 's morgens als u opstaat zin om naar uw werk te gaan?), toewijding gemeten met drie items (voorbeeld: bent u enthousiast over uw baan?) en absorptie tevens gemeten met drie items (voorbeeld: als u aan het werk bent, heeft u dan weleens het gevoel dat de tijd vliegt?). De drie dimensies zijn gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. De betrouwbaarheid van de dimensie vitaliteit was goed: $\alpha = .869$. De betrouwbaarheid van de dimensie toewijding was goed: $\alpha = .908$. Ten slotte was de betrouwbaarheid van de dimensie absorptie goed: $\alpha = .797$. De totale betrouwbaarheid van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal, bestaande uit de 3 dimensies was goed: $\alpha = .940$. In Tabel 2 worden de betrouwbaarheid in Crohnbach's α gegeven dan de schalen waarmee de afhankelijke variabelen gemeten zijn.

Tabel 2 Betrouwbaarheid in Crohnbach's α van de twee schalen waarmee de afhankelijke variabele Stress en welbevinden zijn gemeten, waarbij een $\alpha \geq .70$ adequaat is en $\alpha \geq .80$ goed.

	Aantal dimensies	Aantal items	Crohnbach's α
Perceived Stress Scale	1	10	.85
Utrechtse Bevlogenheidsschaal	3	9	.94
Vitaliteit		3	.87
Toewijding		3	.91
Absorptie		3	.80

2.4.2. Controlevariabele (manipulatiecheck)

Om te controleren in welke mate de leider als expressief werd bevonden door de respondenten is de mate van expressiviteit gemeten op basis van de Dimensie Expressiviteit van De Vries et al. (2009). De Dimensie Expressiviteit bestond uit 30 items, bijvoorbeeld Verlegen en Extravert. De betrouwbaarheid van de Dimensie Expressiviteit was goed: $\alpha = .855$.

Een tweede controlevariabele is de hoeveelheid gepercipieerde stress van de leidinggevende, hierna te noemen 'Gepercipieerde stress'. Hierbij wordt de respondent gevraagd in hoeverre hij/zij de leidinggevende als gestrest ervaart. Deze werd gemeten met een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens.

Een derde controlevariabele Burnout is gemeten aan de hand van de Utrechtse Burnout schaal van Schaufeli en Van Dierendonck (2000). De Utrechtse Burnout schaal bestaat uit drie dimensies: Uitputting (5 items), Cynisme (4 items) en Competentie (6 items). Om de lengte van de vragenlijst te beperken is gekozen om uit elke dimensie het item te kiezen met de hoogste verklaarde variantie. Uit de dimensie Uitputting is gekozen voor vraag 5: Ik zou het gevoel hebben dat ik vermoeid was als ik 's morgens zou opstaan en er weer een werkdag voor me stond (partiële $\eta^2 = .039$). Uit de dimensie Cynisme is gekozen voor vraag 6: Ik zou het gevoel hebben dat ik zou twijfelen aan het nut van mijn werk (partiële $\eta^2 = .090$). Ten slotte is uit de dimensie Competentie gekozen voor vraag 15: Ik zou het gevoel hebben dat ik blaakte van zelfvertrouwen (partiële $\eta^2 = .024$). Deze items werden gemeten met een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. De Crohnbach's α voor deze drie items gezamenlijk was adequaat $\alpha = .763$. De Crohnbach's α van bovenstaande controlevariabelen worden weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3 Betrouwbaarheid in Crohnbach's α van de controlevariabelen Dimensie Expressiviteit, Gepercipieerde stress van de leidinggevende en Burnout waarbij een $\alpha \geq .70$ adequaat is en $\alpha \geq .80$ goed.

	Aantal dimensies	Aantal items	Crohnbach's α
Dimensie Expressiviteit	1	30	.86
Utrechtse Burnout Schaal (verkorte versie)	3	3	.763
Uitputting		1	-
Cynisme		1	-
Competentie		1	-
Gepercipieerde stress	1	1	-

Ten slotte is op twee momenten tijdens het videofragment gevraagd hoe de respondent zich voelt. Volgens Nummenmaa, Glerean, Hari en Hietanen (2014) zijn er zes basisemoties en zeven complexe emoties: blijdschap, liefde, trots, angst (bang zijn), angst (schrikken), schaamte, walging, minachting, afgunst, verdriet, depressie, verassing en neutraal. De respondent kan selecteren welke van deze 13 emoties op hen van toepassing zijn tijdens het bekijken van de video. Hierbij is de respondent geïnstrueerd zich in te leven in de werknemer. De operationalisatie van de emoties is te vinden in Bijlage 5.

2.5. Procedure

De gehele vragenlijst is afgenomen middels een survey uitgezet met behulp van Qualtrics. Het uitnodigen van de respondenten is gedaan via e-mail en social media. Er is tevens een toestemmingsverklaring ondertekend door elke respondent.

2.6. Statistische toetsing

Er is gekeken naar de invloed van zowel mate van expressiviteit als het geslacht van de leidinggevende op de mate van stress en welbevinden van de werknemer. Er is in dit onderzoek dus sprake van twee onafhankelijke variabelen (expressiviteit en geslacht van de leidinggevende) en twee afhankelijke variabelen (stress en welbevinden van de werknemer). Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn eventuele effecten getoetst met behulp van losse twoway anova's. Ook de controlevariabelen Dimensie Expressiviteit, Burnout en Gepercipieerde stress zijn getoetst met twoway anova's. Wanneer er sprake was van significante interactie-effecten, zijn aanvullende analyses gedaan om de interactie-effecten te interpreteren. Met behulp van *split file* werd kon de data verdeeld worden op basis van de mate van expressiviteit van de leidinggevende waarna losse oneway anova's gedaan konden worden voor Geslacht van de leidinggevende waarbij een vergelijking is gemaakt tussen het effect van Geslacht van de leidinggevende voor de conditie met een lage mate van expressiviteit en de conditie met een hoge mate van expressiviteit apart.

Om de emoties die de respondenten ervoeren te kunnen interpreteren zijn Multiple Response Sets aangemaakt, waarnaar tabellen zijn gevormd waarbij aantallen en percentages weergegeven werden. Statistiek docent van de Radboud Universiteit Nijmegen Dhr. F. van der Slik, gaf aan dat er verder weinig mogelijkheden waren om statistiek te bedrijven op '*multiple choice multiple answer*' data en om die reden zijn hier verder geen statistische toetsingen voor uitgevoerd.

3. Resultaten

In Tabel 4 worden de descriptieve statistieken gegeven van de afhankelijke variabelen Stress en Welbevinden.

Tabel 4 Descriptieve statistieken van de afhankelijke variabelen Stress en Welbevinden (beantwoord middels een 7-punts Likertschaal), voor iedere versie van de manipulatie.

	Mannelijke leider Hoogexpressief (Versie 1.1)		Mannelijke leider Laagexpressief (Versie 1.2)		Vrouwelijke leider Hoogexpressief (Versie 2.1)		Vrouwelijke leider Laagexpressief (Versie 2.2)	
	<i>M</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>n</i>
Stress (<i>M</i> (<i>SD</i>))	4.05 (.97)	58	3.69 (1.02)	52	3.57 (.97)	58	3.93 (.94)	44
Welbevinden	3.83 (1.18)	57	3.95 (1.12)	55	4.25 (1.35)	56	3.68 (1.14)	40

Uit de tweeweg variantie-analyse van Expressiviteit en Geslacht van de leidinggevende op Ervaren Stress bleek geen significant hoofdeffect van Expressiviteit van de leidinggevende ($F(1, 208) = <1, p = .699$). Er bleek daarnaast geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 208) = 1.14, p = .288$). Deze uitblijvende hoofdeffecten werden gekwalificeerd door een significant interactie-effect tussen Expressiviteit en Geslacht ($F(1, 208) = 5.11, p = .022$). Om het interactie-effect te interpreteren is een *split file* uitgevoerd op basis van mate van expressiviteit. Vervolgens is er een oneway anova analyse uitgevoerd voor het effect van Geslacht van de leidinggevende op de Ervaren Stress van de werknemer, waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen het effect van Geslacht van de leidinggevende voor de conditie met een lage mate van expressiviteit en de conditie met een hoge mate van expressiviteit apart. Uit een eenweg variantie-analyse van Geslacht van de leidinggevende op de Ervaren Stress van de werknemer bleek een significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 114) = 6.50, p = .012$) bij een hoge mate van expressiviteit. Daarentegen bleek geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende bij een lage mate van expressiviteit ($F(1, 94) = <1, p = .412$). Als de mate van expressiviteit hoog is dan veroorzaakt de mannelijke leidinggevende meer Stress bij werknemers ($M = 4.05, SD = .97$) dan de vrouwelijke leidinggevende ($M = 3.60, SD = .96$). Als de mate van expressiviteit laag is, dan blijkt er geen verschil te zijn in de Ervaren Stress bij werknemers die een mannelijke- of een vrouwelijke leidinggevende te zien kregen in de video.

In Tabel 5 worden de descriptieve statistieken van de onderzochte controlevariabelen gegeven: Dimensie Expressiviteit, Burnout en Gepercipieerde stress van de leidinggevende.

Tabel 5 Descriptieve statistieken van de controlevariabelen Dimensie Expressiviteit (beantwoord middels een 5-punts Likertschaal), Burnout en Gepercipieerde stress (beide beantwoord middels een 7-punts Likertschaal) voor iedere versie van de manipulatie.

	Man-leider Hoogexpressief (Versie 1.1)			Man-leider Laagexpressief (Versie 1.2)			Vrouw-leider Hoogexpressief (Versie 2.1)			Vrouw-leider Laagexpressief (Versie 2.2)		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Dimensie	4.17	.60	49	3.51	.89	47	4.02	.68	49	3.19	.85	31
Expressiviteit												
Burnout	4.11	1.18	56	3.87	1.14	52	3.4	1.40	53	4.40	1.27	39
Gepercipieerde stress	3.83	1.86	58	3.73	1.93	55	4.05	1.84	57	4.20	1.99	41

Uit de tweeweg variantie-analyse van Expressiviteit en Geslacht van de leidinggevende op Ervaren Welbevinden bleek geen significant hoofdeffect van Expressiviteit van de leidinggevende ($F(1, 204) = 1.77, p = .184$). Er bleek daarnaast geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 204) = <1, p = .654$). Deze uitblijvende hoofdeffecten werden gekwalificeerd door een significant interactie-effect tussen Expressiviteit en Geslacht ($F(1, 204) = 4.15, p = .043$). Om het interactie-effect te interpreteren is een *split file* uitgevoerd op basis van mate van expressiviteit. Vervolgens is er een oneway anova analyse uitgevoerd voor het effect van Geslacht van de leidinggevende op de Ervaren Welbevinden van de werknemer, waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen het effect van Geslacht van de leidinggevende voor de conditie met een lage mate van expressiviteit en de conditie met een hoge mate van expressiviteit apart. Uit een eenweg variantie-analyse van Geslacht van de leidinggevende op Ervaren Welbevinden van de werknemer bleek een marginaal significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 111) = 3.10, p = .081$) bij een hoge mate van expressiviteit. Daarnaast bleek geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende bij een lage mate van expressiviteit ($F(1, 93) = 1.32, p = .254$). Als de mate van expressiviteit hoog is, dan is er een trend richting significantie dat de mannelijke leidinggevende minder Welbevinden bij werknemers veroorzaakt ($M = 3.83, SD = 1.18$) dan de vrouwelijke leidinggevende ($M = 4.25, SD = 1.35$). Als de mate van expressiviteit laag is, dan blijkt er geen verschil te zijn in het Ervaren Welbevinden bij werknemers die een mannelijke- of een vrouwelijke leidinggevende te zien kregen in de video.

Uit de tweeweg variantie-analyse van Expressiviteit en Geslacht van de leidinggevende op Dimensie Expressiviteit bleek een significant hoofdeffect van Expressiviteit van de leidinggevende ($F(1, 172) = 41.46, p = <.001$). Er bleek daarnaast een significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 172) = 4.11, p = .044$). Er was geen sprake van een significant interactie-effect ($F(1, 172) = <1, p = .455$). De leidinggevers met een hoge mate van expressiviteit werden door de respondenten als expressiever bestempeld ($M = 4.09, SD = .64$) dan de leidinggevers met een lage mate van expressiviteit ($M = 3.38, SD = .88$). Daarnaast bleek de mannelijke leidinggevende een hogere mate van expressiviteit te hebben volgens de werknemers ($M = 3.84, SD = .82$) dan de vrouwelijke leidinggevende ($M = 3.69, SD = .85$).

Uit de tweeweg variantie-analyse van Expressiviteit en Geslacht van de leidinggevende op Ervaren Burnout bleek een marginaal significant hoofdeffect van Expressiviteit van de leidinggevende ($F(1, 196) = 3.55, p = .061$). Er bleek daarnaast geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 196) = <1, p = .713$). Deze hoofdeffecten werden gekwalificeerd door een significant interactie-effect tussen Expressiviteit en Geslacht ($F(1, 196) = 9.81, p = .002$). Om het interactie-effect te interpreteren is een *split file* uitgevoerd op basis van mate van expressiviteit. Vervolgens is er een oneway anova analyse uitgevoerd voor het effect van Geslacht van de leidinggevende op de Ervaren Burnout van de werknemer, waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen het effect van Geslacht van de leidinggevende voor de conditie met een lage mate van expressiviteit en de conditie met een hoge mate van expressiviteit apart. Uit een eenweg variantie-analyse van Geslacht van de leidinggevende op de Ervaren Burnout van de werknemer bleek een significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 107) = 7.05, p = .009$) bij een hoge mate van expressiviteit. Daarentegen bleek een marginaal significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende bij een lage mate van expressiviteit ($F(1, 89) = 3.33, p = .071$). Een leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit veroorzaakt minder burnout-symptomen ($M = 3.79, SD = 1.33$) dan een leidinggevende met een lage mate van expressiviteit ($M = 4.09, SD = 1.37$). Als de mate van expressiviteit hoog is dan veroorzaakt de mannelijke leidinggevende meer burnout-symptomen bij werknemers ($M = 4.11, SD = 1.19$) dan de vrouwelijke leidinggevende ($M = 3.45, SD = 1.40$). Als de mate van expressiviteit laag is, dan blijkt er een trend richting significantie te zijn dat de vrouwelijke leidinggevende meer burnout-symptomen veroorzaakt bij werknemers ($M = 4.39, SD = 1.27$) dan de mannelijke leidinggevende ($M = 3.87, SD = 1.40$).

Uit de tweeweg variantie-analyse van Expressiviteit en Geslacht van de leidinggevende op Gepercipieerde stress van de leidinggevende bleek geen significant hoofdeffect van

Expressiviteit van de leidinggevende ($F(1, 207) = <1, p = .936$). Er bleek daarnaast geen significant hoofdeffect van Geslacht van de leidinggevende ($F(1, 207) = 1.73, p = .190$). Er was geen sprake van een significant interactie-effect ($F(1, 207) = .21, p = .645$).

Additionele analyse

In Tabel 6 worden de aantallen en percentages weergegeven van de condities met een mannelijke leidinggevende met een hoge of lage mate van expressiviteit.

Tabel 6 Aantallen en percentages van de door respondenten gekozen emoties, gemeten op twee meetmomenten voor zowel de hoog- als laagexpressieve mannelijke leidinggevende. Er mochten meerdere antwoorden gegeven worden.

	Mannelijke leidinggevende Hoogexpressief (Versie 1.1)				Mannelijke leidinggevende Laagexpressief (Versie 1.2)			
	1		2		1		2	
Emoties (% , (n))								
Blijdschap	5,3%	(3)	8,5%	(5)	1,8%	(1)	5,4%	(3)
Liefde	0,0%	(0)	0,0%	(0)	0,0%	(0)	0,0%	(0)
Trots	8,8%	(5)	0,0%	(0)	3,6%	(2)	7,1%	(4)
Boosheid	3,5%	(2)	10,2%	(6)	8,9%	(5)	16,1%	(9)
Angst (bang zijn)	12,3%	(7)	8,5%	(5)	21,4%	(12)	8,9%	(5)
Angst (schrikken)	35,1%	(20)	15,3%	(9)	25,0%	(14)	12,5%	(7)
Schaamte	40,4%	(23)	33,9%	(20)	26,8%	(15)	28,6%	(16)
Walging	0,0%	(0)	1,7%	(1)	0,0%	(0)	0,0%	(0)
Minachting	3,5%	(2)	11,9%	(7)	5,4%	(3)	5,4%	(3)
Afgunst	1,8%	(1)	5,1%	(3)	0,0%	(0)	5,4%	(3)
Verdriet	0,0%	(0)	13,6%	(8)	7,1%	(4)	10,7%	(6)
Depressief	0,0%	(0)	0,0%	(0)	3,6%	(2)	3,6%	(2)
Verrast	22,8%	(13)	13,6%	(8)	16,1%	(9)	14,3%	(8)
Neutraal	26,3%	(15)	35,6%	(21)	35,7%	(20)	46,4%	(26)
Totaal	100,0%	(57)	100,0%	(59)	100,0%	(56)	100,0%	(56)

Uit een frequentietabel voor de Emoties die de respondent ervoer bij Versie 1.1. (mannelijke leidinggevende – hoogexpressief), gemeten op twee momenten tijdens de filmpjes, bleek dat Schaamte (21.5 keer gekozen), Neutraal (18 keer gekozen), Angst (schrikken) (14.5 keer gekozen) en Verrast (10.5 keer gekozen) de meest gekozen emoties waren. Het percentage dat

Schaamte (6,5%), Angst (schrikken) (19,8%) en Verrassing (9,2%) werden gekozen nam af naarmate het filmpje vorderde en het percentage dat Neutrale staat werd gekozen nam toe (9,3%) op meetmoment 2.

Uit een frequentietabel voor de Emoties die de respondent ervoer bij Versie 1.2. (mannelijke leidinggevende – laagexpressief), gemeten op twee momenten tijdens de filmpjes, bleek dat Neutraal (23 keer gekozen), Schaamte (15.5 keer gekozen), Angst (schrikken) (10.5 keer gekozen) en Angst (bang zijn) (8.5 keer gekozen) de meest gekozen emoties waren. Op meetmoment 2 nam het percentage dat Angst (schrikken) (12,5%) en Angst (bang zijn) (15,5%) gekozen werden af terwijl het percentage dat Schaamte (1,8%) en Neutraal (10,7%) gekozen werden toenamen.

Tabel 7 Aantallen en percentages van de door respondenten gekozen emoties, gemeten op twee meetmomenten voor zowel de hoog- als laagexpressieve vrouwelijke leidinggevende. Er mochten meerdere antwoorden gegeven worden.

Emoties (%), (n)	Vrouwelijke leidinggevende Hoogexpressief (Versie 2.1)				Vrouwelijke leidinggevende Laagexpressief (Versie 2.2)			
	1		2		1		2	
Blijdschap	3,2%	(2)	8,1%	(5)	2,1%	(1)	0,0%	(0)
Liefde	0,0%	(0)	3,2%	(2)	0,0%	(0)	0,0%	(0)
Trots	8,1%	(5)	12,9%	(8)	6,4%	(3)	2,1%	(1)
Boosheid	3,2%	(2)	11,3%	(7)	10,6%	(5)	14,9%	(7)
Angst (bang zijn)	9,7%	(6)	9,7%	(6)	12,8%	(6)	14,9%	(7)
Angst (schrikken)	11,3%	(7)	9,7%	(6)	25,5%	(12)	12,8%	(6)
Schaamte	32,3%	(20)	32,3%	(20)	14,9%	(7)	31,9%	(15)
Walging	3,2%	(2)	1,6%	(1)	2,1%	(1)	2,1%	(1)
Minachting	11,3%	(7)	12,9%	(8)	4,3%	(2)	2,1%	(1)
Afgunst	1,6%	(1)	4,8%	(3)	2,1%	(1)	2,1%	(1)
Verdriet	4,8%	(3)	6,5%	(4)	2,1%	(1)	0,0%	(0)
Depressief	0,0%	(0)	3,2%	(2)	2,1%	(1)	0,0%	(0)
Verrast	16,1%	(10)	12,9%	(8)	19,1%	(9)	14,9%	(7)
Neutraal	38,7%	(24)	40,3%	(25)	44,7%	(21)	51,1%	(24)
Totaal	100,0%	(62)	100,0%	(62)	100,0%	(47)	100,0%	(47)

Uit een frequentietabel voor de Emoties die de respondent ervoer bij Versie 2.1. (vrouwelijke leidinggevende – hoogexpressief) gemeten op twee momenten tijdens de filmpjes, bleek dat Neutraal (24.5 keer gekozen), Schaamte (20 keer gekozen) en Angst (schrikken) (9 keer gekozen) de meest gekozen emoties waren. Schaamte werd even vaak gekozen bij meetmoment 2. Het percentage respondenten dat Neutraal koos nam met 1,6% toe en het percentage respondenten dat Verrast koos nam met 3,2% af. De aantallen en percentages uit de frequentietabel zijn te vinden in Tabel 7.

Uit een frequentietabel voor de Emoties die de respondent ervoer bij Versie 2.2. (vrouwelijke leidinggevende – laag expressief), gemeten op twee momenten tijdens de filmpjes, bleek dat Neutraal (22.5 keer gekozen), Verrast (8 keer gekozen) en Angst (schrikken) (9 keer gekozen) de meest gekozen emoties waren. Op meetmoment 2 nam Neutraal met 6,4% toe en Verrast (4,2%) en Angst (schrikken) (12,7%) namen af. De aantallen en percentages uit de frequentietabel zijn te vinden in Tabel 7.

3. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen of de mate van expressiviteit van een leidinggevende invloed heeft op de ervaren stress en welbevinden van werknemers en of het geslacht van de leidinggevende hierbij een rol speelt.

Allereerst is gekeken naar de invloed van de mate van expressiviteit en het geslacht van de leidinggevende op de mate van stress van werknemers. Er was geen significant verschil in stress tussen respondenten die een leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit in de video hadden gezien en respondenten die een leidinggevende met een lage mate van expressiviteit in de video hadden gezien. Daarnaast was er ook geen duidelijk verschil in stress tussen respondenten die de video hadden gezien met een mannelijke leider of die de video hadden gezien met een vrouwelijke leider. Er was wel een significant interactie-effect waarbij respondenten meer stress ervoeren bij het zien van de video met een mannelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit dan bij het zien van de video met een vrouwelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit. Bij een lage mate van expressiviteit bleek er geen verschil te zijn in de ervaren stress bij werknemers die een mannelijke- of vrouwelijke leidinggevende in de video te zien kregen.

De tweede afhankelijke variabele binnen dit onderzoek was welbevinden. Er was geen significant verschil in ervaren welbevinden van respondenten die een leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit in de video hadden gezien en respondenten die een leidinggevende met een lage mate van expressiviteit in de video hadden gezien. Daarnaast was er ook geen duidelijk verschil in ervaren welbevinden tussen respondenten die de video hadden gezien met een mannelijke leider of die de video hadden gezien met een vrouwelijke leider. Er was wel een trend richting een significant interactie-effect waarbij respondenten meer welbevinden ervaarden bij het zien van de video met een vrouwelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit dan bij het zien van de video met een mannelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit. Bij een lage mate van expressiviteit van de leider bleek er geen verschil te zijn in hoeveel welbevinden werknemers ervaarden bij het zien van een video met een mannelijke- of vrouwelijke leidinggevende.

De eerste controlevariabele die in dit onderzoek is meegenomen is de dimensie Expressiviteit. Met behulp van deze controlevariabele werd bij de respondenten nagegaan in hoeverre de leidinggevende als expressief werd beoordeeld. Er bleek een significant verschil in expressiviteit tussen de leidinggevendes met een hoge mate van expressiviteit en de leidinggevendes met een lage mate van expressiviteit. De respondenten beoordeelden de leiders die in de video een hoge mate van expressiviteit hadden daadwerkelijk als expressiever dan de leiders die in de video een lage mate van expressiviteit hadden. Daarnaast bleek dat de mannelijke leidinggevende als expressiever werd beoordeeld dan de vrouwelijke leidinggevende.

Vervolgens is onderzocht of expressiviteit van de leidinggevende en het geslacht van de leidinggevende invloed hebben op hoeveel burnout-symptomen de respondent ervaart. Er was een trend richting significantie dat respondenten meer burnout-symptomen ervaarden bij het zien van de video met een leidinggevende met een lage mate van expressiviteit dan bij het zien van de video met een leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit. Daarnaast was er geen duidelijk verschil in burnout-symptomen bij respondenten die de video hadden gezien met een mannelijke leider of die de video hadden gezien met een vrouwelijke leider. Er bleek wel een significant interactie-effect waarbij respondenten meer burnout-symptomen ervaarden bij het zien van de video met de mannelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit dan bij het zien van de video met de vrouwelijke leidinggevende met een hoge mate van expressiviteit. Ten slotte bleek een trend richting een significant interactie-effect waarbij respondenten meer burnout-symptomen ervaarden bij het zien van de video met een vrouwelijke leidinggevende met een lage mate van expressiviteit dan bij het zien van de video met een mannelijke leidinggevende met een lage mate van expressiviteit.

Er werd vervolgens aan de respondenten gevraagd of zij de leidinggevende gestrest vonden overkomen. Er was geen significant effect van de expressiviteit van de leidinggevende of het geslacht van de leidinggevende op hoe gestrest de leidinggevende overkwam op de respondent. Er was geen verschil tussen de leidinggevende met een hoge expressiviteit en de leidinggevende met een lage expressiviteit in hoe gestrest zij op de respondenten overkwamen. Ook werd de mannelijke leidinggevende niet als meer gestrest beoordeeld door de respondenten dan de vrouwelijke leidinggevende.

Respondenten werden naar hun emoties gevraagd na het bekijken van de filmpjes. Grotendeels werd de neutrale status gekozen. Verder riep het gesprek vooral de volgende emoties op: boosheid, angst (bang zijn), verrast zijn, angst (schrikken) en schaamte (op volgorde van minst- naar meest geselecteerd). Bij het tweede meetmoment nam het aantal neutrale emoties vooral toe, terwijl de emoties boosheid, angst (bang zijn), angst (schrikken), verrast zijn en schaamte minder vaak werden gekozen op het tweede meetmoment.

Concluderend blijkt dat een mannelijke, hoog expressieve leidinggevende een negatievere invloed heeft op de psychische gesteldheid van werknemers dan een vrouwelijke hoogexpressieve leidinggevende.

4. Discussie

5.1. *Verklaring van de bevindingen*

Een mannelijke leider met een hoge mate van expressiviteit is volgens dit onderzoek minder gunstig voor de psychische gesteldheid van werknemers: deze veroorzaakte meer stress en burnout-symptomen. Ook was er een trend richting significantie dat een hoog expressieve mannelijke leider minder welbevinden bij werknemers veroorzaakte. Een mannelijke stijl van leiderschap wordt gezien als meer dominant en taakgericht (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Een harder stemgeluid daarnaast kan er voor zorgen dat de leidinggevende dominantier overkomt (Charfuelan, Schröder & Steiner, 2010). Puts, Gaulin en Verdolini (2006) stellen dat een mannelijke stem met lage toonhoogte fysiek en sociaal dominantier wordt beoordeeld. Een negatieve consequentie van deze verschijnselen kan zijn dat de werknemers hun mening minder durven te uiten ten opzichte van de leidinggevende (Kish-Gephart, Detert, Trevino, & Edmondson, 2009). Daarnaast heeft een studie van Tost, Gine en Larrick (2013) aangetoond dat meer dominante leiders communicatie binnen het team beperken. Waar zelfverzekerdheid sociaal wenselijk is en zelfs gewenst in leiders (Howell & Costley, 2006) is dominantie niet gewenst volgens Locke en Anderson (2015). De hoge mate van expressiviteit van de mannelijke leider zou de mannelijke eigenschappen als zelfverzekerdheid en dominantie wellicht kunnen versterken, omdat deze door hoge mate van expressiviteit sterker worden uitgedrukt. Wellicht komt de mannelijke leider hierdoor té zelfverzekerd/dominant over. Een werknemer wordt er namelijk aan herinnerd dat hij/zij verantwoordelijkheid moet afleggen ten opzichte van die leider en deze zijn prestaties monitort en evalueert, wat op zich al stress oplevert (Erkutlu & Chafra, 2006). Wanneer deze leider dan ook nog heel zelfverzekerd en dominant is, zou dat extra stress kunnen veroorzaken bij de werknemer.

In tegenstelling tot het negatieve effect van mannelijke leider met een hoge mate van expressiviteit, bleek een hoge mate van expressiviteit bij een vrouwelijke leidinggevende juist een positieve invloed te hebben op de gesteldheid van werknemers (minder stress). Een trend richting significantie liet daarnaast zien dat indien een vrouwelijke leidinggevende een lage mate van expressiviteit had, negatief was voor de psychische gesteldheid van werknemers (meer burnout-symptomen) en dat een hoge mate van expressiviteit bij een vrouwelijke leidinggevende positief was voor de gesteldheid van werknemers (meer welbevinden). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat vrouwelijke leiders een leiderschapsstijl ontwikkelen die gekarakteriseerd wordt door zorgzaamheid en het geven om anderen (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Vrouwelijke leiders worden gezien als vriendelijk, hulpvaardig, attent, sympathiek, interpersoonlijk gevoelig en verzorgend (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Volgens Patel (2013) zijn vrouwen sociaal gevoeliger waardoor ze meer reageren vanuit gevoel en empathischer overkomen (Patel, 2013). De vaardigheid van vrouwen in het herkennen van hun eigen en andermans emoties en behoeften maakt dat ze

betrokkenheid goed kunnen tonen en ook inspirerend en motiverend kunnen zijn (Gardner & Stough, 2002). Een leiderschapsstijl die het meest in lijn ligt met deze vrouwelijke leiderschapskwaliteiten is transformationeel leiderschap (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). Volgens Skakon et al. (2010) is transformationeel leiderschap het meest positief voor de psychische gesteldheid van de werknemer en dit wordt tevens bevestigd door Kelloway en Blanchard (2010). Expressiviteit vormt een belangrijk onderdeel binnen transformationeel leiderschap (Ilies et al., 2012). Dat vrouwelijke leiderschapsstijlen verwantschap tonen met transformationeel leiderschap en transformationeel leiderschap op zijn beurt weer positief is voor de psychische gesteldheid van werknemers, kan een mogelijke verklaring zijn voor deze bevindingen.

House en Howell (2012) stellen daarnaast dat charismatische leiders ondersteunend, gevoelig, zorgzaam en attent zijn. Dit zijn eigenschappen die verwantschap vertonen met vrouwelijke leiderschapskenmerken (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Charismatisch leiderschap kan volgens De Hoogh en Den Hartog (2009) zorgen voor een afname in werkstress. Zoals eerder gesteld in dit onderzoek wordt charisma gekoppeld aan expressiviteit door Friedman, DiMatteo en Taranta (1980). Dit vormt een mogelijke verklaring voor het ervaren van minder stress door werknemers bij een hoogexpressieve vrouwelijke leidinggevende: omdat vrouwelijk leiderschap verwantschap vertoont met charisma en daarnaast charisma en expressiviteit in de literatuur aan elkaar gekoppeld worden, kan het effect van charisma op het verminderen van stress ook voorkomen bij expressiviteit zodat expressiviteit ook stressverminderend kan werken. Minder stress kan vervolgens meer welbevinden tot gevolg hebben. De voordelen van charismatisch leiderschap (en dus expressiviteit) op stress kunnen dus ook voordelig zijn voor het welbevinden van werknemers.

De resultaten in dit onderzoek sluiten in enkele gevallen aan bij huidig onderzoek. Zo is de relatie tussen leidinggevende en werknemer, en daarmee communicatie van belang binnen het leiderschap (Bass, 1998; Brouer & Harris, 2007; Hackman & Johnson, 2013) en heeft de leidinggevende door middel van het leiderschap invloed op de gesteldheid van werknemers (Kahn, 1964; Kelloway & Barling, 2010; Lewis, 2000; Schaufeli, 2015; Schaufeli & enzmann, 1998; Skakon, 2010), wat wordt bevestigd in dit onderzoek: de leidinggevende heeft door middel van de manier van leidinggeven en communiceren (de mate van expressiviteit) invloed op de psychische gesteldheid van werknemers.

Andere resultaten gebleken uit dit onderzoek zijn vernieuwend ten opzichte van voorgaande onderzoeken. In de literatuur komt veelal naar voren dat een hoge mate van expressiviteit (tevens in de vorm van charisma) een positieve bijdrage levert aan het leiderschap (Boone & Buck, 2003; De Vries, 2009; Friedman, 1988; Friedman, 1988; Groves, 2006; Ilies et al., 2012; Lewis, 2006). In die onderzoeken werd echter geen verschil gemaakt

in vrouwelijke of mannelijke leidinggevendenden. Uit dit onderzoek blijkt uiteindelijk dat expressiviteit niet in alle gevallen positief is, maar dat het samenhangt met het geslacht van de leider: een hoge mate van expressiviteit is gunstig voor de gezondheid van werknemers in geval van een vrouwelijke leidinggevende en ongunstig in het geval van een mannelijke leidinggevende.

Daarnaast werd in het onderzoek van Allport & Vernon (1933) gesteld dat er verschil zit in de mate van expressiviteit van leidinggevendenden, wat aansluit bij dit onderzoek. Echter, werd ook gesteld dat vrouwen expressiever waren dan mannen (Allport, 1924; Van Rooy et al., 2004) en werd in dit onderzoek de mannelijke leidinggevende als expressiever beoordeeld dan de vrouwelijke leidinggevende.

Ten slotte werd door Bono en Ilies (2006), Glasø en Einarsen (2006) en Skakon et al. (2010) gesteld dat stress van de leidinggevende invloed had op de werknemer, bijvoorbeeld doordat zij soortgelijke emoties ervoeren tijdens het communiceren. In tegenstelling tot die onderzoeken, wees dit onderzoek echter geen verband uit tussen de mate waarin de leidinggevende gestrest overkwam volgens de werknemer en de ervaren stress van de werknemer.

5.2. *Beperkingen van het onderzoek*

Een belangrijke beperking van dit onderzoek kan zijn dat het onderzoek niet in een gecontroleerde setting is uitgevoerd. Hierdoor was geen controle of de respondenten de enquête serieus hebben ingevuld, of de aandacht vervloog of dat er onderbrekingen waren in het invullen. Ook hadden in een gecontroleerde setting de respondenten beter geïnstrueerd kunnen worden over het invullen van de survey. Daarnaast hebben 382 mensen de survey geopend en maar 200 mensen hebben de survey daadwerkelijk afgemaakt. In een gecontroleerde setting had het aantal 'afhakkers' beperkt kunnen worden. Het aantal 'afhakkers' is vooral na het tweede filmpje te zien. De lengte van de filmpjes zou hier een verklaring voor kunnen zijn, een tweede mogelijke beperking. Dit is echter niet met zekerheid te zeggen omdat de enquête niet in een gecontroleerde setting is uitgevoerd. In de pretest had gevraagd kunnen worden naar de opinie over de duur van het beeldmateriaal zodat het beeldmateriaal eventueel hier op aangepast had kunnen worden.

Daarnaast is in dit onderzoek gebruik gemaakt van analoge werknemers die video's van leidinggevendenden in een experimentele setting bekeken. Het nadeel hiervan is dat het minder realistisch is waardoor respondenten zich wellicht minder goed in de situatie kunnen verplaatsen. Er zijn daarom maatregelen genomen om de inleving in de situatie zo optimaal mogelijk te maken. De respondent werd bijvoorbeeld meerdere malen gevraagd zich in te leven in de werknemer in het filmpje. Daarnaast werd de respondent toegesproken in de tweede persoon ("hoe zou u zich voelen als u de werknemer in het filmpje was?"). In de

pretest zijn zowel identificatie als transportatie gemeten om te testen of de respondent zich voldoende kon inleven in de situatie en kon identificeren met de werknemer.

De vierde beperking gaat over drie items van een recenter opgestelde schaal, de CSI (De Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten, 2013) welke ook dominantie in het gesprek (veel aan het woord zijn), humor en informaliteit bevat. Binnen dit onderzoek is expressiviteit gebaseerd op de schaal van De Vries (2009), maar als dominantie mee was genomen had hierdoor gecontroleerd kunnen worden of de verklaring van het gevonden effect voor de mannelijke leidinggevende, betreffende dominantie, gegrond was geweest. Daarnaast had een element van humor en informaliteit in het script toegevoegd kunnen worden bij de hoogexpressieve leider zodat dit de het onderscheid in expressiviteit van de leider ten goede kon komen.

Er was sprake van een ongelijke man/vrouw verdeling onder de respondenten: 73,23% van de respondenten was vrouwelijk. Omdat de groep mannelijke respondenten respectievelijk kleiner was dan de groep vrouwelijke respondenten, is de onderzoekspopulatie in mindere mate vergelijkbaar met de daadwerkelijke populatie dan wanneer er meer mannen meegedaan zouden hebben aan het onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat de resultaten voornamelijk gelden voor vrouwen en in mindere mate voor mannen.

Aan dit onderzoek hebben in totaal 200 proefpersonen meegedaan, wat de zesde beperking van dit onderzoek vormt. De kleine onderzoekspopulatie maakt de resultaten tevens minder generaliseerbaar naar de daadwerkelijke populatie.

De laatste beperking ten slotte betreft de meting van de Perceived Stress Scale (Nordin & Nordin, 2013). In dit onderzoek is een 7-punts schaal gebruikt in tegenstelling tot de normaal gebruikte 5-punts schaal. Hierdoor zijn deze resultaten niet vergelijkbaar met scores uit andere onderzoeken.

5.3. *Aanbevelingen voor vervolgonderzoek*

Op basis van eerder onderzoek dat bijdraagt aan de verklaringen van de bevindingen en de beperkingen van het onderzoek zijn er aanbevelingen voor vervolgonderzoek opgesteld. Op basis van de eerder omschreven methodologische tekortkomingen is het aan te raden dit onderzoek te repliceren in een gecontroleerde setting om het instrueren van de respondenten te kunnen verbeteren en de controle van de respondenten bij het invullen van de survey. Ook dient in de pretest de opinie van de respondent over de duur van het beeldmateriaal te worden getoetst, zodat dit afgestemd kan worden en afhaken en aandachtverlies worden geminimaliseerd. Om de situatie van dit onderzoek nog realistischer te maken zouden de proefpersonen zelf een fictief functioneringsgesprek kunnen ondergaan.

Daarnaast kan in vervolgonderzoek dominantie, humor en informaliteit aan de dimensie expressiviteit worden toegevoegd om eerder genoemde redenen met betrekking tot

de meest recente schaal van expressiviteit: de CSI van De Vries, Bakker-Pieper, Konings en Schouten, (2013). Daarnaast kan in vervolgonderzoek onderzocht worden of de resultaten replicerbaar zijn bij een grotere onderzoekspopulatie en een gelijke man/vrouw verdeling. Verder kan in vervolgonderzoek in plaats van een 7-punts Likertschaal een 5-punts Likertschaal gehanteerd worden bij het meten van stress met de eigenlijke Perceived Stress Scale (Nordin & Nordin, 2013), zodat resultaten vergeleken kunnen worden met scores uit andere onderzoeken.

Een leidinggevende die meer beweging laat zien in lichaamshouding, handgebaren, gezichtsexpressie en toonhoogte in de stem (wat onderdelen zijn van een hogere expressiviteit) kan positiever geëvalueerd worden (Mehrabian, 1972). De positieve of negatieve evaluatie van de leidinggevende, welke niet gemeten is in dit onderzoek, had wellicht van invloed kunnen zijn op de gevonden effecten. Door het meten van de algehele perceptie die de respondent van de leider heeft, kan gekeken worden of *liking* een factor is binnen dit onderzoek, naast de reeds gebruikte variabele Expressiviteit.

Riggio en Friedman (1986) hebben een onderzoek gedaan naar expressieve stijl en nonverbale communicatie waaruit bleek dat individuen die extravert en non-verbaal zijn ontwikkeld meer positieve impressies teweegbrengen. Mannen deden dit echter door middel van spreken en vloeiende handgebaren terwijl vrouwen dit voornamelijk middels (meer gecontroleerde) gezichtsexpressies deden. Mannen en vrouwen verschillen dus niet alleen in de mate van expressiviteit, maar ook in de verschillende elementen van expressiviteit. Omdat in dit onderzoek op het gebied van expressiviteit het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders en hun invloed op de psychische gesteldheid van werknemers duidelijk aan het licht kwam, kan vervolgonderzoek inzicht bieden in welke aspecten van expressiviteit van de leider bijdragen aan het effect gevonden in dit onderzoek.

Om het verband tussen charisma en expressiviteit en de rol die dit speelt bij stress en welbevinden verder te onderzoeken, vormt de derde aanbeveling om dit onderzoek te reproduceren waarbij niet expressiviteit gemeten wordt, maar charisma. Zo kan gecontroleerd worden of de overeenkomsten tussen expressiviteit en charisma ook in de setting van dit onderzoek gelden. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van de Affective Communication Test (ACT; Friedman, Prince, Riggio, & DiMatteo, 1980), welke persoonlijk charisma meet en tevens sekseverschillen meeneemt.

5.4. *Implicaties voor de praktijk*

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen enkele praktische implicaties worden geconstateerd. Zo is gebleken dat een leidinggevende middels de mate van expressiviteit invloed heeft op de psychische gesteldheid van de werknemer, afhankelijk van het geslacht.

De kennis voortvloeiend uit dit onderzoek kan leidinggevend inzicht geven in de effecten van hun expressiviteit en houding, afhankelijk van diens geslacht. Mannelijke leidinggevend dienen er van bewust te zijn dat wanneer zij hoogexpressief zijn, werknemers meer stress en burnout-symptomen en minder welbevinden kunnen ervaren. Vrouwelijke leidinggevend dienen er vervolgens bewust van te zijn dat wanneer zij hoogexpressief zijn, werknemers minder stress en burnout-symptomen en meer welbevinden ervaren.

Inzicht in deze verbanden kunnen waardevolle *input* leveren voor de invulling van trainingen op het gebied van leiderschap. Volgens Heide (2013) kan nonverbale charismatische communicatie namelijk worden aangeleerd door middel van training. Goed getrainde leiders kunnen naast positieve invloed op werknemers ook bijdragen aan het succes van een organisatie. Expressieve leiders kunnen krachtige emoties overbrengen bij het omschrijven van waarden en idealen. Werknemers kunnen deze waarden en idealen overnemen, waardoor je als leidinggevende invloed kunt uitoefenen op je werknemers (Ilies et al., 2012) Als leider kun je dit inzetten ten behoeve van bijvoorbeeld motivatie en *Brand Citizenship Behavior* van werknemers (wat bewezen positief is voor de organisatie) (Burmans & Zeplin, 2005).

5.5. *Ethisch kader*

Binnen dit onderzoek moeten een enkele ethische aspecten in acht worden genomen. Zo mochten respondenten jonger dan achttien jaar niet meedoen aan dit onderzoek. Ook werd aangegeven dat deelname zowel vrijwillig als anoniem is en de ingevulde gegevens alleen voor onderzoeksdoeleinden werden gebruikt. Daarnaast is in dit onderzoek uit ethisch oogpunt geen gebruik gemaakt van echte werknemers om een eventueel effect van stress of burnout-symptomen bij de werknemer niet teweeg te brengen, maar is gekozen voor acteurs die de rol van werknemer aannemen. Er is in dit onderzoek wel bewust gekozen om het gesprek in dit onderzoek negatief neer te zetten. Wellicht heeft men zelf negatieve ervaringen met negatieve situaties op gebied van het werk waardoor dit negatieve associaties oproept en de informatie in dit onderzoek wellicht anders wordt verwerkt. Dit kan dus negatieve associaties of zelfs stress opwekken bij de respondent zelf.

Ten slotte zijn de implicaties voor de praktijk geschetst op basis van dit onderzoek ethisch verantwoord, omdat leidinggevend op basis van dit onderzoek een positieve bijdrage kunnen leveren aan de gezondheid van werknemers. Ook kunnen leidinggevend alle kennis omtrent leiderschap, waaronder de inzichten uit dit onderzoek, inzetten om zichzelf te ontwikkelen als leidinggevende.

Literatuur

- Adams, G.R. (1977). Physical attractiveness research: Toward a developmental social psychology of beauty. *Human Development*, 20, 217-239.
- Aldana, S.G. (1998). Financial impact of worksite health promotion and methodological quality of the evidence. *Art Health Pro-mot*, 2, 1-8.
- Allport, G. W., & Vernon, P. E. (1933). *Studies in expressive movement*. New York: Macmillan.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London and Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7, 144-157.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Boone, T. & Buck, R. (2003). Emotional Expressivity and Trustworthiness: The Role of Nonverbal Behavior in the Evolution of Cooperation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27(3), 163-182.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J. & Hetland, H. (2014) The influence of constructive and destructive leadership behaviors on follower burnout, in Leiter, M.P., Bakker, A.B. and Maslach, C. (Eds), *Burnout at Work: A Psychological Perspective*, Psychology Press, New York, NY (pp. 102-121).
- Brouer, R., & Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1418-1441.
- Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1987). Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication. *Communication Monographs*, 54, 19-41.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/minder-mannen-managen>.
- Charfuelan, M., Schröder, M. & Steiner, I. (2010). Prosody and voice quality of vocal social signals: the case of dominance in scenario meetings. Proceedings van de International Speech Communication Association.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067.

- De Jonge, J., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2013). Theoretische modellen over werkstress [Theoretical job stress models]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 23-46). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- DePaulo, B. M., & Friedman, H. S. (1998). Nonverbal communication. *Handbook of social psychology 4*(2), 3–40.
- De Vries, R., Bakker-Pieper, A., Alting Siberg, R.A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research, 36*, 178-206.
- De Vries, R., Bakker-Pieper, A., Konings, F. & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI): A Six-Dimensional Behavioral Model of Communication Styles and Its Relation With Personality. *Communication Research 40*(4), 506–532.
- De Vries, R., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol 25*, 367–380.
- Dunnagan, T., Peterson, M. & Haynes, G. (2001). Mental Health Issues in the Workplace: A Case for a New Managerial Approach. *JOEM, 43*, 1073-1080.
- Eagly, H. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*, 807-834.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues, 57*, 781-797.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*, 569-591.
- Eagly, H., & Johnson, T. (1990). Gender and Leadership Style: a Meta Analysis. *Psychological Bulletin, 108*, 233-256.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 1*, 3-22.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Hager, J. C. (2002). Facial action coding system: The manual. USA: Research Nexus division of Network Information Research
- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels, *Management Research News, 29*(5) 285-297
- Friedman, H. S., DiMatteo, M. R., & Taranta, A. (1980). A study of the relationship between individual differences in nonverbal expressiveness and factors of personality and social interaction. *Journal of Research in Personality, 14*, 351–364.
- Friedman, H. S., Riggio, R. E., & Casella, D. F. (1988). Nonverbal skill, personal charisma, and initial attraction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14*, 203–211.
- Friedman, H. S., & Tucker, J. S. (1993). Factor analysis of personality measures thought to predict physical health. Unpublished manuscript.

- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 49-73.
- Gonzales, J. A. & Chakraborty, S. (2013). Identity orientation, organizational identification and leadership involvement. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 6-17.
- Green, M., & Brock, T. (2000). The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives. *Journal of Personality and Personal Psychology*, 79(5), 701-721.
- Griffith C., Wilson J. F., Langer S. & Haist S. A. (2003) House staff nonverbal communication skills and standardized patient satisfaction. *J Gen Intern Med* 18, 170–4.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 566 –583.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* (6th. Ed) Long Grove, IL: Waveland Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life, *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hall J. A., Harrigan J. A., & Rosenthal R. (1995). Nonverbal behavior in clinician-patient interaction. *Appl Prev Psychol*, 4, 21–37.
- Hede, A. (2001). Integrated Leadership: Multiple Styles for Maximal Effectiveness, in K. Parry (ed.) *Leadership in the Antipodes: Findings, Implications and a Leader Profile*. Wellington: Institute of Policy Studies Centre for the Study of Leadership.
- Heide, F. J. (2013). “Easy to Sense But Hard to Define”: Charismatic Nonverbal Communication and the Psychotherapist. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 305-319
- Howell, J.P., & Costley, D.L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Ilies, R., Cusșeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2012). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 4-14.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*, 36-51.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosentbal, R. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*, 96–110.
- Karasek, R. (1990). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Kelloway, E., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress: an International Journal of Work, Health & Organisations, 24*(3), 260-279.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163–193.
- Levenson, M. R. (1994). Vulnerability and resilience to combat exposure: can stress have lifelong effects? *Psychology and aging, 9*(1), 34-44.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 221–234.
- Locke, C., & Anderson, C. (2015). The downside of looking like a leader: power, nonverbal confidence, and participative decision-making. *Journal of Experimental Social Psychology, 58*, 42–47.
- Merrill, D. W., & Reid, R. H. (1981). Personal styles & effective performance. Radnor, PA: Chilton.
- Mehrabian, A. (1972). Nonverbal communication. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress, 12*, 29-49.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directions: Going Beyond the Surface. *Corporate Governance, 18*(2), 136-148.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing, 63*, 465-475.
- Nordin, M. & Nordin, S. (2013). Psychometric evaluation and normative data of the Swedish version of the 10-item perceived stress scale. *Scandinavian Journal of Psychology, 54*(6), 502-7.
- Norton, R. W. (1983). *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Notarius, C.I., & Levenson R.W. (1979). Expressive tendencies and physiological response to stress. *Journal of personality and social psychology, 37*(7), 1204-10
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R. & Hietanen, J. (2014). Bodily maps of emotions. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 111*(2), 664-651.
- Patel, G. (2013) Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards. *The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division*.

- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotions. *Leadership Quarterly*, 13, 583–599.
- Portegijs, W., Hermans, B. & Latha, V. (2006). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Puccinelli, N. M., Motyka, S., & Grewal, D. (2010). Can You Trust a Customer's Expression? Insights into Nonverbal Communication in the Retail Context. *Psychology & Marketing*, 27(10), 964–988
- Puts, D. A., Gaulin, S. J. C. & Verdolini, K. (2006). Dominance and the evolution of sexual dimorphism in human voice pitch. *Evolution and Human Behavior*, 27(4), 283-296.
- Rasulzada, F., Dackert, I., & Johansson, C. (2003). Employee well-being in relation to organizational climate and leadership style. Occupational health psychology: Flexibility, quality of working life and health. *Proceedings of the Fifth European Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology* (pp. 220-224). Nottingham: University of Nottingham, I-WHO.
- Revicki D., Whitley T., & Gallery M. (1993). Organizational characteristics, perceived work stress, and depression in emergency medicine residents. *Behav Med*, 19, 74–81.
- Rice, L. N., & Kerr, G. P. (1986). Measures of client and therapist vocal quality. In L. Greenberg & W. S. Pincus (Eds.), *The psychotherapeutic process: A research handbook* (pp. 73–105). New York, NY: Guilford Press.
- Riggio, R. E. (1998). Charisma. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health*, 1, 387–396). New York, NY: Academic.
- Riggio, R. E., & Friedman, H. S. (1986). Impression formation: The role of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 421-427
- Schaufeli, W. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International* 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003) Voorlopige Handleiding Utrechtse Bevoegenheidschaal (UBES). Universiteit Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie
- Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2010). *Bevoegen aan het werk*. Zaltbommel: Thema
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) (Test Manual of the Utrecht Burnout Scale), Swets & Zeitlinger, Lisse.
- Schein, V.E. (1975). The relationship between sex role stereotype and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57, 95-100.
- Schnurr, S. (2005). *Humour and Leadership Discourse in Different Workplace Cultures*, unpublished PhD, Victoria University of Wellington, New Zealand, Wellington.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49, 353-363.

- Shuck, B. & Herd, A.M. (2012), Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD, *Human Resources Management Review*, 11(3), 156-181.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D. & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 5, 631-645.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(2), 107-139.
- Smith, A. (2001). Perceptions of stress at work. *Human Resource Management Journal*, 11, 74-86.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership* (1st ed.). New York: Free Press.
- Taris, T., Houtman, I., & Schaufeli, W. (2013). Burnout: de stand van zaken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3), 241-257.
- Taris, T. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies, *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- TNO (2014). Werkstress, Burnout & Verzuim in cijfers. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/11/16/werkstress-burn-out-en-verzuim-in-cijfers>
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 555-570.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E. & De Witte, H. (2013). The job-demands resources model: overview and suggestions for future research, in Bakker, A. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 83-105.
- Van den Haak, M., De Jong, M. & Schellens, P. J. (2003) Hardop denken protocollen als pretest methode. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 25(3), 236-252
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Viswesvaran, C. (2004). Group differences in emotional intelligence scores: theoretical and practical implications. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.