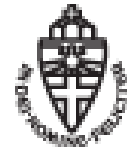


**Radboud Universiteit Nijmegen**



## **Bachelor scriptie**

*De invloed van een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende op burn-out bij medewerkers in een organisatie*

**Periode 3-4 2015-2016**

Communicatie- en Informatiewetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Dr. van Berkel

Dr. van Krieken

Versie 30 mei 2016

Jacqueline Heijen

s4299191

## Samenvatting

In dit onderzoek is er gekeken naar de samenhang tussen een Ondersteunende Communicatiestijl van een leidinggevende en burnout onder medewerkers. Burnout komt heden ten dage veel voor onder medewerkers en zorgt voor een groot aandeel in het ziekteverzuim van bedrijven. Het kan bedrijven een hoop geld besparen als dit ziekteverzuim zo veel mogelijk wordt teruggedrongen. Hiervoor moet er gekeken worden naar de communicatiestijl van een leidinggevende. Om een Ondersteunende Communicatiestijl bij leidinggevend en burnout bij medewerkers te onderzoeken is er een vragenlijst afgenomen bij 502 respondenten. Hierbij is er getracht de onderzoeksvraag ‘In welke mate beïnvloedt een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de psychische gezondheid (burnout) van medewerkers binnen een organisatie?’ te beantwoorden. Om de onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden is er een regressieanalyse en een moderatieanalyse uitgevoerd. De afhankelijke variabele in dit onderzoek was de ‘Utrechtse Burnout Schaal’. Deze werd gebruikt om de mate van burnout onder medewerkers te meten. Als voorspellende variabele werd de ‘Vragenlijst Ondersteunende Communicatiestijl’ of ‘Supportive Communication Style’ gebruikt. Aan de hand van deze vragenlijst kon er worden vastgesteld in welke mate een leidinggevende de Ondersteunende Communicatiestijl toepaste en in welke mate werknemers burnout ervaarden. Uit een regressieanalyse die significant was, bleek dat een Ondersteunende Communicatiestijl van een leidinggevende voor 10% de burnoutklachten van medewerkers voorspelde. De moderatieanalyse bleek daarentegen niet significant te zijn, wat betekende dat er geen onderscheid was tussen mannen en vrouwen wat betreft het oplopen van burnoutklachten. Als laatste bleek dat medewerkers in een bedrijf ‘Sporadisch’ tot ‘Af en toe’ burnoutklachten ervaarden. Omdat een Ondersteunende Communicatiestijl maar voor 10% burnout onder medewerkers voorspelt, kan er in vervolgonderzoeken gekeken worden naar andere oorzaken van burnout.

## Inleiding

In het jaar 2012 zijn er 6.451 meldingen van beroepsziekten gerapporteerd bij het NCvB (Nederlands Centrum voor Beroepsziekten), waarvan er 1.197 meldingen gedaan werden voor werk gerelateerde psychische aandoeningen (19%) (NCvB, 2015). Overspannenheid en burn-out waren de meest voorkomende diagnoses binnen de psychische aandoeningen (76%). Dat overspannenheid en burn-out de meest voorkomende diagnoses waren, geldt echter al vele jaren voor 2012. Het NCvB rapporteert dat de incidentie van overspannenheid in de vorm van burn-out op 307 per 100.000 werknemersjaren ligt in 2011. Dit lag op 213 per 100.000 werknemersjaren in 2010 en op 242 per 100.000 werknemersjaren in 2009. ArboNed rapporteert in 2011 dat overspannenheid en burn-out 1,3% van alle ziekteverzuimgevallen veroorzaken; dit komt neer op 75.603 werknemers. Ondanks deze 1,3% is de verzuimduur erg hoog bij overspannenheid en burn-out. Dit kwam neer op 85 dagen in 2002 en dit steeg naar 124 dagen in 2004, naar 131 dagen in 2008 tot maar liefst 185 dagen in 2012. Het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten concludeert hierbij dat overspannenheid en burnout veel voorkomende beroepsziekten zijn (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2014).

Daarop aansluitend rapporteren het CBS en TNO dat in 2014 één op de zeven werknemers burn-outklachten heeft. Zij melden dat werknemers na een werkdag vol confrontaties zich emotioneel uitgeput voelden, leeg voelden of erg moe bij het opstaan voelden. Werknemers die werkzaam zijn in de onderwijssector of Informatie en Communicatiesector ondergaan de meeste werk gerelateerde klachten met betrekking tot burn-out. Verder geven het CBS en TNO aan dat burn-out in alle leeftijdscategorieën voorkomt: van 25 tot 65 jaar geven verschillende werknemers aan dat ze last hebben van burn-out of psychische klachten die gerelateerd zijn aan hun werk. Het is dus een veelvoorkomend probleem dat werknemers zich belast voelen met psychische klachten die werk gerelateerd zijn. (CBS, 2015).

Terluin (2015, p.1) definieert burn-out als volgt: ‘ Burn-out is een vorm van overspanning waarbij moeheid en uitputting sterk op de voorgrond staan, en de klachten langer dan zes maanden geleden zijn begonnen’. Bij de oorzaken van een burn-out haalt Terluin (2015) het belang van collega’s aan: door het niet opmerken van een depressie, angststoornis of overmatig alcoholgebruik door een collega is er een aanzienlijk grotere kans op een burn-out bij werknemers. Een speciaal punt hierbij is het terugkeren van de medewerker naar het werkveld. Terluin (2015) stelt dat een verzuim van meer dan 3 maanden de kans op terugkeer aanzienlijk vermindert.

Niet alleen collega's, maar ook de manier van leidinggeven en communiceren kunnen een belangrijke rol spelen in de mentale gezondheid van een werknemer (De Vries et al., 2009). Naar aanleiding hiervan is het dus relevant om te onderzoeken in welke mate een leiderschapsstijl/ communicatiestijl van een leidinggevende invloed heeft op burn-out bij medewerkers. Dat het niet goed gaat met de Nederlandse bedrijven in het algemeen rapporteert het CBS in een persbericht op 23 januari 2014. Er is sprake van een record aan faillissementen in 2013: 10% meer faillissementen dan in 2012. Er zijn in totaal in 2013 12.306 faillissementen uitgesproken (CBS, 2014). Dat dit niet alleen maar te wijden is aan de crisis die nog nadreunt op de wereldmarkt, toont het artikel van Pulce (2005). Hier wordt gesproken over een 'Burn-out Fall-out'. Dit is een kengetal dat aangeeft dat veel kosten die een bedrijf maakt gelinkt zijn aan een burn-out van medewerkers. Er wordt aangegeven dat het ziekteverzuim omhoog gaat en dat er daardoor meer kosten worden gemaakt door het werven van nieuwe en vervangende werknemers. Daarnaast wordt de productiviteit en effectiviteit verminderd wat ook leidt tot minder opbrengsten voor een bedrijf (Pulce, 2005). Daar dit onwenselijk is, is het relevant om te kijken naar de oorzaken van een burn-out.

In het artikel van Pulce (2005) worden de belangrijkste oorzaken van een burn-out aangehaald. Onder deze oorzaken van een burn-out bevinden zich onpraktische opdrachten, continue of extreme druk (uitgeoefend door een leider), onderbezetting en ongewenste veranderingen. Veel werknemers voelen zich emotioneel uitgeput door hun leidinggevende omdat zij alles geven in hun functie waardoor er vervolgens nog meer van hen verlangd wordt door hun leidinggevende. Werknemers begeven zich zo in een vicieuze cirkel die aangedikt wordt door hun leidinggevende. Een opvallend aspect dat Pulce (2005) aanhaalt, is dat een burn-out bij medewerkers niet alleen veroorzaakt wordt door overbelasting van werknemers, maar ook door verveling bij werknemers. Het werk moet immers voldoende stimulerend en interessant zijn voor de medewerker. Als het werk niet uitdagend genoeg is kan dat ook een stressfactor vormen. De medewerkers voelen zich dan ondergewaardeerd door hun leidinggevende (Pulce, 2005).

Niet alleen de mate van verveeldheid of overbelasting van medewerkers wordt gezien als een oorzaak van burn-out onder medewerkers, maar ook het gebrek aan communicatie binnen een bedrijf speelt een grote rol in het kader van de psychische gezondheid van een medewerker. Zoals al eerder genoemd kunnen ongewenste veranderingen een oorzaak vormen voor een burn-out. Een belangrijke factor hierbij is het correct communiceren van deze verandering door leidinggevendenden naar hun werknemers. Door een inefficiënte communicatie van een

verandering (niet top-down) kan er stress, burn-out en angst optreden bij medewerkers. Medewerkers voelen zich op de eerste plaats machteloos en angstig omdat ze niet weten wat er aan de hand is en op de tweede plaats ondergewaardeerd omdat zij de indruk hebben gekregen dat zij niet van een dergelijk belang zijn voor het bedrijf om op de hoogte gesteld te worden door hun leidinggevende (Pulce, 2005).

Daaropvolgend wordt *leaderschap* gedefinieerd als een proces van sociale invloed dat uitgeoefend wordt door de formeel aangewezen personen die leidinggevende functies hebben in organisaties (Kelloway & Barning, 2010). Ook stellen zij in hun conclusie dat leiderschap gerelateerd is aan de (mentale) gezondheid bij medewerkers en dat leiderschap tevens een voorspellende indicator kan zijn voor de gezondheid bij medewerkers. (Kelloway & Barning, 2010). *Communicatiestijl* wordt daarentegen gedefinieerd als een verzameling van interpersoonlijk communicatief gedrag gericht op de optimalisatie van de hiërarchische verhoudingen om een bepaalde groep of bepaalde doelen te bereiken (De Vries et al., 2009).

Daarnaast is het interessant om de kijken naar de rol van geslacht in de manier van leidinggeven. Ayman & Korabik (2010) doen aan de hand van een literatuurstudie een onderzoek hiernaar. Zij stellen dat over de jaren heen het imago van een leiderschapsstijl sterk veranderd is. Bales (1951) concludeert dat in de jaren 50 een sociaal-emotionele leiderschapsstijl als meest succesvol werd beschouwd maar Heilman en Schein (2001) concluderen dat in de jaren daaropvolgend een masculiene leiderschapsstijl de overhand heeft genomen. Later werd de meer mensgerichte leiderschapsstijl geprefereerd met al zijn feminiene aspecten. Deze leiderschapsstijl domineert nog steeds in vele bedrijven (Eagly & Carly, 2003). Dit perspectief op leiderschapsstijl heeft ervoor gezorgd dat steeds meer vrouwen in het bedrijf zijn opgenomen en ook hogere functies zijn gaan bekleden. Ook heeft een mensgerichte leiderschapsstijl ertoe geleid dat etnische minderheden meer functies zijn gaan bekleden in bedrijven (Triandis, 1993). Verder onderzoek naar de rol van geslacht in leiderschapsstijl of communicatiestijl wordt weinig aangetroffen. Deze hiaat in kennis op dit gebied kan opgevuld worden door nader onderzoek naar de rol van geslacht in leiderschapsstijl en communicatiestijl. Het is interessant om te kijken of er verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het oplopen van een burnout.

Als daarnaast leiderschapsstijl aan de gezondheid van medewerkers wordt gekoppeld, geeft dat nieuwe inzichten. Het belang van de (psychische) gezondheid van werknemers en *baanwelzijn* van medewerkers met betrekking tot leiderschapsstijl komt aan de orde in het

onderzoek van Kuoppala et al. (2008). Door het doen van een literatuurstudie in twee verschillende databases, werd leiderschap gemeten aan de hand van informatie die gegeven werd door de werknemers. Kuoppala et al. (2008) stellen in hun conclusie dat goede leiderschap de *baantevredenheid* bevordert en tegelijkertijd zorgt voor een vermindering van ziekteverzuim en het uitkeren van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen (Kuoppala et al., 2008). Echter werd er geen significant verband gevonden tussen leiderschapsstijl en *werkprestatie*. Over het verband tussen leiderschapsstijl en het gaan met *vervroegd pensioen* (Early Retirement) door medewerkers konden geen uitspraken gedaan worden. Hier waren slechts twee studies bij beschikbaar (Kuoppala et al., 2008). Ook werd er een significant verband gevonden tussen *effective leadership* en *baanwelzijn*. Het *baanwelzijn* werd verhoogd naarmate er sprake was van *effective leadership*. Uiteindelijk wordt er in de discussie aangehaald dat leiderschap een voorspellende factor kan zijn voor *baanwelzijn* en het risico op ziekteverzuim en *vervroegd pensioen*. In het kader van ‘psychische gezondheid’ hebben de auteurs een correlatie gevonden tussen *baantevredenheid* en psychisch welzijn met *werkprestatie* (Kuoppala et al., 2008).

Daarentegen beweren Kivimäki et al. (2002) dat rechtvaardigheid binnen een bedrijf een van de meest belangrijke factoren is om de psychische gezondheid van werknemers te verbeteren en om psychische gezondheidsproblemen in de toekomst te voorkomen. Ze stellen dat *organisationele rechtvaardigheid* en een *rechtvaardige leiderschapsstijl* de sleutel zijn tot een gezonder leven voor de werknemer op psychisch gebied en de werkvloer. De eerste stap is daarin al gemaakt door als bedrijf sociale support aan te bieden aan de medewerkers, maar de tweede stap moet nog genomen worden: het openbaar maken van management procedures en het behandelen van de werknemers als individuen in de organisatie. Dit zou niet alleen onze perceptie van psychosociale risico’s verhogen, maar ook inzichten geven voor nieuwe strategieën om de gezondheid en het welbevinden op een werkplaats te verbeteren (Kivimäki et al., 2002).

Een verdere verdieping in de relatie tussen leiderschapsstijl en de psychische gezondheid van medewerkers geven Kelloway et al. (2012). In twee verschillende studies onderzoeken zij de relatie tussen *transformationele/ mensgerichte leiderschapsstijl* en het psychologisch welzijn van medewerkers. Een *transformationele of mensgerichte leiderschapsstijl* wordt gedefinieerd als: ‘superior leadership that occurs when leaders “broaden and elevate the interest of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good

of the group” (Bass, 1990, p.21). Ook werd er gekeken naar de perceptie die medewerkers van hun transformationele leiders hebben. De eerste studie toont aan dat vertrouwen in de leider volledig de positieve relatie medieerde tussen de percepties (van de medewerkers) op de transformationele leiderschapsstijl en het psychologische welzijn van de medewerkers. Studie 2 laat zien dat een laissez-faire-achtige benadering van een leider het vertrouwen van de medewerkers in hun leider aantast en dat hierdoor het psychisch welzijn van de medewerkers sterk achteruit kan gaan (Kelloway et al., 2012).

In dezelfde richting wordt er in een artikel van Ilies et al. (2005) gekeken naar de relatie tussen een *authentieke leiderschapsstijl* en *eudaimonic welzijn*. *Eudaimonic welzijn* is één van de twee soorten welzijn volgens Le Clercq (2012): ‘Eudaimonic Well-Being stelt dat psychisch welbevinden het gevolg is van een levenslang proces dat is gericht op zelfontplooiing en zelfverwerkelijking’. In het onderzoek van Ilies et al. (2005) is er op verschillende manieren onderzocht hoe een *authentieke leiderschapsstijl* invloed heeft op het *eudaimonic welzijn* van de medewerkers. Bovendien wordt er gekeken naar de mate van identificatie met de organisatie. ‘Authentic leaders’ high levels of self-awareness, in combination with their authentic behavioral and relational orientation, can influence followers’ feelings of identification with the leader and the organization, especially when a high degree of value-congruence exists among leaders and their followers. Organizational identification concern employees’ feelings of belongingness to the organization’ (Ashforth & Mael, 1989). Als er sprake is van een hoge mate van identificatie door medewerkers met hun bedrijf, zullen zij zelf ook authentieker gaan handelen. De mate van identificatie met het bedrijf heeft een grote invloed op de manier waarop medewerkers handelen in een bepaalde situatie (Ilies et al, 2005).

Bovendien kan er ook gekeken worden naar de relatie tussen een *mensgerichte of charismatische leiderschap* en de uitkomsten daarvan. In een onderzoek van De Vries et al. (2009), is er getracht om de essentiële ingrediënten van de *charismatische en mensgerichte leiderschap* te verduidelijken. Aan de hand van een survey onder de medewerkers van het Ministerie van Onderwijs is dit onderzoek gedaan. De Vries et al. (2009) stellen in hun onderzoek dat een mensgerichte leiderschapsstijl sterk geassocieerd is met een ondersteunende *communicatiestijl* en in mindere mate geassocieerd is met *Leider Expressiviteit* en *Verbale Agressiviteit* (De Vries et al., 2009). Ook stellen zij, in contrast met de eerder gevonden resultaten, dat ‘Charismatic leaders are characterized by an assured, supportive, argumentative, precise, and verbally non-aggressive communication style.’ (De

Vries et al., 2009, p.21). Daarnaast stellen zij ook dat ‘task-orientated leadership is much less strongly related to communication styles than charismatic leadership and human-orientated leadership’ (De Vries et al., 2009, p.21). Als eindconclusie concluderen zij dat ‘Supportive communication of a leader enhances knowledge donating behaviors to the leader and knowledge collecting behaviors from the leader’(De Vries et al., 2009, p.21). Een *ondersteunende communicatiestijl* wordt gedefinieerd als ‘een voornamelijk communicatieve stijl die tegelijkertijd de structuur in een bedrijf initieert’ (Penley & Hawkins, 1985, p.34). Het onderzoek geeft geen verdere inzichten of een *ondersteunende leiderschapstijl* invloed heeft op de gezondheid van de medewerkers. De vraag die in het onderhavige onderzoek centraal staat luidt dan ook:

*In welke mate beïnvloedt een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de psychische gezondheid (burnout) van medewerkers binnen een organisatie?*

Daarnaast wordt er ook gekeken naar de mate van burnout onder alle medewerkers in een bedrijf en het verschil tussen mannen en vrouwen in het ervaren van burnout. De deelvragen in het onderhavige onderzoek luiden dan ook:

- In welke mate is er sprake van burnout onder medewerkers in het bedrijf?
- In welke mate is er verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het oplopen van een burnout onder invloed van een ondersteunende communicatiestijl?

## Methode

### *Instrumentatie*

In dit kwantitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van een survey. Alle vragen in het kwantitatieve onderzoek werden beoordeeld op een 7-puntsschaal. Aan de respondenten werden vragen gesteld die betrekking hadden op de dominantie van de leider, de psychische/mentale gezondheid van de werknemers en de algemene perceptie van de leidinggevende door de werknemers. Ook werden er vragen gesteld aan de respondenten over de persoonlijke omstandigheden, de multiculturele achtergrond en de psychische/mentale gezondheid van de werknemers. Daarnaast werden er vragen gesteld over de leeftijd, het geslacht, het opleidingsniveau, de functie en de sector waarin de werknemers werkzaam waren, het soort contract en het aantal werkuren per week van de werknemers.

De ‘Vragenlijst Ondersteunende Communicatiestijl’ of ‘Supportive Communication Style’ van de Vries (2010) en was de voorspellende variabele. Een voorbeeld van een vraag is: ‘Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers’. De antwoordcategorieën liepen van ‘Nooit’ tot ‘Altijd’ waarbij er 4 vragen omgecodeerd zijn. De betrouwbaarheid van het meetinstrument Ondersteunende Communicatiestijl bestaande uit 6 items was voldoende:  $\alpha = .69$ .

De afhankelijke variabele was de gevalideerde Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). De variabelen ‘communicatiestijl’ en ‘burnout’ werden gemeten met schalen: continue variabelen. Een voorbeeld van een vraag is ‘Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk’. De antwoordcategorieën liepen van ‘Nooit’ tot ‘Altijd’ waarbij er 6 vragen omgecodeerd zijn. De betrouwbaarheid van het meetinstrument Utrechtse Burnout Schaal bestaande uit 15 items was goed:  $\alpha = .84$ .

De modererende variabele in dit onderzoek was het geslacht van de respondenten. Aan het begin van de vragenlijst werd de vraag ‘Wat is uw geslacht?’ gesteld met de daar bijhorende antwoordmogelijkheden ‘Man’ en ‘Vrouw’.

De demografische variabelen zoals leeftijd, woonplaats, nationaliteit en opleidingsniveau werden ook aan het begin van de vragenlijst gevraagd. Bij de vraag ‘Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?’ hadden de respondenten keuze uit 6 verschillende antwoordmogelijkheden: ‘Basisonderwijs’, ‘Algemeen Voortgezet Onderwijs’, ‘Middelbaar Beroepsonderwijs’, ‘Hoger Beroepsonderwijs’, ‘Wetenschappelijk Onderwijs’ of ‘Anders’.

### *Procedure en respondenten*

De respondenten bestonden uit 502 werknemers in de leeftijd van 18-71 ( $r = 53$ ) jaar met een gemiddelde leeftijd van 33.8 (SD=14). Alle respondenten spraken de Nederlandse taal en hebben de survey in het Nederlands ingevuld. Deze respondenten waren allemaal werkzaam onder een leidinggevende en allemaal werkzaam in verschillende sectoren. Het geslacht van de respondenten is nominaal verdeeld: man/vrouw waarvan 39% van de respondenten mannelijk waren en 61% van de respondenten vrouwelijk waren. Het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten was in de meeste gevallen HBO, namelijk 42% en in de overige gevallen WO (32%), MBO (20%) of anders (5%). Een vast contract was het meest voorkomende bij de respondenten (48%) met daaropvolgend een tijdelijk contract (24%) en een 0-uren contract (19%). De overige 9% van de respondenten gaf aan een ander contract te hebben. Het aantal werkuren per week van de respondenten was in de meeste gevallen 32 uur of meer (46%) en werd opgevolgd door 16-32 uur (22%) met daarna 8-16 uur (18%) en in de minste gevallen 0-8 uur (11%).

De survey werd afgenomen in de vorm van een elektronische vragenlijst. De respondenten kregen vrije toegang tot de vragenlijst via Qualtrics. Deze vragenlijst werd de respondenten toegestuurd via de mail of via een uitnodiging op Facebook. De elektronische vragenlijst werd individueel afgenomen en werd kort geïntroduceerd met een tekst aan het begin van de vragenlijst. Hierin werd het doel van het onderzoek duidelijk en werd er kort iets uitgelegd over het onderzoek. De proefpersonen werden verder niet geïnstrueerd en de procedure was voor iedere proefpersoon gelijk. De respondenten hadden aan het begin van de vragenlijst de keuze om de vragenlijst in het Nederlands of in het Engels te maken. De variabelen leiderschapsstijl/ communicatiestijl, mentale gezondheid en burn-out kwamen aan bod in de survey en voor zover bekend is, zijn er geen storende factoren geweest. De gemiddelde afname duurde 10,12 minuten.

### *Statistische toetsing*

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de deelvragen werd er gebruik gemaakt van een enkelvoudige regressieanalyse en een meervoudige lineaire regressieanalyse.

## Resultaten

De onderzoeksvraag bij dit onderzoek was: ‘In welke mate beïnvloedt een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de psychische gezondheid (burnout) van medewerkers binnen een organisatie’. De daarbij horende deelvragen waren: ‘In welke mate is er sprake van burn-out onder medewerkers in het bedrijf?’ en ‘In welke mate is er verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het oplopen van een burnout onder invloed van een ondersteunende communicatiestijl?’ Voordat de regressieanalyses gedaan werden om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en deelvragen is er gekeken naar de beschrijvende statistiek van de onafhankelijke en de afhankelijke variabele: UBOS en Ondersteunende communicatiestijl.

Tabel 1. Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) ( $N = 502$ ) (1 = nooit, 7 = altijd)

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
UBOS	2.49	.68	1.00	5.33
UBOS Man	2.41	.65	1.00	4.40
UBOS Vrouw	2.54	.70	1.07	5.33

De algemene score voor UBOS was 2.49 ( $SD = .68$ ), met daarbij een minimum van 1.00 en een maximum van 5.33. Voor de mannelijke respondenten was de gemiddelde score voor UBOS 2.41 ( $SD = .65$ ) met een minimum van 1.00 en een maximum van 4.40. Voor de vrouwelijke respondenten was de gemiddelde score 2.54 ( $SD = .70$ ) met daarbij een minimum van 1.07 en een maximum van 5.33 zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 2. Ondersteunende communicatiestijl ( $N = 415$ ) (1 = nooit, 7 = altijd)

Variabele	$M$	$SD$	Min	Max
Ondersteunende communicatiestijl	4.77	.91	1.00	6.83
Ondersteunende communicatiestijl Man	4.69	.89	1.00	6.83
Ondersteunende communicatiestijl Vrouw	4.82	.92	2.00	6.83

De algemene score voor SUP was 4.77 ( $SD = .91$ ), met daarbij een minimum van 1.00 en een maximum van 6.83. Voor de mannelijke respondenten was de gemiddelde score voor SUP 4.69 ( $SD = .89$ ) met een minimum van 1.00 en een maximum van 6.83. Voor de vrouwelijke respondenten was de gemiddelde score voor SUP 4.82 ( $SD = .92$ ) met een minimum van 2.00 en een maximum van 6.83 zoals weergegeven in tabel 2.

Tabel 3. Enkelvoudige lineaire regressieanalyse voor de variabele die de psychische gezondheid (burnout) van een werknemer voorspellen ( $N = 414$ )

Variabele	B	SE B	$\beta$
Ondersteunende communicatiestijl	-.24	.04	-.32**
$R^2$	.10		
F	46.94**		

\*\*  $p < .001$

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de psychische gezondheid (burnout) van een werknemer binnen een multinationale organisatie voor 10% te verklaren was door de ondersteunende communicatiestijl van zijn leidinggevende ( $F(1, 413) = 46.94, p < .001$ ). De ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende bleek een significante voorspeller voor de psychische gezondheid (burnout) van een werknemer ( $\beta = -.32, p = .000$ ), zoals weergegeven in tabel 3.

Uit een moderatieanalyse bleek geen significante interactie tussen het geslacht van de werknemer en een ondersteunende communicatiestijl ( $\beta = .13$ ,  $p = .665$ ), zoals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4. Meervoudige lineaire regressieanalyse met moderatie van geslacht van de medewerker voor de variabelen die de psychische gezondheid (burnout) van een werknemer voorspellen ( $N = 414$ )

Variabele	B	SE B	$\beta$
Intercept	3.65	.59	
Ondersteunende communicatiestijl	-.29	.12	-.40**
Geslacht	.01	.35	.10
Moderator	.03	.07	.13
R <sup>2</sup>	.12		
F	17.95***		

\*\*  $p < .020$  \*\*\*  $p < .001$

## Conclusie

Als eerste wordt de deelvraag ‘In welke mate is er sprake van burnout onder medewerkers in het bedrijf?’ beantwoordt. Als eerste is er gekeken naar de algemene score van UBOS en deze bedroeg 2.49. We kunnen dus concluderen dat werknemers ‘Sporadisch’ tot ‘Af en toe’ burnout ervaren.

Om daarna de andere deelvraag te beantwoorden: ‘In welke mate is er verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het oplopen van een burnout onder invloed van een ondersteunende communicatiestijl?’ is er gebruik gemaakt van een moderatieanalyse met de variabelen *ondersteunende communicatiestijl* (SUP), burnout (UBOS) en *geslacht*. Uit deze moderatieanalyse bleek dat er geen significante interactie tussen geslacht van de respondenten en een ondersteunende communicatiestijl was. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat geslacht een rol speelt in de samenhang van een ondersteunende communicatiestijl (SUP) en burnout bij medewerkers (UBOS) omdat deze analyse niet significant was.

Om als laatste de hoofdvraag ‘In welke mate beïnvloedt een ondersteunende communicatiestijl van een leidinggevende de psychische gezondheid (burnout) van medewerkers binnen een organisatie?’ te beantwoorden is er een enkelvoudige lineaire regressieanalyse gedaan met de variabelen *ondersteunende communicatiestijl* (SUP) en *burnout* (UBOS). Uit een enkelvoudige lineaire regressieanalyse bleek er een negatief significant maar zwak verband ( $B = -.32$ ) tussen een ondersteunende communicatiestijl (SUP) en burnout bij medewerkers (UBOS) te bestaan. Dus naarmate een ondersteunende communicatiestijl (SUP) toeneemt bij een leidinggevende, neemt burnout (UBOS) bij een medewerker af. Een burnout bij een medewerker kan voor 10% voorspeld worden door de ondersteunende communicatiestijl van zijn leidinggevende. De rol van geslacht speelt hierbij dus geen rol, wat betekent dat de Ondersteunende Communicatiestijl zowel voor mannen als voor vrouwen van belang is.

## Discussie

### *Mogelijke verklaringen en vergelijkingen met eerder onderzoek*

Om de bevindingen in dit onderzoek te verklaren kan er teruggekoppeld worden naar een aantal theorieën die al aangehaald zijn in het theoretische kader van dit onderzoek. Om het negatief significante verband te verklaren tussen een ondersteunende communicatiestijl (SUP) en burnout (UBOS) kan er worden teruggekoppeld naar het onderzoek van Kelloway et al. (2012). Kelloway et al. (2012) maakten in hun onderzoek een verdieping in de relatie tussen leiderschapsstijl en de psychische gezondheid van medewerkers. Zij onderzochten hoe een mensgerichte leiderschapsstijl het psychisch welzijn van medewerkers beïnvloedde. Als eindconclusie stelden zij dat een laissez-faire-achtige benadering van een leidinggevende ervoor kon zorgen dat de psychische gezondheid van medewerkers achteruit ging. Hierbij stelden zij ook dat interesse en medeleven bij medewerkers (een mensgerichte leiderschapsstijl) de psychische gezondheid dus positief kon beïnvloeden (Kelloway et al., 2012). Zij stelden al in hun onderzoek dat een aanpak van de leider die gericht is op de mens positieve invloeden heeft. De Vries et al. (2009) stelden in hun onderzoek dat een Ondersteunende Communicatiestijl onder andere behulpzaam is en dus mensgericht is.

Om daarnaast een andere terugkoppeling te maken voor de mogelijke verklaring van de hoofdvraag in dit onderzoek kan er gekeken worden naar het onderzoek van Kuoppala et al. (2008). Ook wordt bij dit onderzoek de leiderschapsstijl verbonden aan de (psychische) gezondheid van medewerkers. Hierbij werd leiderschap gemeten aan de hand van informatie die aangereikt werd door de medewerkers (die onder deze leidinggevende werkten). Zij stellen in hun eindconclusie dat ‘goed’ leiderschap de baantevredenheid van werknemers bevordert en daarmee ook een vermindering van ziekteverzuim binnen de organisatie. Leiderschap kan dus volgens Kuoppala et al. (2008) een voorspellende factor zijn voor baanwelzijn en het risico op ziekteverzuim binnen een organisatie. Zo toonden de resultaten in dit onderzoek ook aan dat een ondersteunende communicatiestijl een invloed kan hebben op de psychische gezondheid van medewerkers waardoor ook het ziekteverzuim door psychische aandoeningen zou kunnen afnemen.

Om een vergelijking te maken met de bevindingen in dit onderzoek en eerder onderzoek is het interessant om te kijken naar het artikel van Pulce (2005). In dit artikel worden verschillende oorzaken van burnout aangehaald. Deze worden omschreven als ‘verveeldheid en

overbelasting van werknemers' en 'gebrek aan communicatie binnen een organisatie' (Pulce, 2005). Beide oorzaken zijn niet onderzocht in dit onderzoek. Wel kwam naar voren in dit onderzoek dat een ondersteunende communicatiestijl 10% verklaard van burnout onder medewerkers. De overige 90% wordt dus verklaard door andere oorzaken die mogelijk Pulce (2005) wel aanhaalde in het artikel. Of een ondersteunende communicatiestijl dan een grote invloed heeft op burnout bij medewerkers is discutabel. Aan de andere kant heeft een ondersteunende communicatiestijl wel potentie als interventiemiddel. Het maakt dus wél uit, ook al is dat maar klein beetje.

Ook werd er aangegeven in het theoretische kader dat verder onderzoek naar de rol van geslacht in leiderschapsstijl of communicatiestijl weinig wordt aangetroffen. Daar heeft dit onderzoek meer inzichten geboden en dus een hiaat in kennis opgevuld. Dit onderzoek heeft laten zien dat geslacht geen rol speelt in de samenhang van een ondersteunende communicatiestijl en burnout bij medewerkers. Er bestaat dus geen verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft het oplopen van een burnout onder invloed van een ondersteunende communicatiestijl. Dit staat in contrast met het artikel van Eagly & Carly (2003) waarin zij wel beweren dat door een meer mensgerichte leiderschapsstijl meer vrouwen zich aangetrokken voelden tot een bedrijf en dat ook meer vrouwen in een bedrijf werden opgenomen.

#### *Sterke en zwakke punten eigen onderzoek*

Om allereerst te kijken naar de sterke punten in dit onderzoek, kan het aantal respondenten aangehaald worden. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van meer dan 400 respondenten (van de Nederlandse vragenlijst) en met de Engelse vragenlijst daarbij ingenomen was er sprake van meer dan 800 respondenten. De sample size was dus in dit onderzoek relatief groot.

Het tweede sterke punt van dit onderzoek dat aangehaald kan worden was het gebruik van authentieke data. Doordat de data verzameld en onderzocht is bij echte werknemers is er sprake van authentieke data. Dit vergroot de representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Om hierna de zwakke punten van het onderzoek aan te kaarten kan er gekeken worden naar de survey op zich. De survey die gebruikt is in dit onderzoek is cross-sectioneel onderzoek. Dit wil zeggen dat het op één moment gemeten is en niet door de tijd heen en dat betekent

weer dat er geen sprake was van het kunnen vaststellen van causaliteit. Dit is dus een beperking van het onderzoek door het onderzoeksontwerp. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan er niet gesteld worden dat de psychische gezondheid (mede) wordt veroorzaakt door een ondersteunende communicatiestijl, maar dat er alleen sprake is van een samenhang tussen een ondersteunende communicatiestijl en burnout onder medewerkers.

Vervolgens kan er nog eens gekeken worden naar het aantal respondenten in dit onderzoek. Hierboven is er al bij de sterke punten weergegeven dat er sprake was van een grote sample size, maar in hoeverre was deze ook daadwerkelijk representatief voor de beroepsbevolking? Als er nader gekeken werd naar de respondenten in dit onderzoek, was er sprake van maar liefst 74% van de respondenten die als gemiddelde opleidingsniveau het HBO of WO hadden. Echter hadden maar 20% van de respondenten het MBO als gemiddelde opleidingsniveau.

Als laatste zwakke punt van dit onderzoek kan er gekeken worden naar het kanaal waarop de survey is verspreid. De survey is via Qualtrics verspreid wat betekent dat het over een online survey gaat. Het nadeel van online een vragenlijst afnemen is het verlies van controle over de vragenlijst. Dit was dan ook duidelijk terug te zien: een kwart van de respondenten zijn weliswaar aan de vragenlijst begonnen maar hebben deze dan niet afgemaakt of hebben maar een beperkt aantal vragen ingevuld.

### *Aanbevelingen*

Mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn zowel af te leiden uit de gehanteerde onderzoeksontwerp (survey) als de inhoud van het onderzoek. Zoals reeds eerder is gesteld, is de survey door veel respondenten niet afgemaakt. Het is daarom allereerst aan te raden om de betrouwbaarheid van mogelijke vervolgonderzoeken te vergroten door de volgorde in de vragenlijst aan te passen. De vragenlijst in dit onderzoek begon met vragen over de respondent zelf en mondde uit in een aantal vragen over de leidinggevende van de respondent. Door de respondenten eerst vragen over zichzelf te laten beantwoorden en vervolgens vragen te laten invullen over hun leidinggevende zou een afschrikkend effect kunnen hebben. De gevoeligheid van de vragenlijst heeft er dus mogelijk voor gezorgd dat de respondent de vragenlijst niet af heeft gemaakt. In een vervolgonderzoek kan er begonnen worden met vragen over de leidinggevende en daarna pas vragen over de respondent zelf. Ook door aan te geven dat de vragenlijst geheel anoniem is, kan de gevoeligheid van het onderwerp afnemen.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is een vervolgmeting. Hierdoor kan er gekeken worden of bijvoorbeeld ziekteverzuim dan ook daadwerkelijk afneemt en mensen door de tijd heen minder burnoutklachten ervaren door een ondersteunende communicatiestijl van hun leidinggevende. Dit laat zien dat bij dit onderzoek geen sprake was van een causaal verband. Ook kan het zo zijn dat op het moment dat de respondent de vragenlijst invulde, de respondent niet lekker in zijn vel zat. Het zou dan goed kunnen dat de respondent geheel andere antwoorden had ingevuld als de vragenlijst op een tijdstip was afgenomen waar hij of zij wel lekker in zijn vel zat. Door een vervolgmeting zouden deze beperkingen ook grotendeels verminderd kunnen worden.

Om een dieper inzicht te krijgen in de relatie tussen een ondersteunende communicatiestijl en de psychische gezondheid bij medewerkers is een mogelijke aanbeveling voor een vervolgonderzoek een uitbreiding van dit onderzoek. In dit onderzoek is er gekeken naar het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het oplopen van een burnout onder invloed van een ondersteunende communicatiestijl. Voor een uitbreiding van dit onderzoek kan er ook gekeken worden naar het verschil tussen mannelijke en vrouwelijk leidinggevende. Is er sprake van een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevende bij het oplopen van burnout bij werknemers?

Onderhavige onderzoek is voor een grote groep mensen relevant omdat veel mensen werken of zelf leidinggevende zijn in het dagelijks leven. De resultaten in dit onderzoek laten zien dat het gebruik van een ondersteunende communicatiestijl door leidinggevendenden de burnoutklachten van werknemers kan verminderen. Of een ondersteunende communicatiestijl het belangrijkste onderdeel is om burnout bij medewerkers te bestrijden, valt op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Wel is het zo, dat er nu een indicator gevonden is die burnout gedeeltelijk kan beïnvloeden bij werknemers. Daarom is het aan te raden om in de praktijk deze ondersteunende communicatiestijl bij leidinggevendenden te bevorderen en werknemers bewust te maken dat hun leidinggevende een factor kan spelen in het oplossen en verminderen van hun burnout klachten.

## Literatuur

- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *Ovid*, 65, 157-170.
- Bales, R. (1951). Phases in Group Problem-Solving. *Ovid*, 46, 485-495.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014, 23 januari). Record faillissementen in 2013. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Geraadpleegd op 24-03-2016 van: <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-004-pb.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015, 24 juni). CBS en TNO: Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten. *CBS*. Geraadpleegd op 24-03-2016 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367–380.
- Eagly, J & Carly, H. (2003). Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence: A longitudinal analysis of leadership networks. *Elsevier*, 34, 429-437.
- Ilies, T., Morgeson, P. & Nahrgang, D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260-279.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Loughlin, C. & Turner, N. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26, 39-55.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Ferrie J.E. & Vahtera, J. (2002). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *BMJ*, 60, 27-34.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Le Clercq, K. (2012, 5 mei). Verschillende soorten geluk? *Coach Approach*. Geraadpleegd op 14-05-2016 van: <http://www.coach-approach.nl/hoewerkgeluk/geluk-en-positieve-psychologie/>

NRC Carrière (2013, 5 mei). Hoe komt het dat 900.000 Nederlanders een burn-out hebben.

NRC, Geraadpleegd op 23-03-2016 van: <https://nrccarriere.nl/artikelen/hoehetkomt-dat-900-000-nederlanders-een-burn-out-hebben>

Penley, L. & Hawkins, L. (1985). Studying Interpersonal Communication in organizations: A Leadership Application. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 368-382.

Pulce, R. (2005). Burned Out Employees: Is Your Workplace Stressful or Stress-Free? *Hints in Human Resources*, 2, 9-11.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2014, 24 juni). Hoe vaak komen overspannenheid en burn-out voor en neemt dit toe of af? *Nationaal Kompas Volksgezondheid*. Geraadpleegd op 23-03-2016 van: <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/ziekten-en-aandoeningen/psychische-stoornissen/burn-out/trend/>

Terluin, B. (2015). Interventies bij overspanning en burn-out. *Huisarts Wet*, 58, 212-6.

Triandis, H.C. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38, 132-134.

## Bijlagen

### Bijlage A. Verklaring geen fraude en plagiaat

Aan het einde van het traject inleveren bij je uitgeprinte BA-scriptie

---

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

*Jacqueline Heijen s4299191*

.....

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

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

Plaats + datum                      Venlo, zondag 29 mei 2016

Handtekening                      **Jacqueline Helena Christina Maria Heijen**

## Bijlage B. Vragenlijst

bachelorkring thema 9 15/16

Q1 Geachte heer/ mevrouw, Welkom bij ons onderzoek naar de invloed van communicatie van leidinggevenden op veiligheid en gezondheid van medewerkers. Dit onderzoek voeren wij uit in het kader van onze bachelorscripties, voor de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Met dit onderzoek proberen wij meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers aankijken tegen de rol van de leidinggevende bij veiligheid en gezondheid op het werk. U zou ons kunnen helpen door deze vragenlijst over uw ervaringen hiermee in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. U kunt tussentijds stoppen en later weer verder gaan. Door te klikken op '>>' gaat u akkoord met het gebruik van uw gegevens voor wetenschappelijk onderzoek. Alle verkregen informatie wordt anoniem verwerkt en vertrouwelijk behandeld. (Er zal nooit terugkoppeling plaatsvinden aan uw leidinggevende.) Voor vragen kunt u contact opnemen met onze begeleiders: Dr Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) of Dr Jantien van berkel (j.vanberkel@let.ru.nl) Onze dank is groot! Met vriendelijke groet, Merel, Thomas, Jette, Aniek, Marloes, Jacqueline, Julienne, Maud, Elvira, Yara, Sharon, Merel, Anne-Wil, Teun, Arianna, Nick, Sanne, Grace, Thijs & Dieuwertje

Q2 Om te beginnen volgen er enkele vragen over u en uw werksituatie.

Q3 Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)

Q4 Wat is uw leeftijd?

Q5 Wat is uw woonplaats?

Q6 Wat is uw nationaliteit?

Q7 Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs (1)
- Click to write Choice 7 (2)
- Middelbaar beroepsonderwijs (3)
- Hoger beroepsonderwijs (4)
- Wetenschappelijk onderwijs (5)
- Anders (6) \_\_\_\_\_

Q8 In welke sector bent u werkzaam?

- Productiebedrijf / Fabriek (1)
- Onderwijsinstelling (2)
- Bouwbedrijf (3)
- Overheidsinstelling (4)
- Transport- of vervoersbedrijf (5)
- Financiële instelling (6)
- (Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam (7)
- ICT-bedrijf (8)
- Horecagelegenheid (9)
- Particulier huishouden (10)
- Gezondheids- of zorginstelling (11)
- Anders (12) \_\_\_\_\_

Q9 Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

- Vast contract (1)
- Tijdelijk contract (2)
- 0-uren contract (3)
- Anders (4) \_\_\_\_\_

Q10 Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

- 0-8 uur (1)
- 8-16 uur (2)
- 16-32 uur (3)
- 32 uur of meer (4)
- anders namelijk: (5) \_\_\_\_\_

Q11 Hoe groot is het team waarin u werkt?

- 1-10 anderen (1)
- 10-20 anderen (2)
- 20 anderen of meer (3)
- n.v.t.: ik werk niet in een team (4)

Q12 Werkt uw team met flexibele werkplekken? Hiermee wordt bedoeld dat teamleden - gedeeltelijk - vrij worden gelaten in de plek waar zij werken. Voorbeelden zijn thuis, in een ander land, of in een 'flexibel kantoor' werken.

- Nee (1)
- Iedereen werkt flexibel. (2)
- Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek. (3)
- Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel. (4)

Q13 Welk beroep of welke functie oefent u uit? (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: manager of verpleegkundige, maar liever: manager automatisering, manager zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

Q14 Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever? (geef hierbij de maand en het jaartal aan)

Q15 Werkbeleving De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Nooit (1)	Sporadisch (Een keer per jaar of minder) (2)	Af en toe (Eens per maand of minder) (3)	Regelmatig (Een paar keer per maand) (4)	Dikwijls (Eens per week) (5)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week) (6)	Altijd (Dagelijks) (7)
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik twijfel aan het nut van mijn werk. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat ik mijn werk goed doe. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 De volgende vragen gaan over veiligheid op uw werk. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

	Helemaal mee oneens (1)	Grotendeels mee oneens (2)	Beetje mee oneens (3)	Noch mee eens, noch mee oneens (4)	Beetje mee eens (5)	Grotendeels mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Ik weet wat ik moet doen in het geval van een gevaarlijke situatie. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet waar ik veiligheidsrisico's (zoals losse schroefjes) moet melden. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet wat ik moet doen als ik tijdens mijn werk gewond raak. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet welke veiligheidskleding en/of uitrusting is vereist om mijn werk uit te mogen voeren. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben op de hoogte van de veiligheidsrisico's die samengaan gaan met mijn baan. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet waar de brandblussers zijn in mijn werkomgeving (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet welke benodigheden/apparatuur ik nodig heb om specifieke taken veilig uit te voeren. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 De volgende vragen gaan uw opvattingen over werkinstructies, regels en voorschriften. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

	Helemaal mee oneens (1)	Grotendeels mee oneens (2)	Beetje mee oneens (3)	Noch mee eens, noch mee oneens (4)	Beetje mee eens (5)	Grotendeels mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat ik te allen tijde weet wat er van mij verwacht wordt. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werkinstructies zijn belangrijk voor mij tijdens mijn werk. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18 De volgende vragen gaan over uw opvattingen over leidinggevenden en management in het algemeen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

	Helemaal mee oneens (1)	Grotendeels mee oneens (2)	Beetje mee oneens (3)	Noch mee eens, noch mee oneens (4)	Beetje mee eens (5)	Grotendeels mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Mijn leidinggevende zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid moeten vragen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het eens moeten zijn met de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

beslissingen vanuit het management. (5) Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q19 De volgende vragen gaan over uw ervaringen met uw leidinggevende. Als u meerdere leidinggevendens heeft, neemt u dan telkens degene in gedachte waarmee u het meeste contact heeft.

Q20 Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

- Man (1)
- Vrouw (2)

Q21 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Nooit (1)	Sporadisch (Een keer per jaar of minder) (2)	Af en toe (Eens per maand of minder) (3)	Regelmatig (Een paar keer per maand) (4)	Dikwijls (Eens per week) (5)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week) (6)	Altijd (Dagelijks) (7)
Mijn leidinggevende uit zich op een professionele manier. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende uit zich op een deskundige manier. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een precieze manier. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende blundert in contact met medewerkers. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drijft de spot met medewerkers. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Nooit (1)	Sporadisch (Een keer per jaar of minder) (2)	Af en toe (Eens per maand of minder) (3)	Regelmatig (Een paar keer per maand) (4)	Dikwijls (Eens per week) (5)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week) (6)	Altijd (Dagelijks) (7)
Mijn leidinggevende troost medewerkers (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zet medewerkers in het zonnetje (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende complimenteert medewerkers (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende uit zich op een sarcastische manier. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende communiceert op een cynische manier (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende drukt zich uit op een gemene manier (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q23 Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Nooit (1)	Sporadisch (Een keer per jaar of minder) (2)	Af en toe (Eens per maand of minder) (3)	Regelmatig (Een paar keer per maand) (4)	Dikwijls (Eens per week) (5)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week) (6)	Altijd (Dagelijks) (7)
Door de humor van mijn leidinggevende staat hij/zij vaak in het middelpunt van aandacht binnen een groep mensen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende vindt het moeilijk om grappig te zijn in een groep. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende slaagt er vaak in mensen in lachen uit te laten barsten. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q24 Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek! Met behulp van uw medewerking hopen we meer inzicht te verkrijgen in de rol van de leidinggevende op veiligheid en gezondheid op het werk.