

Faculteit der Letteren

Communicatie- en Informatiewetenschappen

Studiejaar 2016-2017

15 augustus 2017

Goede leiderschapscommunicatie als medicijn voor burn-outklachten?

Onderzoek naar de invloed van motiverende taal en de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers op burn-outklachten van medewerkers

Rianne Meijer

s4248457

Begeleider: J. van Berkel

Tweede beoordelaar: W.G. Reijnierse

Radboud Universiteit



Woord vooraf

Het uitvoeren van dit onderzoek was voor mij niet mogelijk geweest zonder de hulp van veel mensen, die ik daarvoor graag wil bedanken. Ik bedank mijn begeleider Jantien van Berkel en tweede beoordelaar Gudrun Reijnierse voor hun waardevolle feedback op de conceptteksten die ik opstuurde en voor het mailcontact dat we hebben gehad. Zij brachten mij tot nieuwe inzichten, hielpen mij met methodologische vragen en keken kritisch naar de inhoud van het onderzoek. Bij het ontwikkelen van de meetinstrumenten hebben verschillende familieleden en vrienden mij geholpen met pre-testen en vertalen. Ook kreeg ik van Wilmar Schaufeli een bestaande vragenlijst voor het meten van burn-outklachten opgestuurd, wat mij erg geholpen heeft. Mijn dank gaat ook uit naar alle medewerkers die de online vragenlijst invulden en voor de inzet en openhartigheid van de leidinggevenden die ik mocht interviewen. Het was erg prettig dat de leidinggevenden in mijn directe omgeving ervoor open stonden om op korte termijn een afspraak te maken en de diepte in te gaan als het ging over hun leiderschap en leiderschap in het algemeen. Tot slot ben ik dankbaar voor alle morele en praktische steun die ik bij het uitvoeren van mijn onderzoek heb ervaren van familieleden en vrienden en in het bijzonder van mijn vriend Rick Veenstra.

Ik hoop dat u mijn scriptie met aandacht en plezier zult lezen.

Rianne Meijer

Nijmegen, 15 augustus 2017

Samenvatting

Burn-outklachten komen vaak voor en zijn problematisch voor de samenleving. In dit onderzoek staat centraal welke invloed leiderschapscommunicatie heeft op burn-outklachten van medewerkers. Door middel van een enquête en interviews is onderzocht hoe de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers (LMX) en het gebruik van motiverende taal (ML) samenhangen met burn-outklachten van medewerkers. Uit de literatuur is gebleken dat beide factoren namelijk resulteren in diverse positieve uitkomsten voor medewerkers.

Waar voorgaand onderzoek naar leiderschapscommunicatie vaak eenzijdig is belicht, komt in het huidige onderzoek zowel het perspectief van medewerkers als dat van leidinggevend aan de orde.

Uit de door 140 medewerkers ingevulde enquête blijkt zoals verwacht dat een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers samenhangt met minder burn-outklachten en een slechtere relatie met meer burn-outklachten. Dit is te verklaren doordat een goede relatie stress, de oorzaak van burn-out, kan wegnemen. Het verband tussen LMX en burn-outklachten, onderzocht door middel van meervoudige regressieanalyses, was echter zwak.

Het gebruik van motiverende taal hing in tegenstelling tot bestaande onderzoeksresultaten niet samen met de hoeveelheid burn-outklachten. ML is in de opvatting van leidinggevend wel een voorwaarde om een goede relatie te kunnen opbouwen. Deze verwachting is na het uitvoeren van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek in een aanvullende analyse getoetst met de data uit het enquêteonderzoek en de variantie in LMX blijkt voor 63% te verklaren door ML. Om een goede relatie op te bouwen, is het als leidinggevend dus belangrijk om motiverende taal te gebruiken.

Uit de interviews met negen leidinggevend blijkt bovendien dat privéomstandigheden vaak een rol spelen bij burn-outklachten.

Aan dit cross-sectionele onderzoek kunnen geen conclusies over causaliteit worden verbonden en het onderzoek wordt ook beperkt doordat 83% van de geënquêteerde medewerkers hogeropgeleid was. Verder onderzoek is nodig naar de invloed van relationele factoren van leiderschapscommunicatie op burn-outklachten.

Theoretisch kader

Aanleiding

In 2014 hadden een miljoen Nederlanders burn-outklachten (TNO, 2014). Werkstress, leidend tot burn-outklachten, is daarmee de meest voorkomende beroepsziekte in Nederland en heeft groot ziekteverzuim tot gevolg (Stordeur, D'hoore, & Vandenberghe, 2001). Van het werkgerelateerde ziekteverzuim werd in 2014 36% veroorzaakt door werkstress (TNO, 2014). Dit is een probleem dat organisaties erg veel geld kost (Mayfield & Mayfield, 2009a; Thomas, 2005). In 2014 kostte werkstressgerelateerd ziekteverzuim Nederlandse werkgevers namelijk 1,8 miljard euro (TNO, 2014). Kortom: burn-outklachten zijn een probleem voor de samenleving en er is onderzoek nodig naar factoren die burn-outklachten zouden kunnen beïnvloeden.

Burn-out

Om te onderzoeken hoe burn-outklachten kunnen worden tegengegaan, is allereerst duiding van dit verschijnsel noodzakelijk. Iemand met een burn-out bevindt zich in een staat van fysieke, emotionele en mentale uitputting (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Thomas, 2005).

Een burn-out bestaat uit drie primaire symptomen: uitputting, depersonalisatie en verminderde zelfontplooiing. Uitputting is een noodzakelijke, maar niet de enige voorwaarde voor een burn-out. Als verdedigingsmechanisme voor de extreme vermoeidheid distantiëren mensen zich emotioneel en cognitief van hun werk. Het tweede symptoom, depersonalisatie, wordt ook wel cynisme genoemd en is een onmiddellijke reactie op uitputting. Bij depersonalisatie vergroot een medewerker de afstand tussen zichzelf en bijvoorbeeld een cliënt door zich als een minder aangenaam persoon te gedragen, wat zich kan uiten in negativiteit en ongevoeligheid. Ook dit is een manier om zichzelf te verdedigen tegen te hoge eisen. Tot slot kan verminderde zelfontplooiing worden veroorzaakt doordat uitputting en depersonalisatie langzamerhand de eigen effectiviteit verminderen. Over het algemeen komen uitputting en depersonalisatie voort uit een te hoge werkdruk (Maslach et al., 2001) en is verminderde zelfontplooiing toe te schrijven aan een verminderde eigen effectiviteit (Schaufeli & Schreurs, 1999).

Onvoorspelbaarheid en oncontroleerbaarheid van omstandigheden vormen een potentiële dreiging en veroorzaken stress. Een burn-out wordt veroorzaakt door een langdurige blootstelling

aan stress (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2016). Om burn-outklachten tegen te gaan, is het dus belangrijk om werkstress te voorkomen.

Uit de meta-analytische review van Harms et al. (2016), die uit 157 onderzoeken bestaat van in totaal bijna 50.000 respondenten, blijkt dat werkgerelateerde stress nauw verbonden is met leiderschap. Enerzijds kunnen leidinggevendenden een bron van stress vormen, anderzijds kunnen zij door goed leiderschap stress wegnemen bij medewerkers. Een slechte relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers wordt gezien als een van de grootste stressbronnen binnen organisaties (Van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Hoe meer waarde een individu aan een relatie hecht, hoe stressvoller het is als deze relatie wordt bedreigd (Harms et al., 2016). Doordat de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers enerzijds een bron van stress kan zijn, maar anderzijds wellicht burn-outklachten kan voorkomen, is het waardevol om verder onderzoek te doen naar hoe relaties tussen leidinggevendenden en medewerkers en burn-outklachten interacteren.

Relationele benadering van leiderschapscommunicatie

In dit onderzoek naar leiderschapscommunicatie en de mate van burn-outklachten wordt een relationele benadering van leiderschapscommunicatie gehanteerd. Voorheen werd in veel onderzoek naar leiderschapstheorieën gefocust op persoonskenmerken en gedrag van een leidinggevende. Dat past in een klassiek lineair communicatiemodel (Ruben & Gigliotti, 2016). Effectief leiderschap wordt volgens de klassiek lineaire opvatting bereikt door effectieve communicatie van de leidinggevende, aangezien een zender, boodschap en ontvanger automatisch zorgen voor effect. Een communicatiefout van de leidinggevende leidt in een dergelijke situatie meteen tot falen in leiderschap. In werkelijkheid is communicatie echter wederkerig van aard. Daarom wordt dit onderzoek niet benaderd vanuit de klassiek lineaire opvatting, maar vanuit een relationele opvatting van leiderschapscommunicatie.

Leidinggevendenden en medewerkers beïnvloeden elkaar, bijvoorbeeld door steun naar elkaar uit te spreken, elkaar feedback te geven en door met elkaar te communiceren (Van Dierendonck et al., 2004). Bij alle communicatie tussen hen wordt rekening gehouden met ieders (veranderende) individuele behoeften, waarden, attitudes, doelen, wensen, opleiding, cultuur, levensgeschiedenis en huidige levensomstandigheden (Ruben & Gigliotti, 2016). Ook vindt veel communicatie onbewust plaats, zoals non-verbale signalen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Volgens

Watzlawick, Bavelas, & Jackson (1967) is het voor een mens namelijk onmogelijk om niet te communiceren. Communicatie tussen leidinggevend en medewerkers is dus dyadisch (wederkerig) van aard (Martin, Epitropaki, Thomas, & Topakas, 2010). Samenvattend zijn er drie elementen belangrijk bij leiderschap: de leidinggevende, de medewerker en de interactie tussen beiden (Graen & Uhl-Bien, 1995). Op basis van deze inzichten kan worden geconcludeerd dat een relationele benadering van leiderschapscommunicatie, zoals is toegepast in dit onderzoek, zinvol is.

De afgelopen decennia is er toenemende belangstelling voor onderzoek naar de interactie en de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Er is veelvuldig aangetoond dat een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers positieve effecten heeft op individuele en organisationele aspecten (Harms et al., 2016; Mansueti, Grandi, & Grazio, 2016; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Medewerkers rapporteren meer tevredenheid, meer effectiviteit, wederzijdse invloed en open en eerlijke communicatie. Daarentegen resulteert een slechte relatie in nadelen, bijvoorbeeld wat betreft carrièremogelijkheden, werktevredenheid en organisatiecommitment (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Goede relaties tussen leidinggevend en medewerkers hebben dus veel positieve gevolgen voor medewerkers en organisaties.

Bovendien heeft de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers invloed op het respect, de waardering en de loyaliteit die medewerkers voor elkaar hebben (Sparrowe, Soetjito, & Kraimer, 2006). Goede relaties tussen leidinggevend en medewerkers zorgen er bijvoorbeeld voor dat medewerkers meer gehoor geven aan een oproep om elkaar onderling hulp te bieden (Sparrowe et al., 2006). Leidinggevend kunnen door een goede relatie met hun medewerkers, een 'softe beïnvloedingstechniek' genoemd, er dus voor zorgen dat er een helpende cultuur ontstaat bij medewerkers. Concluderend blijkt het van nut te zijn om theorieën te ontwikkelen over de relatie tussen een leidinggevende en zijn medewerkers.

Leader-Member Exchange (LMX)

Een theorie waarin de relatie tussen leidinggevend en medewerkers centraal staat, is de Leader Member Exchange (LMX) theory (Graen & Uhl-Bien, 1995). De LMX-theorie stelt dat een leidinggevende met elke medewerker een unieke wederzijdse relatie heeft (Van Dierendonck et al., 2004; Martin et al., 2010). Deze relatie bestaat volgens Van Dierendonck et al. (2004) uit drie dimensies: affectie, contributie en loyaliteit. Mansueti et al. (2016) erkennen ook contributie en

loyaliteit als dimensies van relaties tussen leidinggevend en medewerkers, maar voegen daar invloed en professioneel respect aan toe. De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en hun medewerkers kan dan ook aan deze dimensies worden afgemeten, bijvoorbeeld door middel van enquêteonderzoek.

Het ontstaan van een unieke relatie met elke medewerker komt onder andere doordat leidinggevend beperkte bronnen hebben. Zij kunnen niet in iedere medewerker evenveel tijd en energie investeren (Martin et al., 2010). Goede relaties tussen leidinggevend en medewerkers bevatten volgens de LMX-theorie voldoende informatie (bijvoorbeeld door middel van feedback), steun, wederzijds respect, mogelijkheid om aan behoeften tegemoet te komen en daardoor wordt de perceptie van autonomie vergroot (Mansueti et al., 2016).

Uit een longitudinaal onderzoek van Van Dierendonck et al. (2004) naar het verband tussen leiderschap en welzijn van medewerkers blijkt dat het welzijn van medewerkers directe invloed heeft op de leidinggevende en vice versa. Mensen die bijvoorbeeld interactie hebben met depressieve mensen, kunnen zelf ook in een negatieve stemming komen, wat hen ervan weerhoudt om met deze mensen om te gaan. Op deze manier wordt een *loss spiral* in gang gezet (Van Dierendonck et al., 2004). Ook is het mogelijk dat een leidinggevende zich niet anders gedraagt dan normaal, maar dat hij door een depressieve medewerker toch als minder ondersteunend wordt gezien door de *loss spiral* waar de medewerker zich in bevindt. In dat geval draait het dus om een veranderende perceptie van de medewerker. Veel enquêteonderzoek wordt gekleurd door perceptie. Deze onderzoeksresultaten werpen een nieuw licht op de invloed die medewerkers uitoefenen op hun leidinggevend en benadrukken dat een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker dyadisch van aard is.

De LMX-theorie is belangrijk voor dit onderzoek, omdat de relatie tussen leidinggevend en medewerkers van invloed is gebleken op verschillende uitkomsten voor de organisatie en de medewerkers. Zoals genoemd is een kwalitatief goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers gerelateerd aan verminderde stress en burn-outklachten bij medewerkers (Harms et al., 2016). Dat is belangrijk voor het huidige onderzoek, omdat getoetst zal worden of LMX naast organisatie-uitkomsten ook gezondheidsuitkomsten kan beïnvloeden. Op basis van de onderzoeksresultaten van Harms et al. (2016) is de verwachting in dit onderzoek dat LMX negatief samenhangt met burn-outklachten van medewerkers. Dit houdt naar verwachting in dat een goede relatie tussen een leidinggevende en zijn medewerkers burn-outklachten tegengaat, terwijl door een slechte relatie tussen een leidinggevende en zijn medewerkers burn-outklachten zich

juist zouden kunnen voordoen. De verwachting is ook dat de kwaliteit van een relatie tussen leidinggevend en medewerkers bepalend is voor de invloed die het inzetten van leiderschapscommunicatie heeft, specifiek tot uiting gekomen in de Motivating Language Theory (MLT).

Gevolgen van LMX voor leiderschapscommunicatie

Het merendeel van de theorieën over leiderschapscommunicatie gaat ervan uit dat leidinggevend dezelfde communicatiestijl gebruiken voor alle medewerkers (Yrle, Hartman, & Galle, 2002). De LMX-theorie stelt, zoals eerder beschreven, dat dit niet zo is en dat verschillende medewerkers een verschillende aanpak krijgen. Het feit dat een leidinggevende met iedere medewerker een unieke relatie heeft van een in meer of mindere mate goede of slechte kwaliteit, zorgt ervoor dat leidinggevend verschillende leiderschapsstijlen gebruiken voor verschillende medewerkers (Martin et al., 2010; Yrle et al., 2002).

Medewerkers zijn naar aanleiding van LMX in te delen in hoofdzakelijk twee verschillende categorieën: de *in-group* en de *out-group* van een leidinggevende (Mansueti et al., 2016; Martin et al., 2010; Turnage & Goodboy, 2016). Een leidinggevende en een medewerker uit de *in-group* ontwikkelen een relatie die wordt gekenmerkt door wederzijdse inspanning, communicatie en congruente waarden (Sparrowe et al., 2006). Een leidinggevende heeft bij een medewerker uit zijn *out-group* daarentegen een sterke behoefte aan controle door formele verzoeken te doen (Mansueti et al., 2016). Sparrowe et al. (2006) stellen dat een lage kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers wordt gekenmerkt door dominante communicatie en autocratische besluitvorming.

De indeling van medewerkers in een *in-group* en een *out-group* heeft gevolgen voor de manier waarop er wordt gecommuniceerd wat betreft de keuze van taal en medium (Mayfield et al., 1995). Zo blijkt uit onderzoek van Turnage & Goodboy (2016) dat *in-group* medewerkers kritiek op hun leidinggevende bij voorkeur face-to-face bespreken, terwijl *out-group* medewerkers liever feedback per mail geven.

Daarnaast is de kwaliteit van de relatie in onderzoek van Yrle et al. (2002) bepalend voor de mate waarin medewerkers coachend of begeleidend worden behandeld door hun leidinggevende. In dit onderscheid is coachen instructief en richt zich met name op het geven van informatie. Begeleiden is participatief en bedoeld om een medewerker te laten nadenken over een situatie en

beslissingen te laten nemen (Yrle et al., 2002). In een relatie tussen een leidinggevende en medewerkers van goede kwaliteit ervaren medewerkers meer participatiemogelijkheden (zowel een coachende als begeleidende rol) dan in een relatie van slechte kwaliteit, waarin medewerkers niet het gevoel hebben echt te participeren.

Op basis van de bovenstaande onderzoeksresultaten kan de conclusie worden getrokken dat leiderschapscommunicatie het beste kan worden afgestemd op de kwaliteit van de relatie om in gunstige organisatie-uitkomsten te resulteren.

Methodologische aandachtspunten

Bij het meten van LMX noemen Gerstner & Day (1997) enkele belangrijke aandachtspunten. Zo is het belangrijk dat LMX gemeten wordt vanuit zowel het perspectief van de leidinggevende als dat van de medewerker, omdat de overeenstemming over de beoordeling van hun relatie tussen hen vaak laag is. Door slechts één invalshoek te onderzoeken, worden onderzoeksresultaten eenzijdig belicht. Dat levert geen volledig beeld van de werkelijke relatie op en maakt onderzoek minder betrouwbaar. Dit probleem wordt ook aangekaart door Martin et al. (2010). Om de overeenstemming te vergroten kan het beste gebruik worden gemaakt van schaaltermen zoals 'beter dan gemiddeld' of 'vergelijkbaar met andere medewerkers' (Gerstner & Day, 1997). Door twee invalshoeken te onderzoeken, wordt de invloed van ieders perceptie erkend, geheel in lijn met de relationele benadering van leiderschapscommunicatie.

Leiderschapscommunicatie en relaties tussen leidinggevend en medewerkers worden vaak onderzocht met behulp van enquêtes. De kanttekening die door meerdere onderzoekers bij enquêteonderzoek wordt geplaatst, is dat dit meetinstrument de perceptie van de medewerkers weergeeft en niet de daadwerkelijke communicatie (Fairhurst, 2001; Tourangeau & Yan, 2007; Van Dierendonck et al., 2004; Yrle et al., 2002). Zowel enquêtes als interviews geven namelijk alleen informatie over wat mensen zeggen en niet over wat zij daadwerkelijk doen (Green & Thorogood, 2014). Er kunnen bijvoorbeeld sociaalwenselijke antwoorden worden gegeven bij gevoelige vragen (Tourangeau & Yan, 2007). Dit kan problemen opleveren voor de validiteit van de gegevens. Toch zijn gegevens volgens Green & Thorogood (2014) valide, zo lang deze worden behandeld als gegevens in een specifieke context en niet als enige getrouwe weergave van de werkelijkheid.

Een van de belangrijke tekortkomingen van LMX is dat er tot nu toe dat er nog weinig praktijkonderzoek is uitgevoerd (Martin et al., 2010). Ook is er meer kwalitatief onderzoek nodig

naar LMX (Martin et al., 2010). Dit onderzoek zal daarom een bijdrage leveren aan de uitbreiding van de hoeveelheid praktijkonderzoek naar de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers vanuit communicatief perspectief.

Motivating Language Theory (MLT)

In dit onderzoek staat centraal hoe leiderschapscommunicatie en burn-outklachten van medewerkers interacteren. Enerzijds is daarvoor, zoals beschreven, een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers belangrijk. Een goede relatie is volgens Mayfield & Mayfield (2009b) een essentiële voorwaarde voor goede leiderschapscommunicatie en zou stress kunnen wegnemen, wat uiteindelijk kan leiden tot minder burn-outklachten. Anderzijds kan de communicatietheorie van Motivating Language (MLT) (Sullivan, 1988) van waarde zijn bij het wegnemen van stressklachten.

Uit onderzoek van Thomas (2005) blijkt dat leidinggevend werkdruk kunnen verminderen en sociale steun kunnen vergroten om burn-outklachten bij medewerkers tegen te gaan. Hoe leidinggevend stress kunnen wegnemen door middel van hun communicatiestijl is echter nog onduidelijk. Wel wordt in twee onderzoeken van Mayfield & Mayfield (2009a; 2009b) bevestigd dat een leidinggevende ervoor moet zorgen dat zijn daden in overeenstemming zijn met zijn communicatie om leiderschapscommunicatie een positieve invloed te laten hebben op uitkomsten voor medewerkers, zoals werkprestaties en tevredenheid.

Mayfield & Mayfield (2009b) onderzochten twee van oorsprong dyadische communicatietheorieën om inzicht te verkrijgen in de rol van de relatie tussen leidinggevende en medewerker in de leiderschapscommunicatie. Enerzijds werd de reeds genoemde LMX-theorie onder de loep genomen, anderzijds onderzochten zij de Motivating Language theory (MLT) (Sullivan, 1988). Motiverende taal biedt een goede mogelijkheid om stressklachten bij medewerkers tegen te gaan en in het volgende gedeelte zal hiervoor een verklaring worden gegeven, nadat eerst de oorsprong en inhoud van de theorie worden verduidelijkt.

MLT is gebaseerd op de *speech acts theory* van Searle (1969). In de *speech acts theory* zijn drie linguïstische categorieën opgesteld waarin bijna alle gesproken woorden vallen (Mayfield, Mayfield, & Sharbrough III, 2015). Deze categorieën zijn: *locutionary speech*, waarin de betekenis van woorden centraal staat, *illocutionary speech*, waarin de focus ligt op wat de spreker doet

terwijl hij spreekt en *perlocutionary speech*, waarin duidelijk wordt wat de spreker hoopt te bereiken.

MLT stelt dat alle leiderschapscommunicatie kan worden gecategoriseerd in drie typen: betekenisgevende taal (*locutionary speech*), empathische taal (*illocutionary speech*) en richtinggevende taal (*perlocutionary speech*). Met richtinggevende taal wordt duidelijkheid over verwachtingen en prestaties in een bepaalde tijdsduur bedoeld, hetgeen gebaseerd is op de *goal setting theory* van Locke & Latham (2006). De *goal setting theory* stelt dat specifieke, goed gedefinieerde doelen tot betere taakprestaties leiden dan abstracte, vage doelen. Door richtinggevende taal wordt onzekerheid verminderd en structuur aangeboden (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1995). Empathische taal toont aan dat een leidinggevende oprecht geeft om het emotionele welzijn van de medewerker en wordt gezien als een uitdrukking van menselijkheid (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 2015). Door middel van betekenisgevende taal wordt de organisatiecultuur overgebracht (Mayfield & Mayfield, 2009a; Mayfield & Mayfield, 2009b; Mayfield et al., 1995). Het doel van motiverende taal is om afstand te overbruggen tussen intenties van de leidinggevende en het begrip van de medewerker om zo uitkomsten voor medewerkers gunstig te beïnvloeden (Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998; Mayfield et al., 2015).

Ten grondslag aan MLT liggen drie basisassumpties:

1. De drie vormen van *speech acts* representeren de meeste verbale uitdrukkingen die plaatsvinden in communicatie tussen leidinggevend en medewerkers (Mayfield et al., 1998; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 2015; Mayfield & Mayfield, 2016)
2. De leidinggevende moet handelen overeenkomstig zijn woorden. Als woorden en daden tegenstrijdig zijn, vertrouwen medewerkers meer op het daadwerkelijke gedrag dan op taal. Dat komt doordat iets gemakkelijker wordt gezegd dan gedaan. (Holmes & Parker, 2017; Mayfield et al., 1995; Mayfield et al., 1998; Mayfield, 2009; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 2015; Mayfield & Mayfield, 2016).
3. De drie vormen van *speech acts* vormen een integraal geheel. Dit houdt in dat leidinggevend een combinatie van alle drie de vormen moeten gebruiken om optimaal van motiverende taal (ML) te kunnen profiteren (Mayfield et al., 1998; Mayfield, 2009; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 2015; Mayfield & Mayfield, 2016).

Verder wordt in meerdere onderzoeken (Mayfield et al., 1995; Mayfield et al., 1998; Mayfield, 2009; Mayfield et al., 2015) aangestipt dat de MLT alleen gebruikt kan worden om het effect van leiderschapscommunicatie op de medewerker te meten en niet andersom, hetgeen een eenzijdig perspectief biedt en een beperkende factor is van de MLT.

Ondanks deze beperking is gebleken dat motiverende taal tot veel positieve uitkomsten voor medewerkers kan leiden, zoals meer werktevredenheid en betere werkprestaties (Mayfield et al., 1995; Mayfield et al., 1998; Mayfield, 2009b; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 2015). Zo ontdekte Mayfield (2009) dat prestaties van medewerkers met 17% verbeteren, de aanwezigheid tot 28% en de tevredenheid met het werk tot 70% stijgt door het frequent gebruiken van motiverende taal. Om dit frequente gebruik van motiverende taal concreet te maken: Mayfield & Mayfield (2009b) stellen dat voor elke 10% toename van motiverende taal werkprestaties met 1.4% stijgen en werktevredenheid met 4%. De verbeterde werkprestaties kunnen worden verklaard doordat motiverende taal de eigen effectiviteit van medewerkers - het geloof in eigen kunnen - vergroot en eigen effectiviteit samenhangt met betere werkprestaties (Mayfield & Mayfield, 2012). Ook loyaliteit aan de leidinggevendenden, creativiteit en aanwezigheid (Mayfield & Mayfield, 2012), effectiviteit bij het nemen van beslissingen en tevredenheid met de communicatie van de leidinggevende (Mayfield et al., 2015) worden positief beïnvloed door motiverende taal.

Bovendien, en voor het huidige onderzoek het meest relevant, hangt het gebruik van motiverende taal samen met werkstress (Mayfield et al., 1998). De samenhang tussen betekenisgevende taal en positieve uitkomsten voor medewerkers was in het onderzoek van Mayfield et al. (1998) minder sterk dan de samenhang tussen richtinggevende of empathische taal en positieve uitkomsten voor medewerkers. Dit kan worden verklaard doordat betekenisgevende taal vooral relevant is in een vroege fase van relaties tussen leidinggevendenden en medewerkers en in tijden van cultuurveranderingen. Specifiek in tijden van veranderingen is het belangrijk voor leidinggevendenden om nieuwe structuren, regels, normen en waarden uit te leggen om veranderingen succesvol te implementeren. Uit de bovenstaande onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat medewerkers baat hebben bij motiverende taal van hun leidinggevende.

Daarnaast onderzoeken Mayfield & Mayfield (2009b) de samenhang tussen ML en LMX en nemen de tweede basisassumptie van ML onder de loep, namelijk de assumptie dat gedrag van leidinggevendenden in overeenstemming moet zijn met hun woorden. Dat onderzoek heeft

bijgedragen aan het beantwoorden van de vraag hoe ML en LMX zich precies tot elkaar verhouden en heeft een belangrijke basis gevormd voor het onderzoeksmodel uit het huidige onderzoek. Uit hun onderzoek wordt geconcludeerd dat het effect van motiverende taal op werktevredenheid en werkprestatie volledig wordt gemedieerd door LMX. Dit betekent dat het gebruik van motiverende taal leidt tot meer werktevredenheid en betere werkprestaties, doordat motiverende taal zorgt voor een goede kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Op basis van deze toetsing wordt het huidige onderzoek voortgebouwd op de samenhang tussen ML en LMX.

In dit onderzoek zal worden getoetst of deze relatie tussen leidinggevend en medewerkers ook van invloed is op een andere uitkomst voor medewerkers, namelijk burn-outklachten, zoals aanbevolen voor vervolgonderzoek door Mayfield & Mayfield (2009b). Hierbij wordt onderzocht of LMX modereert bij de invloed van motiverende taal op burn-outklachten. Deze moderatie zou inhouden dat de invloed van motiverende taal op burn-outklachten anders is in het geval van een goede hoge kwaliteit van LMX dan in het geval van een lage kwaliteit van LMX (Yuan, Cheng, & Maxwell, 2014). Verwacht wordt dat motiverende taal door leidinggevend en zou kunnen worden ingezet om burn-outklachten van hun medewerkers tegen te gaan.

Onderzoeksvraag, deelvragen en hypothesen

Naar aanleiding van de besproken literatuur, luidt de onderzoeksvraag in dit onderzoek als volgt:

Welke invloed heeft leiderschapscommunicatie op burn-outklachten van medewerkers?

In het onderzoek wordt gefocust op twee factoren binnen leiderschapscommunicatie, namelijk 1) de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en 2) het gebruik van motiverende taal door leidinggevend en. De onderzoeksvraag zal worden opgesplitst in twee deelvragen om zowel het perspectief van medewerkers als dat van leidinggevend en te belichten. Zo wordt de besproken literatuur ter harte genomen.

Deelvraag 1: Welke invloed heeft motiverende taal van leidinggevend en op burn-outklachten van medewerkers en welke rol heeft de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers daarin volgens medewerkers?

Bij deze deelvraag zijn de volgende vier hypothesen opgesteld.

H1: Er is een negatief verband tussen het gebruik van motiverende taal door leidinggevend en burn-outklachten van medewerkers.

H2: Er is een negatief verband tussen de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en burn-outklachten van medewerkers.

H3: De invloed van motiverende taal op burn-outklachten wordt gemodereerd door de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers (LMX).

H4: Als de relatie tussen leidinggevend en medewerkers goed is, zorgt het gebruik van motiverende taal voor minder burn-outklachten dan wanneer de relatie tussen leidinggevend en medewerkers niet goed is.

De tweede deelvraag richt zich op de perceptie van leidinggevend en is exploratief van aard.

Deelvraag 2: Wat is de perceptie van leidinggevend als het gaat om de invloed van hun motiverende taal en de kwaliteit van de relatie met hun medewerkers op burn-outklachten van hun medewerkers?

Methode

In dit hoofdstuk zullen de gebruikte onderzoeksmethoden en gemaakte keuzes worden toegelicht. Het onderzoek bestond uit een kwantitatieve en een kwalitatieve studie. Eerst wordt behandeld waarom een combinatie van een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek nodig bleek. Vervolgens zullen per studie de methodologische keuzes worden toegelicht.

Keuze voor de combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek bestond uit een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, omdat er op dat gebied een hiaat gevonden is in de literatuur. In voorgaande onderzoeken is leiderschapscommunicatie zoals tot uiting gekomen in LMX en ML vaak eenzijdig belicht, namelijk enkel vanuit het perspectief van medewerkers (Gerstner & Day, 1997; Mayfield et al., 1995; Yrle et al., 2002). De schaal die bijvoorbeeld is ontwikkeld om ML te meten, kon alleen reacties van medewerkers op taal van de leidinggevende verklaren en niet andersom (Mayfield et al., 1995). Daarom was deze schaal ongeschikt om in een enquête voor te leggen aan leidinggevendenden. Om LMX te meten was het nog onduidelijk of de ontwikkelde schaal ook toepasbaar is op leidinggevendenden (Yrle et al., 2002). Het gebruik van deze schalen kon dus het beste worden vermeden om het perspectief van leidinggevendenden te onderzoeken.

Toch zou informatie vanuit perspectief van leidinggevendenden waardevol zijn, aangezien leiderschap een tweezijdig proces is (Martin et al., 2010). Om deze informatie in te winnen, kon het beste in een interview worden doorgevraagd naar de perceptie van leidinggevendenden over hun relatie met hun medewerkers en hun gebruik van motiverende taal. Hiermee werd gehoor gegeven aan de vraag naar kwalitatief onderzoek in het onderzoeksveld van LMX van Martin et al. (2010).

Zoals Lindlof (1995) aanstipte: een enquête en een kwalitatief interview kunnen elkaar zelden vervangen. Ze kunnen elkaar echter heel goed aanvullen. Door de combinatie van een kwantitatieve studie naar het perspectief vanuit medewerkers en een kwalitatieve studie naar het perspectief vanuit leidinggevendenden, kon waardevolle informatie aan de bestaande literatuur worden toegevoegd.

Studie 1: enquête (kwantitatief)

In deze studie stond de volgende onderzoeksvraag centraal: Welke invloed heeft motiverende taal van leidinggevend op burn-outklachten van medewerkers en welke rol heeft de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers daarin volgens medewerkers? Achtereenvolgens zullen de instrumentatie, respondenten, procedure, statistische toetsing en het analysemodel worden behandeld.

Instrumentatie

Om de opgestelde hypothesen te toetsen, is kwantitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een enquête. Deze enquête had als doel om burn-outklachten bij medewerkers te meten en de rol die LMX en ML daarbij spelen te verduidelijken.

Aangezien de schalen voor LMX en ML ontworpen zijn in het Engels, zijn de vragen onafhankelijk door zowel de onderzoekster als een andere wo-student vertaald naar het Nederlands. In overleg is een uiteindelijke versie van de vragen gecreëerd. Deze methode had als voordeel dat het tot een goede formulering van de vragenlijst leidde (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2004).

Bovendien is de vragenlijst onderworpen aan een pre-test. Vijf mensen deelden hun opvatting van alle onderdelen uit de enquête. Voor een tabel met persoonskenmerken van deze pre-testers, zie Bijlage 1. De opmerkingen die daaruit naar voren kwamen en die met name betrekking hadden op de duidelijkheid en precieze formulering van vragen, zijn door de onderzoekster verwerkt om de vragenlijst zo duidelijk mogelijk te maken. Zo zijn bij de eerste vraag van LMX de twee zinnen omgedraaid op advies van de pre-testers en zijn er voorbeelden genoemd van beloningen bij de vijfde stelling van ML.

In de volgende paragrafen komt aan de orde hoe de variabelen LMX, ML en Burn-outklachten bij medewerkers precies zijn gemeten. Zie Bijlage 2 voor de volledige enquête.

LMX

Gerstner & Day (1997) onderzochten de betrouwbaarheid en validiteit van een veel gebruikt meetinstrument voor de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker: LMX7. Uit hun analyse blijkt LMX7, ontworpen door Graen, Novak, & Sommerkamp (1982) en opnieuw aanbevolen door Graen & Uhl-Bien (1995), met een betrouwbaarheidscoëfficiënt van .89 de

betrouwbaarste vragenlijst om LMX te meten (Gerstner & Day, 1997). De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker werd daarom ook in dit onderzoek gemeten met behulp van de schaal LMX7, bestaande uit zeven vijfpunts Likert-schalen ('zelden-vaak', 'helemaal niet-heel goed', 'helemaal niet-volledig', 'geen kans-een erg grote kans', 'helemaal mee oneens-helemaal mee eens', 'slecht-goed'). De betrouwbaarheid van kwaliteit van de relatie tussen leidinggevers en medewerkers, bestaande uit zeven items was zeer goed: $\alpha = .90$.

Van twee vragen werd de antwoordvolgorde omgedraaid, om ervoor te zorgen dat respondenten oplettend bleven. Uit onderzoek van Krosnick (1991) blijkt namelijk dat respondenten geneigd zijn om bij een grote hoeveelheid vragen standaard voor het eerste (*primacy effect*) of laatste (*recency effect*) te kiezen, wat vertekende resultaten zou kunnen opleveren. Voor de analyses zijn deze antwoordvolgordes teruggedraaid.

ML

Voor het meten van ML is de vragenlijst gebruikt van Mayfield et al. (1995). In meerdere onderzoeken wordt namelijk als kracht van MLT genoemd dat de theorie berust op een sterk en stabiel construct (Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 1995). Bovendien is de schaal waarmee ML is gemeten zeer betrouwbaar en valide gebleken en is deze getest bij verschillende groepen en in verschillende situaties (Mayfield, 2009; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield et al., 2015; Mayfield et al., 2016). Ook in dit onderzoek bleek de betrouwbaarheid van motiverende taal, bestaande uit negentien vijfpunts Likert-schalen ('erg weinig-vaak'), zeer goed: $\alpha = .92$.

Respondenten gaven van negentien stellingen op een vijfpunts-Likertschaal (erg weinig - vaak) aan in hoeverre zij het met de stelling eens waren. De stellingen zijn op dezelfde manier vertaald als de vragen van LMX7.

Ook bij deze schaal zijn de antwoordvolgordes van vier vragen omgedraaid en zijn de antwoorden voor de analyses teruggedraaid, wederom om vertekende resultaten vanwege *primacy*- en *recency*-effecten te voorkomen.

Burn-outklachten

Burn-outklachten van de medewerkers zijn gemeten aan de hand van de Nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory, de UBOS (Utrechtse Burnout Schaal). Deze schaal is ontwikkeld door Schaufeli & Van Dierendonck (1994). De algemene versie van UBOS is gebruikt, omdat er

geen eisen werden gesteld aan de werksector van de respondenten. De respondenten gaven op vijftien zespunts-Likertschalen (altijd - nooit) aan hoe vaak zij bepaalde burn-outklachten ervoeren. De antwoordvolgordes van drie vragen zijn wederom omgekeerd en voor de analyses opnieuw teruggedraaid.

De algemene versie van UBOS bestaat uit drie schalen: uitputting, depersonalisatie en verminderde zelfontplooiing. De betrouwbaarheid van burn-outklachten die tot uiting zijn gekomen in uitputting van medewerkers bestaande uit vijf items was goed: $\alpha = .84$. De betrouwbaarheid van burn-outklachten die tot uiting zijn gekomen in depersonalisatie bij medewerkers bestaande uit vier items was ook goed: $\alpha = .84$. De betrouwbaarheid van burn-outklachten die tot uiting zijn gekomen in verminderde zelfontplooiing, bestaande uit zes items was adequaat: $\alpha = .72$.

Demografische gegevens

Ten slotte zijn demografische kenmerken bevraagd en als controlevariabelen zijn meegenomen: type contract (fulltime en vast/parttime en vast), werksector en aantal dienstjaren bij de huidige leidinggevende. Voor deze controlevariabelen is gekozen, omdat deze een goed algemeen beeld gaven van de werkomgeving van de respondenten.

Respondenten

De inclusiecriteria die vooraf aan de respondenten gesteld werden, waren dat zij betaald werk verrichtten en een leidinggevende hadden. De vragenlijst is verspreid vanaf 2 mei 2017 en heeft opengestaan tot 19 juni 2017. In totaal zijn 180 respondenten begonnen aan het invullen van de vragenlijst en hebben 140 mensen de vragen volledig ingevuld, waardoor de analyses zijn uitgevoerd op basis van 140 respondenten.

In totaal participeerden 46 mannen (33%) en 94 vrouwen (66%). De respondenten waren tussen de 18 en de 60 jaar oud en hadden een gemiddelde leeftijd van 31.95 jaar ($SD = 10.92$). Het opleidingsniveau van de respondenten varieerde van vmbo tot wo. De meeste respondenten hadden wo- (49%) of hbo-niveau (34%). Ook is gevraagd naar de werkomgeving van de respondenten. In totaal hadden 39 respondenten een fulltime en vast contract (28%) en veertien respondenten een fulltime en tijdelijk contract (10%). De grootste groep respondenten (40) had

een parttime en vast contract (29%). Verder hadden 33 respondenten (24%) een parttime en tijdelijk contract en gaven veertien respondenten (10%) aan een ander soort contract te hebben. In Tabel 1 is te zien in welke sector, gebaseerd op CBS/TNO (2015), de respondenten werkzaam waren. De meeste respondenten (27%) waren werkzaam in de zorg en in het onderwijs (14%). De minste respondenten werkten in de industrie, bouwnijverheid, horeca en financiële dienstverlening (3%).

Tabel 1. Verdeling respondenten naar werksector, gesorteerd op het percentage respondenten

Werksector	Aantal respondenten	Percentage respondenten
Gezondheids- en welzijnszorg	38	27
Onderwijs	19	14
Handel	17	12
Informatie en communicatie	15	11
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	8	6
Cultuur, sport en recreatie	8	6
Overige dienstverlening	8	6
Specialistische zakelijke dienstverlening	6	4
Vervoer en opslag	5	4
Industrie	4	3
Bouwnijverheid	4	3
Horeca	4	3
Financiële dienstverlening	4	3

De respondenten waren tussen de acht maanden en de 36 jaar in dienst bij hun huidige werkgever en hun gemiddeld aantal dienstjaren bij de huidige werkgever was 5.34 jaar ($SD = 6.94$).

Procedure

Een online enquête is verspreid met behulp van het programma Qualtrics. Respondenten kregen de toegang door middel van een link en werden benaderd via Facebook, LinkedIn, mail en persoonlijke contacten. Ook is als sneeuwbal methode gevraagd of respondenten na het invullen van de vragen de enquête wilden doorsturen naar bijvoorbeeld een collega die ook kon participeren. Er was geen beloning om mee te doen aan het onderzoek. Anonimiteit bij het invullen is benadrukt. Ook is vermeld dat de gegevens vertrouwelijk zijn en enkel voor het huidige onderzoek worden gebruikt. Zie Bijlage 2 voor de introductietekst voorafgaand aan de vragen.

Er zijn geen respondenten uit de dataset gehaald die erg kort (2 minuten en 27 seconden) of erg lang (780 minuten en 42 seconden) over het invullen van de vragenlijst hebben gedaan. De reden hiervoor is dat het beoordelen van de eigen werksituatie en gevoelens daarover niet aan tijd zijn gebonden. Het invullen van de vragenlijst heeft gemiddeld 13 minuten en 43 seconden geduurd. In de analyses zijn alleen respondenten meegenomen die de gehele vragenlijst hebben ingevuld.

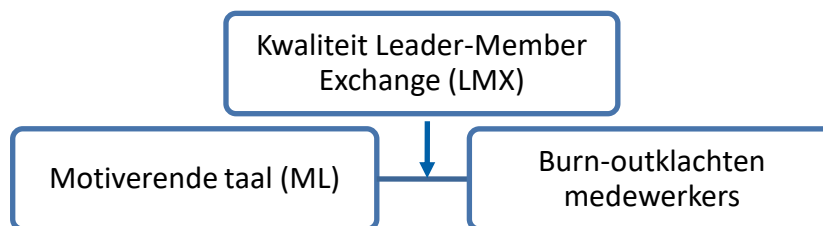
Statistische toetsing

De resultaten van het online enquête zijn met behulp van SPSS geanalyseerd. Er zijn meervoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd om te onderzoeken in welke mate ML en LMX burn-outklachten kunnen voorspellen. De kwaliteit van LMX is als modererende factor getoetst door het aanmaken van een interactievariabele (ML*LMX) en deze variabele mee te nemen in de meervoudige regressieanalyses.

Tot slot is naar aanleiding van de interviewresultaten een aanvullende toets gedaan om de verwachting te toetsen dat ML een voorwaarde is voor LMX. Een enkelvoudige lineaire regressieanalyse is uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre LMX voorspeld werd door ML.

Analysemodel

In Figuur 1 is het analysemodel van de eerste studie weergegeven. Alle gemeten variabelen zijn van rationiveau.



Figuur 1 Analysemodel kwantitatieve studie

Studie 2: interviews (kwalitatief)

Om meer inzicht te krijgen in het perspectief dat leidinggevendens hebben op het gebruik van motiverende taal en de kwaliteit van hun relatie met hun medewerkers, zijn semigestructureerde diepte-interviews gehouden met leidinggevendens. Door middel van deze kwalitatieve studie is

antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: wat is de perceptie van leidinggevenden als het gaat om de invloed van hun motiverende taal en de kwaliteit van de relatie met hun medewerkers op burn-outklachten van hun medewerkers? Achtereenvolgens zullen de instrumentatie, geïnterviewden en procedure aan de orde komen.

Instrumentatie

De interviewvragen waren gebaseerd op de schalen die bij het kwantitatieve onderzoek zijn gebruikt om zo te kunnen onderzoeken hoe leidinggevenden aankijken tegen LMX, ML en burn-outklachten. Ook kon worden onderzocht of er perceptieverschillen bestonden tussen leidinggevenden en medewerkers. Volgens Gerstner & Day (1997) blijkt dit namelijk vaak het geval te zijn.

De begrippen die centraal stonden tijdens de interviews, waren dan ook motiverende taal, de kwaliteit van de relatie met de medewerkers en er is gevraagd naar de mate van burn-outklachten binnen de organisatie, voor zover bekend bij de leidinggevende. Zie Bijlage 3 voor de topiclijst van deze interviews.

Om de betrouwbaarheid van deze kwalitatieve studie te waarborgen zijn zoveel mogelijk open en niet-sturende vragen gesteld. Ook is in de introductie genoemd dat er geen goede of foute antwoorden gegeven konden worden, omdat het belangrijk is om als onderzoeker niet beoordelend over te komen (Green & Thorogood, 2014).

Geïnterviewden

Interviews voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek zijn gehouden met negen leidinggevenden. Als inclusie criterium gold dat de geïnterviewden leidinggevenden moesten zijn of recent zijn geweest. Alle geïnterviewden kwamen uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker.

Er is naar gestreefd om leidinggevenden uit verschillende werksectoren, van beide geslachten en verschillende leeftijden te interviewen. Zeven mannelijke (78%) en twee vrouwelijke (22%) leidinggevenden participeerden aan een interview. Hun leeftijd varieerde van 31 tot 60 jaar. Gemiddeld waren de leidinggevenden 44.67 jaar ($SD = 11.37$). Het opleidingsniveau van de geïnterviewden varieerde van hbo tot wo, maar de meesten hadden een wo-opleiding afgerond. In Tabel 2 is te zien uit welke werksector (CBS/TNO, 2015) de negen geïnterviewden afkomstig

waren, hoeveel medewerkers zij onder zich hadden en hoeveel jaren ervaring zij hadden met leidinggeven.

Tabel 2. Werksector en aantal medewerkers per geïnterviewde, alfabetisch gesorteerd op werksector

Werksector	Aantal medewerkers onder zich	Aantal jaren ervaring met leidinggeven
Cultuur, sport en recreatie	10	13
Financiële dienstverlening	10	10
Gezondheids- en welzijnszorg	7	28
Handel	100	2
Informatie en communicatie	10	20
Onderwijs (1)	24	14
Onderwijs (2)	30	2
Specialistische zakelijke dienstverlening (1)	16	3
Specialistische zakelijke dienstverlening (2)	Variërend (± tussen 15 en 100)	14

Procedure

Alle interviews zijn tussen 16 en 28 juni 2017 gehouden, nadat leidinggevenden uit het netwerk van de onderzoeker per mail zijn benaderd. Bij het benaderen is vermeld dat interviews op audio zouden worden opgenomen en dat gegevens vertrouwelijk zijn. Alle geïnterviewden hebben toestemming gegeven om de informatie voor dit onderzoek te gebruiken.

Aan de geïnterviewden werd in de benaderingsmail zelf de keuze voor de locatie van het interview gelaten. De locatie van een interview heeft namelijk invloed op de data en volgens Green & Thorogood (2014) verdient het de voorkeur om te interviewen in een privéruimte die de geïnterviewde als eigen ervaart. Zes interviews vonden plaats in een privéruimte op de bedrijfslocatie. De overige drie interviews vonden plaats in een woonkamersetting. Deze locaties bevorderden de betrouwbaarheid en een relaxte sfeer om een goede verhouding te kunnen opbouwen (Green & Thorogood, 2014).

Er hebben zich geen incidenten voorgedaan tijdens het interviewen, hoogstens een korte onderbreking van gesprekken door bijvoorbeeld telefoon, iemand die binnenkwam of een pauze.

Het kortste interview duurde 37:07 minuten en het langste interview 77:29 minuten. Gemiddeld duurden de interviews 58:49 minuten ($SD = 13.00$).

Aan het begin van ieder interview is een introductie gegeven waarin de context van het gesprek werd verduidelijkt, zijn het doel en de opbouw van het interview meegedeeld, is de tijdsduur genoemd, de anonimiteit benadrukt en toestemming voor de audio-opname gevraagd en verkregen. Bovendien is aangestipt dat er geen goede of foute antwoorden gegeven konden worden en dat de antwoorden als puur informatief zouden worden geïnterpreteerd. Zo is de geïnterviewde op zijn gemak gesteld, een belangrijk punt dat wordt genoemd door Green & Thorogood (2014).

De opgenomen interviews zijn vervolgens getranscribeerd. Een nauwkeurig transcript is namelijk het meest betrouwbare verslag van een interview, omdat het reproductie van het huidige onderzoek en toekomstige analyses in andere onderzoeken mogelijk maakt (Green & Thorogood, 2014).

De transcripten en audio-opnamen zijn per mail verzonden naar de geïnterviewden die daar belangstelling voor hadden.

Analyse

Na het transcriberen van de interviews is een thematische contentanalyse (Green & Thorogood, 2014) uitgevoerd om de transcripten te analyseren. Als eerste zijn thema's geïdentificeerd om een codeschema te kunnen ontwikkelen. Dat is gedaan door voor de variabelen LMX, de drie verschillende onderdelen van ML en burn-outklachten en een categorie met overige opvallende uitspraken op verschillende kleuren papier als thema's op te schrijven. Bij deze identificatie is zowel gebruik gemaakt van deductieve analyse door te kijken wat respondenten zeiden over LMX, ML en burn-outklachten als van inductieve analyse door terugkerende onderwerpen vanuit de transcripten als thema te benoemen. Zie Bijlage 4 voor het codeschema.

Met behulp van deze thema's zijn de uitspraken van leidinggevendens gecodeerd door de onderzoekster. Tijdens het coderen is het codeschema verder aangepast. Om de betrouwbaarheid van deze codes te vergroten, heeft een tweede codeur bij de helft van de interviews de gegeven codes beoordeeld en na overleg waar nodig aangevuld. Gaandeweg het coderen is bijvoorbeeld code 21 'duidelijkheid' toegevoegd, omdat informatie hierover niet duidelijk tot een andere code behoorde. Deze codeur was dezelfde als degene die geholpen heeft de enquêtevragen vanuit het Engels te vertalen.

Na het coderen zijn per variabele (LMX, ML en burn-outklachten) tabellen opgesteld waarin de thema's in de kolommen werden geplaatst, de respondenten in de rijen en de opvatting van de respondenten in de overige ruimte van de tabellen. Op deze manier was het mogelijk om binnen de gegeven thema's meningen te vergelijken. Het doel van de thematische contentanalyse was namelijk om patronen in antwoorden van leidinggevenden te ontdekken om zo informatie te kunnen geven over het algemene perspectief van leidinggevenden op LMX, ML en burn-outklachten.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Allereerst zal in het kwantitatieve onderzoek door middel van statistische toetsen antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag. Daarna volgen de interviewresultaten met een thematische contentanalyse, waardoor de tweede deelvraag kan worden beantwoord.

Resultaten studie 1: enquête (kwantitatief)

Door middel van een online enquête is onderzoek gedaan naar het perspectief van medewerkers over de invloed van de kwaliteit van LMX en ML op burn-outklachten. De onderzoeksvraag die in deze studie centraal stond was: **Welke invloed hebben het gebruik van motiverende taal door hun leidinggevende en de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers op burn-outklachten van medewerkers volgens henzelf?** Achtereenvolgens worden in dit gedeelte de beschrijvende statistieken, de verschillende verbanden tussen LMX, ML en burn-outklachten en een samenvatting van de resultaten, waarin ook de hypothesen aan de orde komen, behandeld.

Beschrijvende statistieken

In de onderstaande tabel zijn de gemiddeldes en standaardafwijkingen te zien voor de variabelen LMX, ML en de mate van burn-outklachten bij medewerkers, onderverdeeld in uitputting, depersonalisatie en verminderde zelfontplooiing.

Tabel 3. De gemiddeldes en standaardafwijkingen (tussen haakjes) van de variabelen LMX, ML en burn-outklachten (onderverdeeld in uitputting, depersonalisatie en competentie).

Variabele (n = 140)	<i>M (SD)</i>
LMX (1 = niet goed, 5 = heel goed)	3.55 (.81)
ML (1 = heel weinig, 5 = heel veel)	3.05 (.70)
Burn-outklachten (1 = nooit, 5 = altijd)	
Uitputting	2.25 (.64)
Depersonalisatie	2.03 (.72)
Verminderde zelfontplooiing	3.68 (.50)

Het verband tussen LMX, ML en uitputting bij medewerkers

Uit een meervoudige regressieanalyse bleken uitputtingsklachten bij medewerkers voor 9% te verklaren door de ingebrachte variabelen kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers (LMX) en motiverende taal (ML) ($F(2, 137) = 7.94, p = .001$). De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers bleek een significante voorspeller voor uitputtingsklachten van medewerkers ($\beta = -.32, p = .019$), maar motiverende taal niet ($\beta = -.01, p = .951$). Hoe beter dus de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers, hoe minder uitputtingsklachten optraden. Zie Tabel 4 voor een overzicht van deze gegevens.

Tabel 4. Regressieanalyse voor LMX en ML als voorspellers van uitputtingsklachten bij medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	β
Intercept	3.15	.24	
LMX	-.25	.10	-.32*
ML	-.01	.12	-.01
R^2	.09		
<i>F</i>	7.9		

* $p < .05$.

Geen moderatie van LMX in het effect van ML op uitputting bij medewerkers

Om te onderzoeken of motiverende taal invloed had op uitputtingsklachten bij medewerkers door moderatie van de kwaliteit van LMX, is een interactievariabele berekend (LMX*ML). De interactievariabele (LMX*ML) bleek geen significante voorspeller te zijn voor uitputtingsklachten van medewerkers ($\beta = -.20, p = .698$). Van de vooraf verwachte moderatie van de kwaliteit van LMX in de relatie tussen ML en uitputtingsklachten van medewerkers was dus geen sprake. Zie Tabel 5 voor een overzicht van de gegevens.

Tabel 5. Regressieanalyse voor LMX en ML en een interactievariabele (LMX*ML) als voorspellers van uitputtingsklachten bij medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	β
Intercept	2.88	.73	
LMX	-.17	.23	-.22
ML	-.10	.29	.11
Interactievariabele (LMX * ML)	-.03	.07	-.20
R^2	.09		
<i>F</i>	5.31		

Het verband tussen LMX, ML en depersonalisatie bij medewerkers

Uit een meervoudige regressieanalyse bleek dat depersonalisatieklachten bij medewerkers voor 15% te verklaren waren door de ingebrachte variabelen kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers (LMX) en motiverende taal (ML) ($F(2, 137) = 13.61, p < .001$). De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers bleek een significante voorspeller voor depersonalisatie van medewerkers ($\beta = -.33, p = .011$), maar motiverende taal bleek dat niet ($\beta = -.09, p = .475$). Dus hoe beter de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers, hoe minder depersonalisatieklachten dit tot gevolg had. Zie Tabel 6 voor een overzicht van deze gegevens.

Tabel 6. Regressieanalyse voor LMX en ML als voorspellers van uitputting bij medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	3.36	.26	
LMX	-.29	.11	-.33*
ML	-.09	.13	-.09
R^2	.15		
F	13.61		

* $p < .001$.

Geen moderatie van LMX in het effect van ML op depersonalisatie bij medewerkers

Om te onderzoeken of motiverende taal invloed had op depersonalisatieklachten bij medewerkers door moderatie van de kwaliteit van LMX, is een interactievariabele berekend (LMX*ML). De interactievariabele bleek geen significante voorspeller te zijn voor depersonalisatieklachten van medewerkers ($\beta = -.68, p = .182$). Van de vooraf verwachte moderatie van de kwaliteit van LMX in de relatie tussen ML en depersonalisatieklachten bij medewerkers was dus geen sprake. Zie Tabel 7 voor een overzicht van de gegevens.

Tabel 7. Regressieanalyse voor LMX en ML en een interactievariabele (LMX*ML) als voorspellers van depersonalisatieklachten bij medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	<i>β</i>
Intercept	2.35	.79	
LMX	.01	.25	.00
ML	.29	.31	.28
Interactievariabele (LMX * ML)	-.11	.08	-.68
<i>R</i> ²	.18		
<i>F</i>	9.72		

Het verband tussen LMX, ML en verminderde zelfontplooiing van medewerkers

Uit een meervoudige regressieanalyse bleek verminderde zelfontplooiing van medewerkers voor 17% te verklaren door de ingebrachte variabelen kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers (LMX) en motiverende taal (ML) ($F(2, 137) = 15.15, p < .001$). De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers bleek een significante voorspeller voor verminderde zelfontplooiing van medewerkers ($\beta = .50, p < .001$), maar motiverende taal bleek dat niet ($\beta = -.10, p = .42$). Hoe beter de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers dus was, hoe meer zelfontplooiing de medewerkers rapporteerden. Zie Tabel 8 voor een overzicht van deze gegevens.

Tabel 8. Regressieanalyse voor LMX en ML als voorspellers van verminderde zelfontplooiing van medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	<i>β</i>
Intercept	2.80	.18	
LMX	.31	.08	.50*
ML	-.07	.09	-.10
<i>R</i> ²	.17		
<i>F</i>	15.15		

* $p < .001$.

Geen moderatie van LMX in het effect van ML op verminderde zelfontplooiing van medewerkers

Om te onderzoeken of motiverende taal invloed had op verminderde zelfontplooiing van medewerkers door moderatie van de kwaliteit van LMX, is een interactievariabele berekend (LMX*ML). De interactievariabele bleek geen significante voorspeller te zijn voor verminderde zelfontplooiing van medewerkers ($\beta = -.81$, $p = .108$). Van de vooraf verwachte moderatie van de kwaliteit van LMX in de relatie tussen ML en verminderde zelfontplooiing van medewerkers was dus geen sprake. Zie Tabel 9 voor een overzicht van de gegevens.

Tabel 9. Regressieanalyse voor LMX en ML en een interactievariabele (LMX*ML) als voorspellers van verminderde zelfontplooiing van medewerkers (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	β
Intercept	3.64	.55	
LMX	.07	.17	.11
ML	-.39	.22	-.55
Interactievariabele (LMX * ML)	.09	.06	.81
R^2	.18		
<i>F</i>	11.10		

Aanvullende analyse: het verband tussen ML en LMX

Naar aanleiding van het inzicht van de geïnterviewde leidinggevendenden dat motiverende taal een voorwaarde kan zijn om een goede relatie op te bouwen met medewerkers, is een aanvullende toets uitgevoerd om het verband tussen ML en LMX te onderzoeken.

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat de kwaliteit van LMX voor 63% te verklaren was door de ingebrachte variabele motiverende taal ($F(1, 138) = 233.50$, $p < .001$). Het gebruik van motiverende taal bleek dus een significante voorspeller voor de kwaliteit van LMX ($\beta = .79$, $p < .001$). Zie Tabel 10 voor een overzicht van deze gegevens.

Tabel 10. Regressieanalyse voor ML als voorspeller van de kwaliteit van LMX (N = 140).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE β</i>	β
Intercept	.76	.19	
ML	.92	.06	.79*
R^2	.63		
<i>F</i>	233.50		

* $p < .001$.

Samengevat: verbanden tussen ML, LMX en burn-outklachten bij medewerkers

Samenvattend kan worden gesteld dat motiverende taal in geen van de geteste modellen invloed had op burn-outklachten bij medewerkers (H1).

De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers bleek, daarentegen, wel een negatieve invloed te hebben op burn-outklachten (H2). Hoe beter de kwaliteit van LMX, hoe minder burn-outklachten optraden en andersom. De samenhang tussen de kwaliteit van LMX en uitputting en depersonalisatie was zwak (gestandaardiseerde $\beta = -.32$ en $-.33$). De samenhang tussen de kwaliteit van LMX en zelfontplooiing van medewerkers was matig (gestandaardiseerde $\beta = .50$).

Van een modererend verband van de kwaliteit van LMX op de relatie tussen motiverende taal en burn-outklachten was geen sprake (H3 en H4).

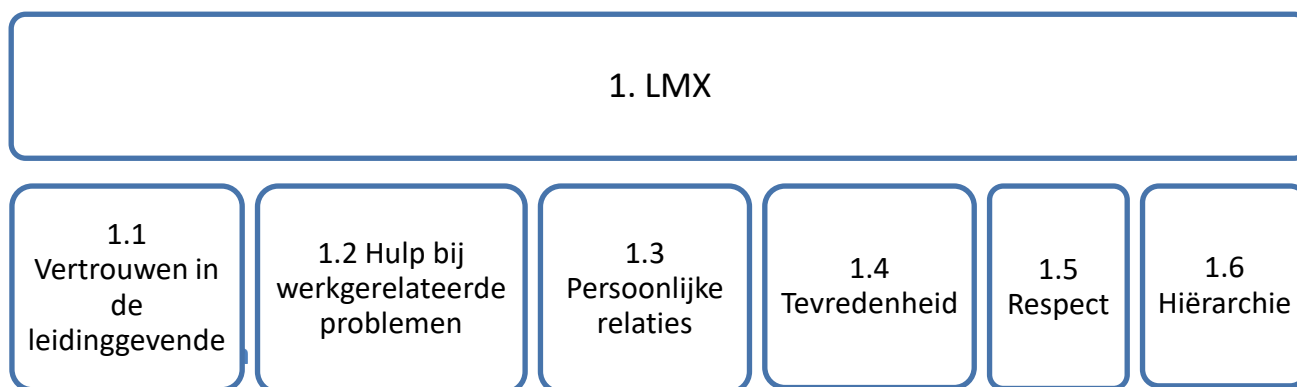
Uit een aanvullende toets om het verband tussen ML en LMX te onderzoeken, bleek dat motiverende taal de variantie in de kwaliteit van LMX voor 63% verklaarde.

Resultaten studie 2: interviews (kwalitatief)

Door middel van negen interviews is onderzoek gedaan naar de perceptie van leidinggevend over de invloed van de kwaliteit van LMX en ML op burn-outklachten. De onderzoeksvraag die in deze studie centraal stond was: **Wat is de perceptie van leidinggevend als het gaat om de invloed van hun motiverende taal en de kwaliteit van de relatie met hun medewerkers op burn-outklachten van hun medewerkers?** Achtereenvolgens komen in dit gedeelte LMX, de drie verschillende vormen van ML en burn-outklachten aan de orde.

1. LMX

Uit de gesprekken over de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers konden zes thema's worden geïdentificeerd, zoals weer gegeven in Figuur 2. Deze thema's worden een voor een besproken. Zie Bijlage 5 voor de overzichtstabel met opvattingen die hoorden bij LMX.



Figuur 2. Thema's binnen LMX

Vertrouwen in de leidinggevenden was naar hun inschatting bij bijna alle geïnterviewden aanwezig. Meerdere gaven aan dat het aankaarten van problemen door medewerkers daar een indicatie voor is.

"Hoe merk je dat? Omdat ze hun eigen problemen bij mij neer durven leggen. En dat doen ze denk ik alleen als ze me vertrouwen." (R8)

Een spreekwoord dat door een van de leidinggevenden werd aangehaald is 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.' Hiermee werd aangegeven dat het voor leidinggevenden belangrijk is om het opgebouwde vertrouwen niet te beschamen.

1.2 Hulp bij werkgerelateerde problemen

Leidinggevenden hielpen hun medewerkers bij werkgerelateerde problemen het liefst door het probleem te bespreken en door de medewerkers te coachen naar een oplossing, om ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen. Zij waren tegen het overnemen van taken. Twee geïnterviewden gaven daarentegen aan indien mogelijk ook zelf actief mee te werken aan een oplossing. Soms werd er bewust voor gekozen om de medewerker zijn eigen problemen te laten oplossen.

"Soms haal je die angel bij de personeelsleden weg, soms ook bewust niet. Dan wil ik wel eens kijken hoe die het oplost. Je hoeft niet altijd alles uit de weg te gaan, want daar word je ook niet sterker van." (R1)

1.3 Persoonlijke relaties

Over het algemeen bestempelden de leidinggevenden hun relaties met de medewerkers als goed. Redenen die daarvoor werden genoemd, waren onder andere oprechte belangstelling voor elkaars persoonlijke leven, weinig verloop en een klein team.

"De relatie is wel goed, door de omvang van het team en ook door de gemiddelde duur waarin mensen al in dit team zitten. Er is weinig verloop, dus leer je elkaar natuurlijk best wel goed kennen." (R2)

1.4 Tevredenheid

De meeste leidinggevenden lieten hun waardering blijken aan medewerkers en dachten dat waardering belangrijk is voor medewerkers. Opvallend was dat drie leidinggevenden veronderstelden dat medewerkers wisten wanneer de leidinggevende tevreden was, maar dat dit niet werd geverifieerd.

"V: Weten medewerkers wanneer je tevreden bent? A: Ik veronderstel van wel ja. Ik valideer dat niet elke dag." (R2)

1.5 Respect

Wederzijds respect en respect voor elkaars expertise binnen een team werden belangrijk gevonden om een goede relatie te kunnen opbouwen. Twee leidinggevenden benoemden dat medewerkers vanwege dit wederzijdse respect ook harder wilden werken als dat nodig was.

"Het resultaat is wel dat iedereen die bij mij werkt altijd wel een stapje meer wil zetten ook voor mij." (R3)

1.6 Hiërarchie

Vijf leidinggevenden vertelden dat de hiërarchie binnen de organisatie bewust heel plat is. Dat uitte zich in onder andere de inrichting van het kantoor en gemakkelijk bij elkaar binnen lopen. Meerdere leidinggevenden zagen hiërarchie als achterhaald. Dat blijkt uit het onderstaande citaat.

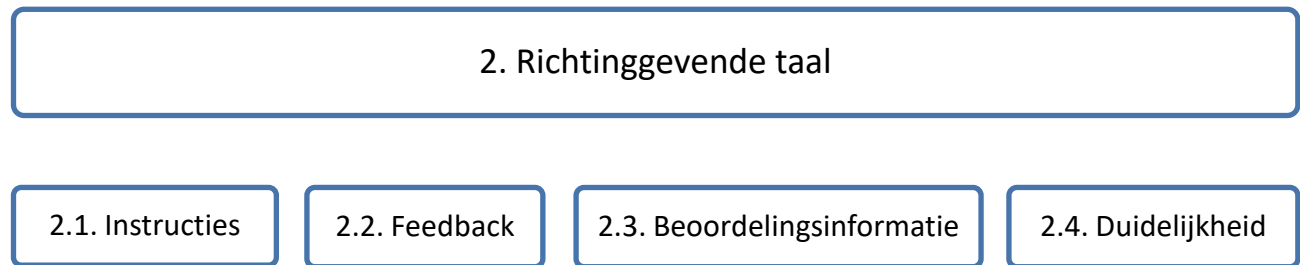
"Ik vind het gewoon niet meer van deze tijd. Ik vind het een beetje 1960. Daar had je altijd een chef en dan had je had je personeel of zo. En zo werd het ook altijd ook altijd neergezet. Dus óf je was baas, óf je was werknemer. En volgens mij is de huidige manier van samenwerken meer gewoon samen iets realiseren." (R3)

Een leidinggevende gaf daarentegen aan dat er weldegelijk een kapitein op een schip nodig is die boven het personeel staat. Taken van de kapitein zouden volgens deze leidinggevende zijn om overzicht te houden, situaties te bewaken en kijken wat er op de werkvloer gebeurt. Daarmee kan zicht worden gehouden op het personeel.

2. ML - richtinggevende taal

Er is bij alle leidinggevenden informatie vergaard over richtinggevende taal. Daarin konden de volgende vier thema's worden onderscheiden die hieronder worden toegelicht: instructies,

feedback, beoordelingsinformatie en duidelijkheid (zie Figuur 3). Zie Bijlage 6 voor de overzichtstabel met opvattingen die hoorden bij richtinggevende taal.



Figuur 3. Thema's binnen richtinggevende taal

2.1 Instructies

Drie leidinggevendenden gaven aan taakinstructies specifiek af te stemmen op medewerkers, variërend van directieve, taakspecifieke instructies tot coaching. Ook gaven drie leidinggevendenden aan dat medewerkers wel werden geïnstrueerd over welk resultaat werd verwacht van het werk, maar dat de invulling van de werkzaamheden aan de medewerkers zelf werd overgelaten. Dit kon vaak vanwege het hoge opleidingsniveau van medewerkers, waardoor zij zelfstandig kunnen werken. De leidinggevende die vooral met lageropgeleide medewerkers te maken had, gaf aan precies te moeten vertellen hoe en wat er moest gebeuren. Daarnaast was in een aantal organisaties duidelijk vastgelegd welke werkzaamheden door bepaalde functies mochten worden uitgevoerd.

2.2 Feedback

Regelmatig gaven leidinggevendenden aan dat er na een opdracht of een situatie terugkoppeling plaatsvond. Feedback werd vaak van twee kanten - van leidinggevendenden en van medewerkers - gegeven. In een aantal organisaties waren vaste overlegmomenten waarin feedback kon worden gegeven. Twee leidinggevendenden bewaarden feedback met name voor functioneringsgesprekken. Hoewel het aanspreken van medewerkers op prestaties door sommige leidinggevendenden als lastig werd ervaren, werd meteen in gesprek gaan als belangrijk gezien. Door een leidinggevende werd duidelijk het nut van een gesprek ingezien.

"Dan praten we erover en dan heb ik zolang ik werk nog nooit ervaren dat dat niet opgelost kon worden." (R6)

Een andere leidinggevende kon daarentegen weinig bereiken met het geven van feedback, omdat medewerkers dit vaak niet goed opnamen.

"Omdat het geen beoordelingsgesprek is en er niks van afhangt, voelen mensen zich ook heel snel beledigd. Want: het is geen beoordelingsgesprek. Dus je moet niet komen met feedback op een punt waar ze wat zouden kunnen leren." (R9)

2.3 Beoordelingsinformatie

De meeste leidinggevers houden ieder jaar beoordelings- en/of functioneringsgesprekken om informatie aan medewerkers te geven over hoe zij worden beoordeeld. Bovendien schatten zij veelal in dat medewerkers ook tussen geplande gesprekken in wisten hoe er over hen wordt gedacht. Er was ook een leidinggevende die aangaf dat beoordelingsgesprekken ouderwets zijn en die beoordelingsinformatie op andere momenten liet merken.

"Ook dat vind ik weer een beetje de ouderwetse manier van werken. Waarom zou ik drie maanden wachten met iets wat ik niet goed van iemand vind tot dat ene moment? (...) Volgens mij is het heel stressvol als je weet dat je over drie weken je beoordelingsgesprek hebt en je voelt wel aan of iets wel of niet goed is." (R3)

Deze mening wordt niet door alle leidinggevers gedeeld. Een leidinggevende gaf aan dat een functioneringsgesprek juist goed is voor medewerkers om het complete plaatje te horen en dat het voor hen erg belangrijk is om het gevoel te hebben dat de leidinggevende een uur oprechte aandacht voor hen heeft.

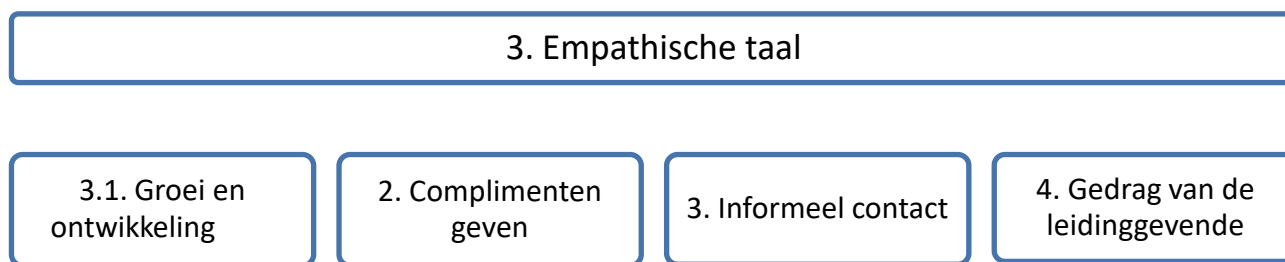
2.4 Duidelijkheid

Meerdere leidinggevers vonden duidelijkheid naar medewerkers toe een belangrijk aandachtspunt. Duidelijk vastgelegde afspraken en bevoegdheden zouden zorgen voor rust, terwijl onduidelijkheid voor stilstand, onzekerheid en onrust zouden kunnen zorgen. Er wordt wel de kanttekening geplaatst dat medewerkers zelf hun werk moeten doen en dat de motiverende kracht van leidinggevers beperkt is.

"Maar je moet niet denken dat je mensen zelf van A naar B kunt brengen." (R1)

3. ML - empathische taal

De informatie die door leidinggevers is verkregen over empathische taal, kon worden onderverdeeld in vier thema's: groei en ontwikkeling, complimenten geven, informeel contact en het gedrag van de leidinggevende (zie Figuur 4). Zie Bijlage 7 voor de overzichtstabel met opvattingen die hoorden bij empathische taal.



Figuur 4. Thema's binnen empathische taal

3.1 Groei en ontwikkeling

Ontwikkeling van medewerkers werd genoemd als een belangrijk thema. Het wisselde per leidinggevende of deze ontwikkeling graag binnen de organisatie werd gezien of ook daarbuiten. Doorgroeien was in geen van de organisaties vereist.

"Ik vind dat een leider van een bedrijf altijd bezig moet zijn met de ontwikkeling van de mensen."
(R5)

Veel organisaties boden cursussen of andere ontwikkelmogelijkheden. Daar werd door medewerkers wisselend gebruik van gemaakt, hetgeen onder andere afhankelijk was van tijd. Sommige leidinggevendens gaven aan dat er te weinig financiële middelen beschikbaar waren om medewerkers tot ontwikkeling te stimuleren.

3.2 Complimenten geven

Complimenten geven werd door alle leidinggevendens als belangrijk gezien. Complimenten zouden onder andere motiverend werken voor medewerkers en hun zelfvertrouwen voeden. Een leidinggevende gaf aan dat het lastig was om medewerkers complimenten te geven als de leidinggevende niet op de hoogte was van diens werkzaamheden.

3.3 Informeel contact

Meerdere leidinggevendens vonden informeel contact met en tussen hun medewerkers belangrijk, bijvoorbeeld om het later te horen wanneer er iets aan de hand is. Als voorbeelden van informeel contact werden gegeven: sport van het weekend evalueren, medewerkers die elkaar groeten en gezamenlijke pauzes.

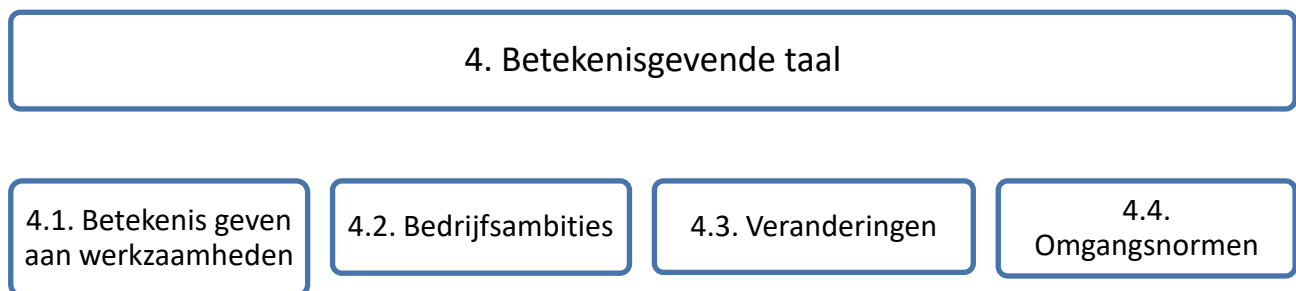
3.4 Gedrag van de leidinggevende

Als motiverende factor werd door meerdere leidinggegenden genoemd dat het gedrag van de leidinggevende een rol speelt. Het zou voor leidinggegenden belangrijk zijn om consistent, betrouwbaar, goedgehumeurd en oprecht te zijn. Daarnaast is het volgens de geïnterviewden belangrijk om als leidinggevende het goede voorbeeld te geven en om kwetsbaarheid te tonen naar medewerkers.

"Een leider die zichzelf klein maakt ten opzichte van zijn mensen, dat doet heel veel." (R5)

4. ML - betekenisgevende taal

De thema's die zijn gevonden in de informatie over betekenisgevende taal zijn: betekenis geven aan werkzaamheden, bedrijfsambities, veranderingen en omgangsnormen (zie Figuur 5). Zie Bijlage 8 voor de overzichtstabel met opvattingen die hoorden bij betekenisgevende taal.



Figuur 5. Thema's binnen betekenisgevende taal

4.1 Betekenis geven aan werkzaamheden

Er werd in meerdere interviews aangegeven dat het belangrijk is om medewerkers te laten inzien wat de betekenis is van hun werk. Dit zou zorgen voor uitdaging en motivatie.

"Dan hebben mensen er plezier in en dan weten ze waarom ze werken en dan weten ze ook waar ze aan moeten werken. Dat is veel uitdagender." (R1)

Een leidinggevende gaf aan dat het verduidelijken van werk niet altijd voldoende is om medewerkers mee te krijgen in een verandering.

4.2 Bedrijfsambities

Het delen van ambities van de leidinggevende zelf of de organisatie als geheel werd ook door leidinggegenden aangestipt als belangrijk. Het schetsen van een vergezicht zou motiverend

werken voor medewerkers, omdat zij daardoor deelgenoot van de ambities zouden kunnen worden.

"Wat ik leuk vond, was een stip op de horizon zetten en dan elke week daar met je team aan werken." (R9)

Of het motiveren van medewerkers invloed heeft op het bereiken van dit soort ambities, werd in twijfel getrokken.

"Het is niet zo dat je altijd kan zeggen van 'Als ik de mensen maar goed motiveer, dan komen we tot een goed einddoel.' Dat is niet altijd waar." (R6)

4.3 Veranderingen

Meerdere leidinggevenden hebben te maken gehad met veranderingen binnen de organisatie, wat lastig was voor medewerkers. Zoals een van de leidinggevenden aangaf, is cultuurverandering op gang brengen erg moeilijk. Er werd door leidinggevenden verschillend omgegaan met medewerkers in een cultuurverandering. Waar de een aangaf duidelijke gedragsverandering binnen een bepaalde tijd te willen zien, gaf de ander aan in samenwerking met medewerkers na te denken over de implementatie van een verandering. Of motiverende taal bij veranderingen zinvol is, werd door een leidinggevende in twijfel getrokken:

"Sommige mensen laten zich moeilijk veranderen, zijn moeilijk te sturen, of hebben een stukje eigenzinnigheid in zich." (R6)

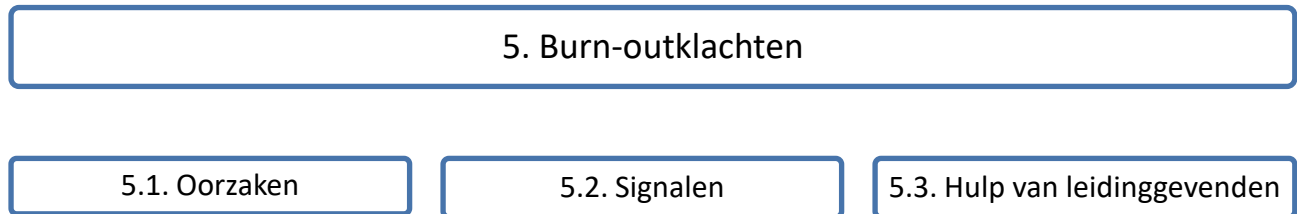
4.4 Omgangsnormen

Normen en waarden van de organisatie, de manier waarop collega's met elkaar omgaan en de organisatiecultuur werden op verschillende manieren overgebracht op nieuwe medewerkers. Enkele leidinggevenden gaven aan een vast protocol, arbeidsreglement of cursus te gebruiken om medewerkers de omgangsnormen duidelijk te maken. Anderen bespraken dergelijke onderwerpen al in de sollicitatieprocedure. Veel leidinggevenden stelden dat de cultuur op de werkvloer snel van medewerker op medewerker wordt overgebracht, zonder actieve inspanning van de leidinggevende.

5. Burn-outklachten

Uit het bespreken van burn-outklachten bij medewerkers met leidinggevenden, kwamen drie thema's naar voren: oorzaken, signalen en hulp van leidinggevenden in geval van burn-

outklachten (zie Figuur 6). Zie Bijlage 9 voor de overzichtstabel met opvattingen die hoorden bij burn-outklachten.



Figuur 6. Thema's binnen burn-outklachten

5.1 Oorzaken van burn-outklachten

Er zijn door leidinggevenden veel verschillende oorzaken van burn-outklachten genoemd. Er werd in de interviews nuance aangebracht over de oorzaken van burn-outklachten, wat blijkt uit het onderstaande citaat.

"Ik denk dat een burn-out altijd wel een soort optelsom van een aantal dingen zal zijn. Dat kun je nooit aan één ding toewijzen." (R5)

Leidinggevenden zagen de oorzaak van burn-outklachten dus als een combinatie van verschillende factoren. Bijna alle leidinggevenden gaven aan dat privéomstandigheden vaak een rol spelen.

"Nou, ik durf haast wel te zeggen 99 van de 100 gevallen is altijd wel een combinatie van dat het privé niet lekker loopt met de werksituatie." (R4)

Naast privéomstandigheden werden ook het hebben van verantwoordelijkheid, niet gezien worden door de leidinggevende, aanleg en druk van externe partijen genoemd als mogelijke oorzaken van burn-outklachten. Verder gaven sommige leidinggevenden aan dat technische problemen stress kunnen opleveren. Tot slot werd hoge werkdruk als belangrijke veroorzaker van burn-outklachten gezien. Deze te hoge werkdruk was bijvoorbeeld te wijten aan beperkte tijd om het werk te voltooien, een onregelmatige verdeling van werkzaamheden waardoor er pieken in drukte ontstaan of onvoldoende mankracht voor de hoeveelheid werk.

"Je mag een bepaald dervingbudget hebben, je moet een bepaalde omzet halen en je mag een bepaald aantal uren inzetten in een week. Dat zorgt ervoor dat er gewoon werkdruk ligt. We moeten een aantal euro per gewerkt uur binnenhalen." (R8)

Er is ook aan de leidinggevenden gevraagd of de kwaliteit van hun relatie met hun medewerkers en hun motiverende taal invloed hebben op burn-outklachten. De kwaliteit van LMX werd door alle leidinggevenden als een belangrijke invloedhebbende factor gezien die het verschil kan maken tussen wel of geen burn-outklachten bij medewerkers, naast de invloed van privéomstandigheden. Het onderdeel richtinggevende taal van motiverende taal werd als belangrijk gezien om welzijn bij medewerkers te bevorderen. Volgens veel leidinggevenden hoort het gebruik van motiverende taal echter bij het ontwikkelen van een goede relatie en heeft motiverende taal op zichzelf weinig invloed op burn-outklachten.

5.2 Signalen van burn-outklachten

Leidinggevenden gaven tijdens de interviews informatie over hoe stressklachten en burn-outklachten bij medewerkers zichtbaar waren voor hen. Vooral ziekteverzuim kwam naar voren als een duidelijk signaal van burn-outklachten.

"Dan ben je vaker ziek. Dat is echt wel een indicatie. Dat weet ik uit mijn vorige banen, dus daar stuur ik altijd ook heel sterk op." (R4)

Andere genoemde signalen waren onvrede, negativiteit, fysieke klachten, het zichtbaar presteren onder druk en het niet meedoen aan activiteiten buiten werktijd om. Soms merkten leidinggevenden burn-outklachten op doordat medewerkers in gesprekken zelf aangaven daar last van te hebben. Andere signalen bestonden uit daadwerkelijk harder werken en minder tijd hebben voor informeel contact.

"Je merkt dat mensen gewoon echt harder werken en meer dingen aan hun hoofd hebben. Dan is er gewoon minder ruimte en tijd juist voor even samen eens rustig een bepaalde casus doorspreken of om samen eens dat half uur over voetbal te praten." (R3)

5.3 Hulp van leidinggevenden bij burn-outklachten

Er is in de interviews aan de orde gekomen hoe leidinggevenden het beste kunnen omgaan met burn-outklachten van medewerkers. Idealiter zijn burn-outklachten niet aanwezig binnen een organisatie. Een leidinggevende zei hierover:

"Ik denk dat een van je grootste taken als leidinggevende is dat je zorgt dat je personeel geen burn-outklachten ontwikkelt." (R3)

Indien burn-outklachten toch vóórkomen, is de meest genoemde aanpak om werkzaamheden te verlichten.

"Ik probeer het zo voor ze te organiseren dat ze hun werk en privéomstandigheden zo goed mogelijk kunnen combineren. Dat kan betekenen dat ik iemand die ziek is of overbelast naar een arbo-arts stuur voor een gedeeltelijke ziekteverklaring en dat je niet voor de volle honderd procent aan het werk bent." (R7)

Leidinggevendenden noemden verder dat zij duidelijkheid kunnen geven, in gesprek kunnen gaan met medewerkers, extra mankracht kunnen inzetten of medewerkers kunnen helpen met relativeren.

"Ook kun je helpen om te relativeren. Dat valt soms nog niet mee. Dan lijken bepaalde dingen die voor de ene medewerker peanuts zijn voor andere medewerkers een berg waar ze helemaal niet overheen komen. Dan kun je zeggen van 'Joh, kijk nou eens even waar je mee bezig bent.'" (R1)

Ook zou door middel van reflectie geholpen kunnen worden te bepalen of het werk wel geschikt is voor de medewerker. Verder zou ondersteuning geboden kunnen worden vanuit HR of kunnen leidinggevendenden medewerkers leren omgaan met de werkdruk. Tot slot werd genoemd dat het voor leidinggevendenden belangrijk is om aandacht te hebben voor de privésituatie.

Samenvatting

Naar inschatting van leidinggevendenden kan door middel van het hebben van een goede relatie met de werknemers en het gebruiken van motiverende taal door henzelf weldegelijk invloed worden uitgeoefend op burn-outklachten bij medewerkers. Motiverende taal werd door meerdere leidinggevendenden gezien als onderdeel van een goede relatie. Duidelijkheid geven en het hebben van oprechte aandacht voor de medewerkers werden als belangrijkste factoren genoemd waarop een leidinggevende invloed heeft. Het ontstaan van burn-outklachten is echter voor een groot deel ook te wijten aan privéomstandigheden van medewerkers.

Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: Welke invloed heeft leiderschapscommunicatie op burn-outklachten van medewerkers? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn twee deelvragen in twee verschillende studies onderzocht. In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelvragen beantwoord.

Conclusie studie 1: enquête (kwantitatief)

In de kwantitatieve studie, uitgevoerd met behulp van 140 medewerkers, staat de volgende deelvraag centraal: Welke invloed heeft motiverende taal van leidinggevend en op burn-outklachten van medewerkers en welke rol heeft de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers daarin volgens medewerkers?

Uit de regressieanalyses blijkt dat motiverende taal door een leidinggevende geen invloed heeft op burn-outklachten bij medewerkers. De eerste hypothese (*"Er is een negatief verband tussen het gebruik van motiverende taal door leidinggevend en burn-outklachten van medewerkers"*) is daarmee verworpen.

Een goede relatie tussen een leidinggevende en medewerkers heeft daarentegen een negatieve invloed op burn-outklachten bij medewerkers. Dit houdt in dat een goede relatie leidt tot minder burn-outklachten en andersom een slechte relatie leidt tot meer burn-outklachten. Dit verband is echter zwak (gestandaardiseerde $\beta = -.32$). De tweede hypothese (*"Er is een negatief verband tussen de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers en burn-outklachten van medewerkers."*) is daarmee aangenomen.

De derde en vierde hypothese hebben allebei betrekking op een modererend verband en stellen dat de invloed van motiverende taal op burn-outklachten zou worden gemodereerd door de kwaliteit van LMX. Er blijkt tegen de verwachting in geen verband te zijn tussen motiverende taal en burn-outklachten. Van moderatie is daarom geen sprake en dus kunnen hypothesen 3 en 4 worden verworpen.

Vanuit het perspectief van medewerkers gezien, heeft de relatie die zij met hun leidinggevende hebben dus een significante invloed op burn-outklachten. Hoe beter de relatie tussen hen beiden, hoe minder burn-outklachten er optreden bij medewerkers. Dit verband is

echter zwak. Motiverende taal heeft in de opvatting van medewerkers geen significante invloed op burn-outklachten bij henzelf.

Conclusie studie 2: interviews (kwalitatief)

In de kwalitatieve studie, uitgevoerd met behulp van negen leidinggevendenden, staat de volgende deelvraag centraal: Wat is de perceptie van leidinggevendenden als het gaat om de invloed van hun motiverende taal en de kwaliteit van de relatie met hun medewerkers op burn-outklachten van hun medewerkers?

Motiverende taal is volgens de leidinggevendenden met name nuttig om duidelijkheid te geven aan medewerkers en belangrijk om een goede relatie te kunnen opbouwen met medewerkers. Duidelijkheid zou onrust wegnemen en helpen om burn-outklachten te voorkomen. De invloed die leidinggevendenden hebben op het motiveren van medewerkers en op het voorkomen van burn-outklachten is volgens sommige leidinggevendenden beperkt. Wel wordt motiverende taal gezien als voorwaarde om een goede relatie te kunnen opbouwen met de medewerkers. Deze bewering is achteraf getoetst in een enkelvoudige regressieanalyse en daaruit blijkt inderdaad een samenhang tussen motiverende taal en de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en medewerkers. Motiverende taal blijkt voor 63% de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers te bepalen.

De kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en medewerkers is volgens leidinggevendenden van groot belang voor het welzijn van werknemers. Oprechte aandacht voor de medewerkers wordt belangrijk gevonden om een goede relatie te kunnen opbouwen. Een slechte relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers zou volgens de geïnterviewde leidinggevendenden een aandeel kunnen hebben in burn-outklachten bij medewerkers. Burn-outklachten gaan volgens hen echter bijna altijd ook gepaard met privéomstandigheden. Een leidinggevende kan dus invloed uitoefenen op de relatie die hij met de medewerkers heeft, maar er zijn ook vaak externe factoren die burn-outklachten veroorzaken.

Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: welke invloed heeft leiderschapscommunicatie op burn-outklachten van medewerkers?

Er is onderzoek gedaan naar twee factoren binnen de leiderschapscommunicatie: de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en medewerkers en het gebruik van motiverende taal.

In de perceptie van medewerkers is er geen verband tussen motiverende taal en burn-outklachten. Leidinggevendens stellen dat motiverende taal een beperkte invloed heeft op het tegengaan van burn-outklachten. Zij zien motiverende taal echter wel als voorwaarde om een goede relatie op te kunnen bouwen met de medewerkers. Uit een aanvullende analyse blijkt motiverende taal inderdaad van invloed te zijn op de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en medewerkers.

Zowel leidinggevendens als medewerkers zien de kwaliteit van hun relatie als een factor die een invloed heeft op burn-outklachten van medewerkers. Hoe beter de relatie tussen leidinggevendens en medewerkers, hoe kleiner de kans dat burn-outklachten zich in hun perceptie ontwikkelen bij medewerkers.

Discussie

In dit hoofdstuk komen mogelijke verklaringen van de onderzoeksresultaten aan de orde. Vervolgens worden beperkingen van het huidige onderzoek genoemd en suggesties voor vervolgonderzoek gegeven. Tot slot worden implicaties genoemd voor de praktijk.

Mogelijke verklaringen onderzoeksresultaten

Dit onderzoek toont aan dat een goede kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers samenhangt met minder burn-outklachten van medewerkers. Deze uitkomst is in overeenstemming met de onderzoeksresultaten van Van Dierendonck et al. (2004), die een slechte relatie tussen leidinggevend en medewerkers als een van de grootste stressbronnen binnen organisaties zien. Ook Harms et al. (2016) tonen aan dat een goede relatie tussen leidinggevend en medewerkers samenhangt met vermindering van werkstress en burn-out bij medewerkers.

De gevonden negatieve samenhang tussen LMX en burn-outklachten spreekt de onderzoeksresultaten van Jiang, Law, & Sun (2014) tegen. Zij vinden juist een positief verband tussen LMX en uitputting en depersonalisatie. Dit positieve verband wordt verklaard doordat leidinggevend hogere verwachtingen zouden hebben van medewerkers met wie zij een goede relatie hebben, wat stress oplevert voor deze medewerkers. In het huidige onderzoek veroorzaken goede relaties tussen leidinggevend en medewerkers daarentegen juist minder burn-outklachten. De respondenten in het onderzoek van Jiang, Law, & Sun (2014) zijn echter voor de meerderheid man en werkzaam bij Chinese banken, waar de arbeidscultuur anders is dan in Nederlandse organisaties. Deze verschillen tussen de respondenten uit beide onderzoeken zouden ten dele kunnen zorgen voor de verschillende onderzoeksresultaten.

Motiverende taal blijkt tegen de verwachting in geen invloed uit te oefenen op burn-outklachten bij medewerkers. Mayfield et al. (1998) vonden dat het gebruik van motiverende taal samenhangt met vermindering van werkstress. Aangezien burn-outklachten gevormd worden door een langdurige blootstelling aan stress, zou kunnen worden gesteld dat motiverende taal volgens Mayfield et al. (1998) op den duur leidt tot minder burn-outklachten. De huidige onderzoeksresultaten bevestigen deze stelling echter niet. Er is herhaaldelijk bewezen (Mayfield,

2009; Mayfield & Mayfield, 2012; Mayfield & Mayfield, 2016; Mayfield et al., 1998; Mayfield et al., 2015) dat het gebruik van motiverende taal positief gerelateerd is aan verschillende uitkomsten voor de organisatie en medewerkers zoals werktevredenheid en werkprestaties. Op basis van het huidige onderzoek kan echter niet worden gesteld dat motiverende taal ook samenhangt met burn-outklachten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat andere (relationele) factoren meer van invloed zijn op burn-outklachten dan motiverende taal, zoals het vertrouwen in de leidinggevende, het opbouwen van persoonlijke relaties en wederzijds respect.

Een andere verklaring voor de afwezige samenhang is dat MLT (Sullivan, 1988) enkel de gesproken motiverende taal betreft. Tegenwoordig wordt er echter ook veel digitaal gecommuniceerd, bijvoorbeeld door middel van mails (Turnage & Goodboy, 2016). Bovendien is een groot gedeelte van communicatie non-verbaal (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2010). Het is waarschijnlijk dat ook deze geschreven en non-verbale communicatie onderdeel zijn van de invloed die motiverende taal heeft op burn-outklachten, maar deze onderdelen worden door MLT niet gemeten. De invloed van deze factoren is in dit onderzoek dus onduidelijk.

Tot slot noemen leidinggevenden naast de invloed die zijzelf zouden kunnen uitoefenen op het tegengaan van burn-outklachten van medewerkers dat ook privéomstandigheden vrijwel altijd een grote rol spelen. Deze opvatting is in overeenstemming met de onderzoeksresultaten van Dyrbye et al. (2006) die onderzoek deden naar stressfactoren bij geneeskundestudenten. Stress kan werkgerelateerd zijn, maar gebeurtenissen in het persoonlijke leven van studenten houden ook sterk verband met burn-out (Dyrbye et al., 2006). Een verklaring voor de invloed van privéomstandigheden op burn-outklachten kan worden gevonden in het onderzoek van Peeters, Jonge, & Montgomery (2003). Uit hun onderzoek naar de samenhang tussen taakeisen (zowel thuis als op het werk) en het welbevinden van medewerkers, blijkt dat problemen in de thuissituatie samenhangen met negatieve ervaringen op het werk en andersom, het spillovereffect genoemd (Peeters et al., 2003). Stress op het werk kan dus bij medewerkers ook privé een rol spelen en bij een ophoping ervan tot burn-outklachten leiden.

Beperkingen huidige onderzoek

De kracht van dit onderzoek is de combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek en het belichten van zowel het perspectief van medewerkers als dat van leidinggevenden. Desondanks zijn er ook beperkingen te noemen.

Allereerst zijn enquêtes gebruikt in dit cross-sectionele onderzoek. Dat heeft als nadeel dat er conclusies kunnen worden getrokken over de samenhang van factoren, maar niet over causaliteit (Levin, 2006; Rindfleisch, Malter, Ganesan, & Moorman, 2007). Het meten van causaliteit is in de toekomst mogelijk door middel van experimenteel onderzoek.

Een andere belangrijke beperking is dat het merendeel van de respondenten van de enquête vrouw (66%) was en minimaal een hbo-opleiding had afgerond (83%). De geïnterviewde leidinggevenden werkten eveneens voor het grootste deel met hogeropgeleide medewerkers. De Nederlandse beroepsbevolking bestond begin 2016 echter ongeveer evenveel uit mannen als uit vrouwen en het opleidingsniveau van de meeste mensen uit de beroepsbevolking was middelbaar (CBS, 2016). De respondenten van de enquête uit dit onderzoek zijn vanwege de man-/vrouwverdeling en het opleidingsniveau dus geen representatieve afspiegeling van de beroepsbevolking. Daarom moet terughoudend worden omgegaan met het generaliseren van de onderzoeksresultaten.

Ten derde is een belangrijke factor in dit onderzoek motiverende taal van leidinggevenden, zoals besproken in MLT. Het is echter discutabel welk gedeelte van de *motivating language theory* ingaat op het talige aspect van communicatie. Richtinggevende taal, empathische taal en betekenisgevende taal hebben in dit onderzoek met name betrekking op het vóórkomen van motiverende elementen in het werk, zoals ontwikkeling en beoordelingsinformatie, en niet op de manier waarop motiverende uitingen bijvoorbeeld worden geformuleerd. Dat heeft in dit onderzoek beperkte informatie opgeleverd. Het vóórkomen van motiverende taal heeft vooral te maken met de werkwijze en visie van de organisatie en minder met communicatiestijl van de leidinggevende. Het zou interessant zijn om MLT uit te breiden met informatie over talige aspecten zoals formulering, woordkeus, zinsbouw of toon. Daarmee zou kunnen worden gemeten of specifiek welke rol het taalgebruik van een leidinggevende heeft in (gezondheids-)uitkomsten voor medewerkers.

Verder zijn er nadelen te noemen van de gebruikte onderzoeksmethoden. Zowel enquêtes als interviews zijn onderhevig aan de zogenaamde *recall bias* (Green & Thorogood, 2014). Het is de vraag of medewerkers en leidinggevenden zich accuraat hun werksituatie herinneren. Voor de onderzoeksresultaten moet worden afgegaan op de inschatting van de werkelijkheid door de respondenten. Observatie van daadwerkelijk gedrag of communicatie meten zou nauwkeurigere resultaten opleveren. Green & Thorogood (2014, p.104) geven echter ook aan dat 'interviewdata

valide zijn, zo lang het interview in een specifieke context wordt geplaatst en niet als een getrouwe weergave van de werkelijkheid wordt gebruikt.' [vertaling RM].

Een andere beperking werd genoemd door respondenten van de enquête. Zij brachten in dat het omdraaien van antwoordvolgordes bij sommige respondenten voor verwarring heeft kunnen zorgen, waardoor de resultaten niet geheel valide zijn. Door de antwoordvolgordes bij sommige vragen om te draaien, werd zoals genoemd verwacht dat respondenten oplettender zouden blijven gedurende het onderzoek (Krosnick, 1991). Dit werd door sommige respondenten als onprettig ervaren, dus in vervolgonderzoek zou ervoor gekozen kunnen worden om prioriteit te geven aan het gebruiksgemak van een enquête.

Daarnaast is bij het meten van burn-outklachten de UBOS (Schaufeli & Van Dierendonck, 1994) gebruikt. Er bestaan drie varianten van UBOS: een versie voor contactuele beroepen, een versie voor leerkrachten en een algemene versie. Dit onderzoek werd niet gedaan binnen een specifieke beroepsgroep en daarom is de algemene versie gebruikt. Het meten van burn-outklachten zou echter beter kunnen worden afgestemd op de respondenten door afhankelijk van de beroepsgroep van de respondent de juiste versie van UBOS voor te leggen. Aangezien de meeste respondenten uit dit onderzoek werkzaam waren in de gezondheidszorg en onderwijssector, waren de versies voor contactuele beroepen en leerkrachten nuttig geweest en hadden deze mogelijk andere resultaten opgeleverd.

Tot slot is het belangrijk dat de werksectoren waarin alle respondenten en leidinggevenden zijn ingedeeld in beide studies ongeveer even goed vertegenwoordigd zijn. Het vóórkomen van burn-outklachten verschilt namelijk per werksector, wat door CBS/TNO (2015) onder andere wordt verklaard door de mate van werklast en emotionele betrokkenheid bij het werk. Zo komen er in het onderwijs meer burn-outklachten voor dan in de landbouwsector. Een evenredige vertegenwoordiging van werksectoren zorgt ervoor dat de onderzoeksresultaten met elkaar kunnen worden vergeleken. In dit onderzoek was dit echter niet het geval. Er zijn negen interviews gehouden en sommige leidinggevenden waren werkzaam in dezelfde sector, wat inhoudt dat een aantal werksectoren in de interviews niet vertegenwoordigd was. Daarom moet het vergelijken van onderzoeksresultaten uit beide studies gepaard gaan met voorzichtigheid.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Allereerst zou dit onderzoek kunnen worden gerepliceerd bij grotere groepen van medewerkers en leidinggevendenden die afkomstig zijn uit alle werksectoren. Daarbij zou als criterium kunnen worden opgenomen dat de respondenten een representatieve afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking moeten zijn. Dit leidt ertoe dat de resultaten te generaliseren zijn.

Ook zou op basis van de werksector een passende versie van de UBOS (Schaufeli & Van Dierendonck, 1994) aan respondenten kunnen worden voorgelegd. Dit zou betrouwbaardere resultaten kunnen opleveren.

Verder zou er een belangrijke toevoeging aan de bestaande literatuur over leiderschapscommunicatie en burn-outklachten ontstaan als er meer onderzoek zou worden gedaan naar relationele factoren die van invloed kunnen zijn op burn-outklachten, zoals vertrouwen in de leidinggevende en persoonlijke relaties. Uit het onderzoek van Son, Kim, & Kim (2014) blijkt namelijk dat de samenhang tussen LMX en burn-outklachten sterker is naarmate medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende. Het is nog onduidelijk welke invloed persoonlijke relaties hebben op burn-outklachten. Ook verschillen de opvattingen over criteria voor persoonlijke relaties per cultuur. Zo hebben verplichtingen in oosterse culturen in tegenstelling tot westerse culturen een centrale rol in persoonlijke relaties (Goodwin, 1999). Daarom is het niet alleen interessant om de invloed van persoonlijke relaties op burn-outklachten te onderzoeken, maar ook om te toetsen of deze invloed per cultuur verschillend is.

Het is raadzaam dat dit onderzoek naar de invloed van relationele factoren op burn-outklachten een longitudinaal onderzoek wordt, omdat daar vanuit de bestaande literatuur veel vraag naar is (Gerstner & Day, 1997; Mayfield & Mayfield, 2012, Mayfield & Mayfield, 2016). Een enquête is namelijk net als een interview een momentopname, terwijl interactie tussen leidinggevendenden en medewerkers een voortgaand proces betreft. Longitudinaal onderzoek levert daarom een completer beeld op van relaties tussen leidinggevendenden en medewerkers.

Ook aan experimenteel onderzoek naar de invloed van MLT op uitkomsten voor medewerkers en de organisatie is behoefte (Mayfield et al., 1995; Mayfield & Mayfield, 2016). Experimenteel onderzoek kan namelijk leiden tot uitspraken over causaliteit in plaats van enkel over samenhang. Zo zou motiverende taal in woord en geschrift gemanipuleerd kunnen worden en aan medewerkers kunnen worden voorgelegd. Op deze manier kunnen effecten van motiverende taal op burn-outklachten kunnen worden getoetst.

Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat het hebben van verantwoordelijkheid een stressfactor is en een mogelijke oorzaak van burn-outklachten is. Leidinggevers hebben meer verantwoordelijkheid dan hun medewerkers en een van de leidinggevers gaf te kennen dat burn-out binnen de eigen organisatie met name bij leidinggevers voorkwam. Er zou op grotere schaal getoetst kunnen worden of leidinggevers een groter risico lopen op burn-out dan medewerkers. Een interessant vervolgonderzoek zou ook zijn om te onderzoeken welke invloed LMX heeft op burn-outklachten van leidinggevers. Daarbij zou onderzocht kunnen worden welke rol taalgebruik van medewerkers naar leidinggevers toe daarin heeft. Zoals Van Dierendonck et al. (2004) aantonen, beïnvloeden medewerkers namelijk ook het welzijn van leidinggevers. De resultaten uit dat onderzoek zouden kunnen worden vergeleken met de resultaten uit het huidige onderzoek om verschillen en overeenkomsten te identificeren tussen burn-outklachten van medewerkers en leidinggevers.

Tot slot blijkt na een aanvullende analyse in dit onderzoek dat de kwaliteit van LMX voor een groot deel bepaald wordt door het gebruik van motiverende taal. Daarvoor kan een nieuw model worden ontworpen, waarin de relatie tussen LMX en burn-outklachten van medewerkers wordt gemedieerd door ML. Dit model kan worden getoetst in vervolgonderzoek en om de *recall bias* (Green & Thorogood, 2014) te vermijden, zou gebruik gemaakt kunnen worden van observaties.

Implicaties voor de praktijk

Het is raadzaam dat leidinggevers en medewerkers investeren in hun relatie, omdat uit het huidige onderzoek blijkt dat dit burn-outklachten kan tegengaan. Om een goede relatie op te bouwen, is het nodig dat leidinggevers motiverende taal gebruiken. Ook is aandacht voor het persoonlijke leven van medewerkers belangrijk, omdat burn-outklachten vaak gepaard gaan met privéomstandigheden.

Referenties

- Burgoon, J., Guerrero, L., & Floyd, K. (2010). *Nonverbal communication*. Boston: Taylor & Francis Group.
- CBS. (2016, 17 mei). Bevolking 15 tot 75 jaar. CBS. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/20/bevolking-15-tot-75-jaar>
- CBS/TNO. (2015, 16 november). CBS. CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>
- Dyrbye, L., Thomas, M., Huntington, J., Lawson, K., Novotny, P., Sloan, J., et al. (2006). Personal life events and medical student burnout: A multicenter study. *Academic Medicine*, 81 (4), 374-384. doi: 10.1097/00001888-200604000-00010
- Fairhurst, G.T. (2001). Dualism in leadership research. In Jablin, F.M., & Putnam, L.L. (Red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. (1e ed., pp. 379-439. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412986243
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Goodwin, R. (1999). *Personal relationships across cultures*. New York: Routledge.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 109-131. doi: 10.1016/0030-5073(82)90236-7
- Green, J., & Thorogood, N. (2014). In-depth interviews. In J. Green, & N. Thorogood, *Qualitative methods for health research* (pp. 95-125). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.10.006
- Holmes, W., & Parker, M. (2017). Communication: Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication*, 54 (1), 70-82. doi: 10.1177/2329488416675450
- Jiang, J., Law, K., & Sun, J. (2014). Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*, 10 (2), 223-247. doi: 10.1111/more.12022
- Krosnick, J. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology* (5), 213-236. doi: 10.1002/acp.2350050305

- Levin, K.A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, 7, 24-25. doi: 10.1038/sj.ebd.6400375
- Lindlof, T. R. (1995). Eliciting experience: Interviews. In T. Lindlof, *Qualitative communication research methods* (pp. 163-196). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Mansueti, N., Grandi, M., & Grazio, A. (2016). The leader member exchange (lmx) in organizational health context. Observational study at the department of rehabilitation. *International Journal of Medicine and Pharmacy*, 1-38. doi: 10.15640/ijmp.v4n1a1
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange (lmx) research: Future prospects and directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 35-88. doi: 10.1002/9780470661628.ch2
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.697
- Mayfield, J. (2009). Motivating language: a meaningful guide for leader communications. *Development and learning in organizations*, 23 (1), 9-11. doi: 10.1108/14777280910924054
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49 (4), 357-376. doi: <http://dx.doi.org/10.1177%2F0021943612456036>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009a). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46 (4), 455-479. doi: 10.1177/0021943609338665
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2009b). The role of leader-follower relationships in leader communication: A test using the lmx and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8 (1), 65-82.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344. doi: 10.1177%2F002194369503200402
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37 (3-4), 235-248. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<235::AID-HRM6>3.0.CO;2-X
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 97-121. doi: 10.1177/2329488414560282

- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53 (4), 465-484. doi: 10.1177/2F2329488415572787
- Peeters, M., Jonge, J. d., & Montgomery, A. (2003). Taakeisen, werk-thuisinterferentie en welbevinden: een onderzoek naar 'cross-domain' relaties. *Gedrag en Organisatie*, 16 (2), 108-124.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45 (3), 261-279. doi: 10.1509/jmkr.45.3.261
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2016). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 1-19. doi: 10.1177/2329488416675447
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaufeli, W., & Van Dierendonck, D. (1994). Burnout, een begrip gemeten: De Nederlandse versie van de maslach burnout inventory (MBI-NL). *Gedrag & gezondheid: tijdschrift voor psychologie & gezondheid*, 22 (4), 153-172.
- Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (1999). Burnout. In: J. Pool, I. Bloemendaal & T. Meulenkamp (Red.), *Gezond werken in de zorg, interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout* [Healthy work in health care, interventions concerning job demands, stress and burnout] (pp. 21-37). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Searle, J. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/S0012217300029073
- Son, S., Kim, D.Y., & Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader-member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal of Social Psychology*, 17 (1), 12-24. doi: 10.1111/ajsp.12038
- Sparrowe, R., Soetjpto, B., & Kraimer, M. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1194-1208.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35 (4), 533-542. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 104-115. doi: 10.2307/258358
- Thomas, C. (2005). Preventing burnout: the effects of lmx and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*, C1-C6. doi: 10.1002/hrm.20288
- TNO. (2014). Werkstress, burn-out & verzuim in cijfers. TNO. Geraadpleegd van: http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=149

- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133 (5), 859-883. doi: 10.1037/0033-2909.133.5.859
- Turnage, A., & Goodboy, A. (2016). E-mail and face-to-face organizational dissent as a function of leader-member exchange status. *International Journal of Business Communication*, 53 (3), 271-285. doi: 10.1177/2329488414525456
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Yrle, A., Hartman, S., & Galle, W. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6 (3), 257-268. doi: 10.1108/13632540210807099
- Yuan, K. H., Cheng, Y., & Maxwell, S. (2014). Moderation analysis using a two-level regression model. *Psychometrika*, 79 (4), 701-732. doi: 10.1007/S11336-013-9357-X

Overzicht van de bijlagen

Bijlage 1: kenmerken pre-testers

Bijlage 2: enquête

Bijlage 3: topiclijst interviews

Bijlage 4: codeschema interviews

Bijlage 5: overzichtstabel LMX

Bijlage 6: overzichtstabel richtinggevende taal

Bijlage 7: overzichtstabel empathische taal

Bijlage 8: overzichtstabel betekenisgevende taal

Bijlage 9: overzichtstabel burn-outklachten

Bijlage 1: kenmerken pre-testers

Tabel 1. Persoonskenmerken van de mensen die voor het uitzetten van het enquête meededen aan de pre-test van de vragen (n=5)

Nummer pre-test	Geslacht	Werkend/student	Leeftijd	Opleidingsniveau
1	Vrouw	Werkend	62	Mbo
2	Vrouw	Student	22	Wo
3	Vrouw	Werkend	32	Wo
4	Vrouw	Werkend	23	Hbo
5	Man	Student	31	Wo

In totaal deden vier vrouwen (80%) mee aan de pre-test. De leeftijd van de pre-testers varieerde van 22 tot 62 jaar. De gemiddelde leeftijd was 34 jaar ($SD = 16.29$). De meeste pre-testers hadden een wo-opleiding (60%) en waren werkend (60%).

Bijlage 2: enquête

Beste deelnemer,

Allereerst bedankt dat je mij verder wilt helpen met mijn afstudeeronderzoek door deze vragenlijst in te vullen! Ik, Rianne Meijer, ben masterstudente Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Het onderzoek gaat over leiderschapscommunicatie en bestaat uit vier delen. Als eerste worden er vragen gesteld over de kwaliteit van de relatie met je leidinggevende. Daarna gaan de vragen over de communicatie van je leidinggevende. Deel drie van de vragen gaat over hoe jij je voelt over je werk en tot slot volgen er vragen over jou als deelnemer.

De vragen kunnen worden ingevuld door iedereen met een betaalde baan en een leidinggevende. Daarbij kan worden gedacht aan je werkgever, maar ook aan je teamleider, afdelingshoofd, etc. Het is belangrijk om bij het invullen van de vragen steeds dezelfde leidinggevende in je hoofd te houden. Bepaal dus nu wie je in gedachten hebt en houdt. In een aantal vragen wordt je leidinggevende met 'hij/zijn' aangeduid. In plaats van 'hij/zijn' kun je natuurlijk ook 'zij/haar' lezen.

Uiteraard worden je gegevens vertrouwelijk behandeld en worden de resultaten alleen voor dit onderzoek gebruikt. Je bent dus anoniem. Het invullen van de vragen kost je ongeveer tien minuten.

Bedankt en succes!

Dit is het eerste deel van de vragenlijst. De onderstaande zeven vragen gaan over de kwaliteit van jouw relatie met je leidinggevende. Het gaat om jouw mening over de vraag of stelling. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

1. Weet je meestal hoe tevreden je leidinggevende is met wat je doet? Dat wil zeggen: weet je meestal waar je staat ten opzichte van je leidinggevende?

- ☐ Zelden
- ☐ Af en toe
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

2. Hoe goed begrijpt je leidinggevende jouw werkbehoeften en eventuele werkproblemen?

- ☐ Helemaal niet
- ☐ Een beetje
- ☐ Redelijk goed
- ☐ Behoorlijk goed
- ☐ Heel goed

3. Hoe goed herkent je leidinggevende jouw potentie?

- ☐ Volledig
- ☐ Meestal wel
- ☐ Gemiddeld
- ☐ Een beetje
- ☐ Helemaal niet

4. Hoe groot is de kans dat je leidinggevende zijn positie zou gebruiken om jou te helpen problemen in je werk op te lossen?

- ☐ Geen kans
- ☐ Een kleine kans
- ☐ Een redelijke kans
- ☐ Een grote kans
- ☐ Een erg grote kans

5. Hoe groot is de kans dat je leidinggevende voor je opkomt/je verdedigt, ten koste van zichzelf?

- ☐ Geen kans
- ☐ Een kleine kans
- ☐ Een redelijke kans
- ☐ Een grote kans
- ☐ Een erg grote kans

6. Ik heb genoeg vertrouwen in mijn leidinggevende om zijn beslissing te verdedigen en te rechtvaardigen, ook als hij niet aanwezig zou zijn om dat zelf te doen.

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

7. Hoe zou je jouw werkrelatie met je leidinggevende omschrijven?

- ☐ Slecht
 - ☐ Slechter dan gemiddeld
 - ☐ Gemiddeld
 - ☐ Beter dan gemiddeld
 - ☐ Goed
-

Dit is het tweede deel van de vragenlijst. De onderstaande negentien stellingen gaan over de communicatie van je leidinggevende. Het gaat weer om jouw eigen mening.

1. Mijn leidinggevende geeft mij bruikbare uitleg over WAT ik in mijn werk moet doen.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

2. Mijn leidinggevende geeft mij nuttige aanwijzingen over HOE ik mijn taken moet uitvoeren.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

3. Mijn leidinggevende geeft mij makkelijk te begrijpen instructies over mijn werk.

- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Soms
- ☐ Weinig
- ☐ Erg weinig

4. Mijn leidinggevende geeft mij nuttig advies over hoe ik mijn werk kan verbeteren.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

5. Mijn leidinggevende omschrijft helder wanneer ik een beloning verdien. (Bij een beloning kun je denken aan immateriële dingen, zoals een compliment, maar ook aan materiële dingen, zoals een bonus.)

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

6. Mijn leidinggevende geeft mij duidelijke instructies over hoe ik werkgerelateerde problemen kan oplossen.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

7. Mijn leidinggevende geeft mij specifieke informatie over hoe ik word beoordeeld.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

8. Mijn leidinggevende geeft mij nuttige informatie over toekomstige veranderingen die mijn werk beïnvloeden.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

9. Mijn leidinggevende geeft mij nuttige informatie over veranderingen uit het verleden die mijn werk beïnvloeden.

- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Soms
- ☐ Weinig
- ☐ Erg weinig

10. Mijn leidinggevende informeert mij over prestaties van de organisatie en over de financiële stand van zaken.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

11. Mijn leidinggevende geeft mij complimenten voor goede prestaties.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

12. Mijn leidinggevende stimuleert mij in mijn inspanningen op het werk.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

13. Mijn leidinggevende laat zien dat hij belang hecht aan mijn tevredenheid over mijn baan.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

14. Mijn leidinggevende ondersteunt mij in mijn professionele ontwikkeling.

- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Soms
- ☐ Weinig
- ☐ Erg weinig

15. Mijn leidinggevende vraagt mij naar mijn professionele welzijn.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

16. Mijn leidinggevende laat zien dat hij mij vertrouwt.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

17. Mijn leidinggevende geeft mij advies over de omgangsnormen tussen medewerkers binnen de organisatie.

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

18. Mijn leidinggevende informeert mij over mensen die zijn beloond door deze organisatie. Voor belonen geldt weer: dat kan immaterieel (bijvoorbeeld door middel van een compliment) of materieel (bijvoorbeeld door middel van een bonus).

- ☐ Erg weinig
- ☐ Weinig
- ☐ Soms
- ☐ Regelmatig
- ☐ Erg veel

19. Mijn leidinggevende informeert mij over mensen die zijn vertrokken uit de organisatie.

- ☐ Vaak
 - ☐ Regelmatig
 - ☐ Soms
 - ☐ Weinig
 - ☐ Erg weinig
-

Dit is het derde deel van de vragenlijst. De onderstaande vijftien stellingen gaan over hoe jij je voelt over je werk.

1. Ik voel mij mentaal uitgeput door mijn werk.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

2. Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij. (Dat kan zowel mentaal als fysiek zijn.)

- ☐ Altijd
- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

3. Ik voel mij 'opgebrand' door mijn werk.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

4. Aan het einde van een werkdag voel ik mij leeg.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

5. Ik voel mij vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor mij ligt.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

6. Ik twijfel aan het nut van mijn werk.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

7. Ik heb teveel afstand gekregen van mijn werk.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

8. Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.

- ☐ Altijd
- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

9. Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

10. Ik weet problemen in mijn werk goed op te lossen.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

11. Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

12. Ik vind dat ik mijn werk goed doe.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

13. Als ik op mijn werk iets afrond, vrolijkt dat mij op.

- ☐ Altijd
- ☐ Vaak
- ☐ Regelmatig
- ☐ Zelden
- ☐ Nooit

14. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

15. Op mijn werk heb ik veel zelfvertrouwen.

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak
- ☐ Altijd

Tot slot volgen er in dit laatste deel zes vragen over jou als deelnemer.

1. Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Anders

2. Wat is je leeftijd?

3. Wat is je hoogst genoten afgeronde opleiding?

- ☐ Basisschool
- ☐ Vmbo
- ☐ Havo
- ☐ Vwo
- ☐ Mbo
- ☐ Hbo
- ☐ Wo

4. Welk type contract heb je bij je huidige werkgever?

- ☐ Fulltime en vast
- ☐ Fulltime en tijdelijk
- ☐ Parttime en vast
- ☐ Parttime en tijdelijk
- ☐ Anders, namelijk: _____

5. In welke sector ben je werkzaam?

- ☐ Onderwijs
- ☐ Gezondheids- en welzijnszorg
- ☐ Informatie en communicatie
- ☐ Openbaar bestuur en overheidsdiensten
- ☐ Industrie
- ☐ Bouwnijverheid
- ☐ Handel
- ☐ Horeca
- ☐ Vervoer en opslag
- ☐ Cultuur, sport en recreatie
- ☐ Landbouw, bosbouw en visserij
- ☐ Waterbedrijven en afvalbeheer
- ☐ Specialistische zakelijke diensten
- ☐ Financiële dienstverlening
- ☐ Verhuur en overige zakelijke diensten
- ☐ Verhuur en handel van onroerend goed
- ☐ Overige dienstverlening
- ☐ Overig, namelijk _____

6. Hoeveel jaren ben je in dienst bij je huidige werkgever?

Bijlage 3: topiclijst interviews

Onderdeel	Vragen
1. Introductie	- Context van gesprek verduidelijken - Doel interview - Tijdsduur interview - Anonimiteit benadrukken - Toestemming voor audio-opname
2. Algemene vragen over functie en bedrijf	- Wat doet het bedrijf, hoe, aantal medewerkers - Functie van geïnterviewde, hoe lang al leidinggevende, aantal mensen onder zich - Wat is goed leiderschap, leuke en minder leuke kanten
Bruggetje	Na de algemene vragen wil ik het graag hebben over het contact tussen u en uw medewerkers.
3. LMX	- Hoe is uw relaties met medewerkers? Waardoor komt dat? - Laat u tevredenheid met en vertrouwen in hen merken? Wanneer bent u tevreden? - Helpt u bij problemen? Hoe? - Vertrouwen medewerkers u? Hoe merkt u dat? - Heeft de relatie tussen u en medewerkers invloed op hoe medewerkers zich voelen? Hoe?
Bruggetje	We gaan over naar het volgende deel van het interview, namelijk uw stijl van leidinggeven.
4. ML	- Hoe motiveert u uw medewerkers? - Instructies over wat en hoe medewerkers moeten doen? En tips ter verbetering? - Beoordelingsinformatie - Professionele ontwikkeling - Omgangsnormen op de werkvloer - Welke invloed heeft persoonlijk motiveren volgens u op uw medewerkers?
Bruggetje	Mijn onderzoek gaat over de invloed van leiderschapscommunicatie op burn-outklachten bij medewerkers. Het volgende deel van de vragen gaat daarom over burn-outs binnen uw organisatie.
5. UBOS	- Vóórkomen van burn-outs binnen bedrijf - Wat zijn stressfactoren binnen bedrijf? - Merkt u een verandering in enthousiasme bij uw medewerkers door de jaren heen? Hoe? - Is het werk belastend? Waarom? - Zijn medewerkers tevreden met kwaliteit eigen werk? Hoe komt dat? - Hebben uw medewerkers veel zelfvertrouwen?
Bruggetje	Ik heb nog een paar laatste vragen die direct met mijn onderzoeksvragen te maken hebben. Ik ben benieuwd hoe u daar tegenaan kijkt.
6. Onderzoeks-vragen	- In hoeverre heeft de kwaliteit van de relatie tussen u en uw medewerkers invloed op burn-outklachten bij uw medewerkers? - Denkt u dat de manier waarop u met uw medewerkers communiceert invloed heeft op burn-outklachten van uw medewerkers? Hoe?
7. Afsluiting	- Bedanken voor hulp - Audio-opname noemen en verdere proces toelichten - Vragen naar interesse in onderzoeksresultaten (scriptie per mail)

Bijlage 4: codeschema interviews

Variabele	Thema
LMX	1. Vertrouwen in leidinggevende
	2. Hulp bij werkgerelateerde problemen
	3. Persoonlijke relaties
	4. Tevredenheid
	5. Respect
	6. Hiërarchie
ML - richtinggevende taal	7. Instructies
	8. Feedback
	9. Beoordelingsinformatie
ML - empathische taal	21. Duidelijkheid
	10. Groei en ontwikkeling
	11. Complimenten geven
	12. Informeel contact
	13. Gedrag leidinggevende
ML - betekenisgevende taal	14. Betekenis geven aan werkzaamheden
	15. Bedrijfsambities
	16. Veranderingen
	17. Omgangsnormen
Burn-outklachten	18. Stressfactoren
	19. Merkbaarheid van burn-outklachten
	20. Omgaan met burn-outklachten

Bijlage 5: overzichtstabel LMX

Nummer	Vertrouwen in leidinggevende	Hulp bij werkgerelateerde problemen	Persoonlijke relaties	Tevredenheid	Respect	Hiërarchie
1	Aanwezig. Komt door hecht team.	Bespreken. Soms medewerker het zelf laten oplossen.	Goed. Blijkt uit opkomst bij activiteiten buiten werktijden.	Aangeven wanneer iets goed of niet goed is. Waardering is belangrijk voor medewerkers.	Respect voor ieders kwaliteiten binnen het team is belangrijk.	Bewust weinig hiërarchie. Iedereen kent elkaar en loopt gemakkelijk bij elkaar binnen.
2	Aanwezig. Veronderstelling.	Actief meehelpen of morele support geven.	Goed. Komt door weinig verloop en klein hecht team.	Veronderstelling dat medewerkers weten wanneer ik tevreden ben.	-	Bewust geen leidinggevende spelen, omdat dat niet bij mij past. Wellicht hebben medewerkers meer leiding nodig.
3	Aanwezig. Komt door aankaarten van problemen.	Bespreken en coachen. Geen werk overnemen.	Goed. Er is weinig onderscheid tussen werk en privé.	Duidelijk tevredenheid laten merken. Waardering is belangrijk voor medewerkers.	Medewerkers willen een extra stap zetten voor mij indien nodig.	Bewust weinig hiërarchie, omdat sterke hiërarchie ouderwets is. Het is vanzelfsprekend om samen iets te realiseren.
4	Aanwezig. Komt door de sfeer: niet achter elkaars rug om praten.	Bespreken en coachen. Geen werk overnemen.	Goed. Komt door interesse in het persoonlijk leven.	Waardering uitspreken. Veronderstelling dat medewerkers weten wanneer ik tevreden ben.	Respect voor ieders bijdrage en expertise binnen het team is belangrijk.	Weinig hiërarchie en dat is o.a. terug te zien in de inrichting van het kantoor.
5	- Bij leidinggevende terecht kunnen als je iets nodig hebt. - Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.	-	Oprechte aandacht besteden aan mensen. Persoonlijk verhaal van medewerkers kennen werkt verbindend.	Tevredenheid laten blijken d.m.v. woorden of materiële beloningen.	Respect voor elkaar binnen een team is belangrijk.	-
6	Aanwezig. Belangstelling tonen wekt vertrouwen.	Actief meehelpen en bespreken.	Goed, vooral met vaste medewerkers. Belangstelling verstevigt contact. Het is niet mogelijk	Goede prestaties benoemen. Waardering is belangrijk voor medewerkers.	-	Leiderschap is achterhaald. Nu werken we in zelfstandig sturende teams. Ik heb wel de overtuiging dat er een kapitein op het schip nodig is.

			om met iedereen persoonlijke relaties op te bouwen.			
7	Aanwezig. Blijkt uit de functioneringsgesprekken.	Oorzaak analyseren en afhankelijk daarvan medewerker uit de wind laten of zelf laten oplossen. Geen werk overnemen.	Goed. Komt door interesse in het welzijn.	Goede prestaties benoemen. Tevredenheid van opdrachtgevers doorgeven.	Op basis van expertise medewerkers serieus nemen is belangrijk en werkt motiverend.	Bewust weinig hiërarchie, omdat dat niet bij mij past. Hiërarchie past ook niet bij faciliterend leiderschap.
8	Aanwezig. Komt door aankaarten van problemen.	Bespreken en ondersteunen. Geen werk overnemen.	Goed. Komt door interesse in het persoonlijk leven.	Goede prestaties benoemen. Veronderstelling dat medewerkers weten wanneer ik tevreden ben.	Wederzijds respect is belangrijk voor een goede relatie en maakt dat medewerkers een extra stap zetten voor mij indien nodig.	-
9	Wisselend. Komt door aankaarten van problemen.	Tegen wil in werk overnemen. Bij voorkeur oplossingen faciliteren.	Vanwege teamgrootte is het niet mogelijk om met het hele team persoonlijke relaties te onderhouden.	Alleen bij afweten van goede prestaties tevredenheid laten blijken.	-	Verandering: vroeger trad een leidinggevende kennisdelend op en deden medewerkers wat werd gevraagd, tegenwoordig is coaching nodig.

Bijlage 6: overzichtstabel richtinggevende taal

Nummer	Instructies	Feedback	Beoordelingsinformatie	Duidelijkheid
1	- Verschil tussen medewerkers bepaalt directief of coachend aansturen. - Aandachtspunten per opdracht worden door leidinggevende aangegeven. - Duidelijk vastgelegde instructies voor klantcontact.	- Feedback wordt van twee kanten gegeven. - Na review van opdracht volgt terugkoppeling. - 'Een leidinggevende krijgt van zijn medewerkers vaak een spiegel voorgehouden: wil daarvan leren.' - Vaste overlegmomenten met medewerkers.	- Informatie over functioneren krijgen medewerkers met name in functionerings- en beoordelingsgesprekken. - Informatie tussendoor komt via de gereviewde opdrachten.	- Helderheid over doelstellingen en taken creëert een enorme rust. - Bevoegdheden zijn duidelijk vastgelegd.
2	Instructies zijn niet taakspecifiek, maar resultaat specifiek.	- Geen tips voor verbetering aan medewerkers. - Tijdens functioneringsgesprek worden instructies gegeven.	- Elk jaar is er een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. - Functieprofielen helpen bij beoordeling, maar niet voor elke functie is er een profiel opgesteld. - Inschatting dat medewerkers ook tussendoor kunnen merken wat de leidinggevende van hen vindt.	-
3	Instructies gaan niet over invulling van werk, maar wel over wat er moet gebeuren.	- Feedback wordt direct mondeling geven. - Aanspreken van medewerkers is soms lastig, vanwege de emotie negativiteit. - Online portal voor informatiedeling en feedback tussen medewerkers. - Vaste overlegmomenten met medewerkers.	- Er zijn geen officiële beoordelingsgesprekken, want dat is ouderwets. - Feedback over functioneren tijdens overlegmomenten en telefoongesprekken.	Duidelijkheid geven is belangrijk voor een leidinggevende.
4	- Instructies worden afgestemd op de persoon. - Instructies zijn niet taakspecifiek, maar resultaat specifiek.	- Feedback wordt van twee kanten gegeven. - Feedback wordt coachend gegeven. - Vaste overlegmomenten met medewerkers.	- Er is een functioneringsgesprek als wederzijdse evaluatie. - Uit een functioneringsgesprek komt een afsprakenlijstje met handtekeningen. - Inschatting dat medewerkers ook tussendoor kunnen merken wat de leidinggevende van hen vindt.	-

5	-	Het is belangrijk om vaste overlegmomenten in te voeren voor directe feedback op prestaties.	Functioneringsgesprekken worden niet altijd gehouden, maar zijn belangrijk om het complete plaatje te horen en om aandacht te krijgen van de leidinggevende.	-
6	- Instructies zijn voor medewerkers in een leertraject. - Anderen weten goed wat ze wel en niet moeten doen.	- Na medische situaties volgt altijd terugkoppeling. - Aanspreken van medewerkers is soms lastig. - Aanspreken op werk kan leiden tot onzekerheid bij medewerkers. - In gesprek gaan is belangrijk.	- Eens per jaar is er een functioneringsgesprek. - Nieuwe collega's hebben een halfjaarcontract en bij ontevredenheid wordt dat niet verlengd.	- Taken zijn duidelijk vastgelegd. - Onduidelijkheid in ethische dilemma's zorgt ervoor dat medewerkers soms dingen moeten doen waar ze niet achter staan.
7	- Uitleggen van taken gebeurt door opdrachtgevers. - De leidinggevende wijst wegen en houdt controle.	Feedback wordt vaak in beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken gegeven.	- Er is een beoordelingsgesprek bij slecht functioneren of bij promotie, op onregelmatige basis. - Er is jaarlijks een functioneringsgesprek. - Er zijn meerdere evaluatiemomenten tussendoor waarin medewerkers een indicatie krijgen van hoe het gaat.	- Medewerkers hebben duidelijkheid nodig. - Soms is het als leidinggevende nodig om in te grijpen en duidelijk te zeggen dat iets niet zo moet gebeuren.
8	Instructies worden afgestemd op persoon, variërend van taakspecifiek tot coachend.	- Feedback wordt van twee kanten gegeven. - Een spiegel voorhouden bij medewerkers is het maximaal haalbare om gedrag te veranderen.	- Er is elk jaar een beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. - Functioneringsgesprekken zijn belangrijk als je gedrag wilt beïnvloeden en mensen wilt verbeteren. - Inschatting dat medewerkers ook tussendoor kunnen merken wat de leidinggevende van hen vindt.	- Binnen supermarkten is werk duidelijk afgekaderd en dat is nodig. - Duidelijkheid is nodig als iets niet goed is gedaan of wanneer iemand niet geschikt is voor de functie. - Huisregels zijn vastgelegd.
9	Instructies over nieuw beleid gaan met name per mail.	Medewerkers in het onderwijs stonden niet open voor feedback, ondanks vriendelijke formulering.	- Er zijn geen beoordelingsgesprekken. Wel functioneringsgesprekken, maar daar hangt niets vanaf, waardoor feedback als belediging wordt opgevat. - Tussendoor hebben medewerkers weinig informatie over hoe het gaat, vanwege beperkt contact met de leidinggevende.	- Geen directeur hebben, zorgt voor onduidelijkheid en stilstand. - Duidelijkheid van de leidinggevende naar medewerkers toe is nodig om begrip te krijgen voor problemen.

Bijlage 7: overzichtstabel empathische taal

Nummer	Groei en ontwikkeling	Complimenten geven	Informeel contact	Gedrag leidinggevende
1	- Mogelijkheid tot interne studie en scholing, gerelateerd aan functie. - Maatschappelijke ontwikkeling is ook belangrijk. - Geen up or out principe.	Regelmatig expliciet complimenten geven.	- Er is een lolletje. - Het contact is heel makkelijk met iedereen. - Sport in het weekend wordt geëvalueerd.	Consistentie is belangrijk: als je gaat zwabberen, dan dit zegt en de volgende keer dat, dan hebben mensen niet echt een idee wat ze aan je hebben.
2	Ontwikkeling vooral binnen bedrijf in traject van junior tot senior.	- Expliciet mondeling of digitaal complimenten geven. - Complimenten geven werkt motiverend voor medewerkers.	-	Om vertrouwen te krijgen met name proberen om zelf betrouwbaar te zijn.
3	- Medewerkers laten groeien is belangrijk. - Mogelijkheid tot studie en scholing wordt nog opgezet.	Tevredenheid wordt duidelijk laten merken.	Er wordt gekletst over sport van het afgelopen weekend.	-
4	- Ontwikkeling van medewerkers is belangrijk. - Ruimte voor ontwikkeling wordt gegeven.	Zelfvertrouwen van medewerkers wordt gevoed door het geven van complimenten.	Een informeel gesprekje met collega's is belangrijk, want daardoor hoor je het als er iets niet lekker zit.	- Het is belangrijk om medewerkers te motiveren, maar vooral ook om ze niet te demotiveren. - Zelf het goede voorbeeld geven is belangrijk. - Als leidinggevende moet je je kwetsbaar opstellen. - Je kunt medewerkers advies vragen over onderwerpen. - Je moet zorgen dat je als leidinggevende nooit chagrijnig bent.
5	- 'Een leider van een bedrijf moet altijd bezig zijn met de ontwikkeling van mensen.' - Met name in grote bedrijven waar al een professionaliseringsslag is geweest, zijn mogelijkheden voor cursussen.	- Niet alle ondernemers zijn goed in complimenten geven. Die compenseren dat soms door materiële beloningen. - Medewerkers een schouderklop geven is belangrijk.	Het is belangrijk dat mensen elkaar groeten.	- Stress zorgt soms voor emoties bij leidinggevers waar medewerkers van schrikken. - Consistentie is belangrijk. - Als het misgaat, is het belangrijk om je excuses aan te bieden. - Een leidinggevende die zichzelf klein maakt voor zijn medewerkers, dat doet heel veel. - Authenticiteit is belangrijk.

6	Medewerkers willen zich wel ontwikkelen, maar zijn te weinig opleidingsplaatsen en financiële middelen beschikbaar.	- Regelmatig expliciet complimenten geven. - 'Mensen varen wel bij complimenten. Het is voor iedereen fijn om te horen dat je iets goed hebt gedaan.'	- Aan het begin van een dienst probeer ik iedereen even te spreken. - Waar mogelijk een gezamenlijk koffiemoment.	-
7	- Ontwikkeling van medewerkers is belangrijk. - Cursussen worden aangeboden, maar medewerkers maken er weinig gebruik van.	Regelmatig expliciet complimenten geven.	- Relaties zijn informeel. - Gezamenlijk koffiemoment en gezamenlijke lunch.	-
8	- Ontwikkeling van medewerkers is belangrijk. Doorgroeien is niet noodzakelijk. - Er is mogelijkheid om cursussen te volgen.	Regelmatig expliciet complimenten geven.	Het is belangrijk om af en toe een geintje te maken.	- Alles wat je als leidinggevende doet tegenover je medewerkers, beïnvloedt rechtstreeks hun gedrag. - Het is belangrijk om altijd correct te blijven en met een glimlach rond te lopen.
9	- Ontwikkeling werd gestimuleerd, maar niet goed ontvangen. - Iemand op externe cursus sturen is nadelig voor lesuitval, dus werd gestimuleerd om intern van elkaar te leren. Dit bleek een taboe.	- Het is lastig om te complimenteren als je niet op de hoogte bent van de werkzaamheden van de medewerkers. - Sommige medewerkers hebben genoeg aan af en toe een steuntje in de rug om door te gaan.	Informeel contact moet in de pauzes, maar daar was niet altijd tijd voor.	-

Bijlage 8: overzichtstabel betekenisgevende taal

Nummer	Betekenis geven aan werkzaamheden	Bedrijfsambities	Veranderingen	Omgangsnormen
1	Het is uitdagend om te weten waarvoor medewerkers werken en wat ze kunnen verbeteren.	Het hele team heeft 100% klanttevredenheid als doelstelling.	Er wordt van medewerkers verwacht dat ze meegaan in een cultuurverandering. Het is duidelijk dat er binnen een bepaalde tijd gedragsverandering wordt verwacht en dat anders de wegen scheiden.	- Er is een protocol voor als er een nieuwe medewerker is. - Cultuur wordt snel van medewerker op medewerker overgebracht.
2	Om het beste uit medewerkers te halen, moet je zorgen dat zij snappen waarom ze werken waar ze werken en snappen waarom ze doen wat ze doen.	Het is motiverend om medewerkers deelgenoot te maken van ambities, uit te leggen waarom dat de ambities zijn en vervolgens ze deelgenoot te maken van hoe deze bereikt kunnen worden.	-	- Er is een arbeidsreglement waarin algemene normen en waarden staan opgeschreven. - Cultuur wordt snel van medewerker op medewerker overgebracht.
3	- Het werkt motiverend voor medewerkers om het grote geheel waaraan zij meewerken te zien. - Het is belangrijk om aandacht te geven aan wat medewerkers doen en hen te laten merken dat het zin heeft wat ze doen.	Ik heb altijd grote plannen. Medewerkers moeten dat eerst nog maar eens zien, maar een vergezicht schetsen is goed.	-	-
4	-	-	- Cultuurverandering op gang brengen is erg moeilijk. - Je kunt bewust ruimte geven aan medewerkers die opener stonden voor de verandering.	- Er wordt aandacht aan besteed in de sollicitatieprocedure. - Cultuur wordt snel van medewerker op medewerker overgebracht.
5	-	-	-	- Heel veel bedrijven besteden geen aandacht aan het overbrengen van omgangsnormen aan nieuwe medewerkers. - Het is belangrijk om dit al in de sollicitatieprocedure aan de orde te stellen.
6	-		Sommige mensen laten zich moeilijk veranderen, ook als je ze wel	- Omgangsnormen worden expliciet meegegeven aan nieuwe

			motiveert.	medewerkers, in hun inwerkperiode en in overleggen.
7	-	-	-	- Nieuwe medewerkers krijgen een introductie. - Cultuur wordt snel van medewerker op medewerker overgebracht.
8	-	-	Een verandering wordt toegelicht en in samenspraak met medewerkers wordt over de implementatie nagedacht.	Omgangsnormen worden duidelijk in een online cursus, tijdens de inwerkperiode en door middel van huisregels.
9	Duidelijk uitleggen welke betekenis werk heeft, is niet altijd voldoende om medewerkers mee te krijgen in een verandering.	Het was leuk om een stip op de horizon te zetten en daar elke week met het team aan te werken. De hele organisatie stond in dienst van de ontwikkeling.	Onderwijsveranderingen vragen veel van de medewerkers. Het heeft veel uitleg nodig.	Weinig introductie voor nieuwe medewerkers, omdat bekend wordt verondersteld hoe een school werkt. Maar: in een ontwikkeling is meer introductie nodig.

Bijlage 9: overzichtstabel burn-outklachten

Nummer	Oorzaken van burn-outklachten	Signalen van burn-outklachten	Hulp van leidinggevenden
1	- Privéomstandigheden - Onzekerheid - Tijdsdruk - Pieken in drukte - Niet genoeg bezetting - Onredelijke klanten - Veranderingen - Tijdsdruk - Externe partijen	- Ziekteverzuim - Negativiteit - Meedoen aan activiteiten buiten werktijd om - Spirit	- Werkzaamheden verlichten - Ondersteuning bieden vanuit HR - Medewerkers niet overvragen - Duidelijkheid geven - Helpen relativeren - Aandacht hebben voor de privésituatie
2	- Privéomstandigheden - Verantwoordelijkheid - Niet gezien worden - Geen helpende hand van collega's - Technische problemen - Onverwachte problemen - Tijdsdruk - Aanleg voor burn-outklachten	-	Andere collega's laten bijspringen
3	- Intensief werk - Verantwoordelijkheid - Privéomstandigheden - Te druk maken over werk - Tijdsdruk - Externe partijen - Pieken in drukte - Geen helpende hand van collega's - Perfectionisme	- Zichtbaar presteren onder druk - Harder werken - Minder tijd voor informeel contact	- Werkzaamheden verlichten - Helpen relativeren
4	- Externe partijen - Privéomstandigheden - Te druk maken over werk - Perfectionisme - Onverdeelde taken - Aanleg voor burn-outklachten - Onverwachte activiteiten - Pech	- Afsluiten voor collega's - Zichtbaar presteren onder druk - Ziekteverzuim - In gesprekken met medewerkers	- Medewerkers niet overvragen - Werkzaamheden verlichten - In gesprek gaan met medewerkers - Extra mankracht inzetten

	- Niet de gewenste kwaliteit kunnen leveren - Niet genoeg bezetting - Niet gezien worden		
5	- Angstcultuur - Te veel werk hebben - Aanleg voor burn-outklachten - Onderwaardering - Niet gezien worden - Technische problemen - Verantwoordelijkheid	Ziekteverzuim	- Werkzaamheden verlichten - Medewerkers niet overvragen - In gesprek gaan met medewerkers
6	- Tijdsdruk - Niet genoeg bezetting - Externe partijen - Intensief werk - Privéomstandigheden - Te veel werk hebben - Ethische dilemma's - Niet de gewenste kwaliteit kunnen leveren - Afhankelijkheid van de leidinggevende - Hoge werkdruk - Niet geschikt zijn voor het werk	- Fysieke klachten - Ziekteverzuim - Niet geschikt zijn voor het werk - Onvrede	- Leren omgaan met tijdsdruk - Jezelf afvragen of het werk bij je past
7	- Privéomstandigheden - Onrust - Aanleg voor burn-outklachten - Onjuiste feedback - Hoge werkdruk	- Fysieke klachten - Ziekteverzuim - In gesprekken met medewerkers	- Werkzaamheden verlichten
8	- Pieken in drukte - Technische problemen - Hoge werkdruk - Verantwoordelijkheid - Aanleg voor burn-outklachten	-	- Werkzaamheden verlichten - In gesprek gaan met medewerkers
9	- Onrust - Externe partijen - Hoge werkdruk - Niet geschikt zijn voor het werk - Verandering - Onjuiste feedback - Niet gezien worden - Onverwachte problemen	- Onvrede - Minder tijd voor informeel contact	- Extra mankracht inzetten - In gesprek gaan met medewerkers - Jezelf afvragen of het werk bij je past

