



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?

Dylan Renders

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?

Dylan Renders

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

DISCLAIMER

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

WOORD VOORAF

Deze Masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt. Vooraleer ik overga tot de uiteenzetting van mijn onderzoek dienen nog enkele dankwoorden uitgesproken te worden. Zonder de ondersteuning van een aantal mensen had ik deze masterproef niet kunnen verwezenlijken.

Allereerst zou ik graag mijn promotor dr. Ruveyda Kelleci willen bedanken voor haar begeleiding, feedback en tussentijdse evaluaties. Zij heeft mijn onderzoek in goede banen geleid door de cruciale literatuur omtrent eenzaamheid op de werkvloer ter beschikking te stellen. Bovendien was ik ook ten alle tijden welkom om de nodige richtlijnen te vragen.

Daarnaast wil ik graag alle respondenten bedanken voor het vrijmaken van hun kostbare tijd en voor hun bijdrage aan deze masterproef. Deze respondenten hebben me telkens zeer vriendelijk ontvangen en hebben me van de nodige inzichten en informatie voorzien. Zonder hen was het onmogelijk om mijn literatuurstudie te toetsen en had ik nooit deze masterproef succesvol kunnen afronden.

Tot slot wil ik ook graag mijn ouders en in het bijzonder mijn vriendin bedanken voor de steun en motivatie die zij mij afgelopen jaar hebben gegeven.

Renders Dylan

Mei, 2021

SAMENVATTING

Academici wijzen erop dat eenzaamheid in het algemeen al intensief is onderzocht, maar dat er nog veel leemte heerst in het onderzoeksveld eenzaamheid op de werkvloer. Eenzaamheid wordt vaak gezien als een beschamend onderwerp, waardoor veel medewerkers deze gewaarwording niet onthullen. Als resultaat zijn er tot op heden nauwelijks empirische studies uitgevoerd omtrent eenzaamheid op de werkvloer. Deze vaststelling is verbazingwekkend aangezien uit een recent geluksonderzoek blijkt dat quasi de helft (46%) van de Belgen zich eenzaam voelt (UGent & NN, 2018). Er heerst de impliciete assumptie dat de sociale context van een organisatie de gevoelens van eenzaamheid verlicht. Toch is er wetenschappelijk bewijs dat individuen ook eenzaamheid kunnen ervaren terwijl ze in het voortdurend gezelschap van anderen zijn (Cacioppo & Patrick, 2008; Olds & Schwartz, 2009). Bovendien heerste er in België een werkgelegenheidsgraad (18 tot 64 jaar) van 64,7% in 2020 (Statbel, 2021). Bijgevolg kan het niet langer worden ontkend dat een gedeelte van de actieve bevolking eenzaamheid op de werkvloer ervaart.

Traditionele eenzaamheidsonderzoeken focusten zich voornamelijk op individuele factoren die aan de basis liggen van eenzaamheid, waardoor de omgevingsfactoren nog niet ruimschoots zijn onderzocht. Ook heerst er in voorgaande studies geen consensus of het eenzamer is aan de top of bodem van een organisatie. Om beide leemtes in de literatuur op te vullen werd volgende onderzoeksvraag opgesteld: *"Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?"*.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden werd er eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd met als doel antecedenten te identificeren van eenzaamheid op de werkvloer en deze vast te leggen in twee conceptuele modellen. Meer specifiek werd één conceptueel model opgesteld omtrent de gemeenschappelijke antecedenten, die zowel van toepassing zijn voor de eenzaamheid van managers als niet-managers. In dit conceptueel model konden drie clusters worden onderscheiden die een invloed hebben op de ontwikkeling van eenzaamheid op de werkvloer voor zowel managers als niet-managers, namelijk individuele kenmerken, kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken. Onder deze drie clusters konden negen gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid worden geïdentificeerd: (1) persoonlijke karakteristieken (extraversie, emotionele stabiliteit en competitieve houding), (2) sociale intelligentie, (3) werk waarden, (4) "job length", (5) werkdruk, (6) klimaat van angst, (7) "community spirit", (8) persoon-omgeving fit, (9) sociale ondersteuning ("supervisor support", "co-worker support" en "non-work support").

Daarnaast werd een tweede conceptueel model opgesteld voor uitsluitend de antecedenten van eenzaamheid voor managers. Hier kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen drie clusters van unieke antecedent voor de eenzaamheid van managers, namelijk werkomgeving van de leider, rol als leider en leiderschapstijlen. Hieronder werden zes unieke antecedenten geïdentificeerd die enkel gelden voor managers: (10) "span of control", (11) sociale afstand, (12) andere als bedreiging zien, (13) machtspositie van de leider, (14) empathie probleem, (15) drie soorten leiderschapstijlen (transactioneel, transformationeel en authentiek).

Deze twee conceptuele modellen met in totaliteit 15 antecedenten dienden als fundament voor het opstellen van de interviewprotocols. Vervolgens werd dit conceptueel model onderzocht en verder uitgebreid aan de hand van een kwalitatieve empirische studie in de vorm van een "*explorative case study*". Meer specifiek werden tien semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen, waarvan vijf managers en vijf niet-managers. Deze interviews werden steeds getranscribeerd om zo een gerichte en open codering volgens academische normen en zorgvuldige data-analyse uit te voeren. Gedurende deze interviews werd onderzocht in welke mate de twee initiële conceptuele modellen van toepassing zijn bij de respondenten in kwestie en tegelijk werden er additionele antecedenten geïdentificeerd.

Uit deze empirische studie blijkt dat eenzaamheid niet enkel een functie is van het individu, maar ook gedeeltelijk eigendom is van de onderneming. Resultierend spelen de omgevingsfactoren (kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken) ook een prominente rol in het ontstaan van eenzaamheid op de werkvloer. Voor deze gemeenschappelijke omgevingsfactoren werden ook additionele antecedenten gevonden: (16) telewerk, (17) anciënniteit, (18) organisatiestructuur, (19) bedrijfsgrootte, (20) jobonzekerheid en (21) kwalitatief HR-beleid. Voor de unieke antecedenten van managers zijn er veel minder indicaties en konden daarentegen geen additionele antecedenten worden geïdentificeerd. Dit suggereert dat er in deze studie een veel sterker draagvlak heerst voor het conceptueel model van gemeenschappelijke antecedenten dan voor het conceptueel model van unieke antecedenten voor managers, wat impliceert dat managers en niet-managers even kwetsbaar zouden zijn voor eenzaamheid.

Bijgevolg zal een medewerker zijn eenzaamheid niet louter afhangen van zijn positie in de organisatiehiërarchie. De oorzaak dat een individu zich eenzaam voelt op de werkvloer zal eerder een complexe hybride zijn van persoonlijke, sociale en contextuele factoren. Er kan worden gesuggereerd dat het niet eenduidig is of managers meer eenzaamheid percipiëren dan niet-managers. De bevindingen van deze studie wijzen erop dat eenzaamheid niet ontstaat vanuit een "*one size fits all*" checklist van antecedenten, die bij ieder individu eenzaamheid creëert. Eenzaamheid is integendeel een "*giftige pil*" waarvan de samenstelling voor ieder individu kan verschillen. Tenslotte kan worden gesteld dat managers en niet-managers partners zijn in een dans en dat zij beide kwetsbaar zijn voor eenzaamheid bij de prevalentie van specifieke antecedenten.

In het discussiestuk van deze masterproef vindt u de linken met de academische literatuur. Aansluitend worden dan een aantal beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek toegelicht. Bij dit laatste wordt voornamelijk benadrukt dat het onwaarschijnlijk is dat alle antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer werden geïdentificeerd. De lijst van deze antecedenten is vermoedelijk onuitputtelijk, waardoor het vervullen van deze lijst quasi onmogelijk is. Daarnaast werden de diepte-interviews ook afgenomen in de tijdsspanne tussen februari en maart 2021. Deze periode werd gekenmerkt door de COVID-19 crisis waarin het aantal sociale contacten werd gelimiteerd vanuit de reguleringen van de Belgische overheid. Dit zou medewerkers potentieel meer kwetsbaar kunnen maken voor eenzaamheid op de werkvloer.

Desalniettemin is deze studie een goede aanzet om onderzoek omtrent eenzaamheid op de werkvloer in een stroomversnelling te brengen en om potentiële vervolgstudies aan te sporen. Een meer gedetailleerde uitwerking van het onderzoek is terug te vinden in de eindverhandeling.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSPLAN.....	2
1.1 <i>Probleemstelling</i>	2
1.2 <i>Onderzoeksvragen</i>	5
1.2.1 <i>Centrale onderzoeksvraag</i>	5
1.2.2 <i>Deelvragen</i>	5
LITERATUURSTUDIE.....	6
HOOFDSTUK 2: EENZAAMHEID IN HET ALGEMEEN EN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER	6
2.1 <i>Inleiding</i>	6
2.2 <i>Het algemene concept van eenzaamheid</i>	8
2.3 <i>Het concept van eenzaamheid op de werkvloer</i>	11
2.4 <i>De structurele dimensie van eenzaamheid op de werkvloer</i>	14
2.4.1 <i>"Single dimension"</i>	14
2.4.2 <i>"Two dimension"</i>	14
HOOFDSTUK 3: POTENTIËLE GEMEENSCHAPPELIJKE ANTECEDENTEN VAN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER	15
3.1 <i>Individuele kenmerken</i>	17
3.1.1 <i>Persoonlijke karakteristieken</i>	17
3.1.2 <i>Sociale intelligentie</i>	19
3.1.3 <i>Werk waarden</i>	19
3.2 <i>Kenmerken van het werk</i>	19
3.2.1 <i>"Job Length"</i>	20
3.2.2 <i>Werkdruk</i>	20
3.3 <i>Organisatorische kenmerken</i>	20
3.3.1 <i>Organisatieklimaat</i>	20
3.3.2 <i>Bronnen van sociale ondersteuning</i>	23
HOOFDSTUK 4: POTENTIËLE UNIEKE ANTECEDENTEN VAN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER VOOR MANAGERS	25
4.1 <i>werkomgeving van de leider</i>	26
4.1.1 <i>"Span of control"</i>	26
4.1.2 <i>Sociale afstand</i>	27
4.1.3 <i>Anderen als bedreiging zien</i>	27
4.2 <i>Rol als leider</i>	28
4.2.1 <i>Machtspositie van leider</i>	28
4.2.2 <i>Het empathie probleem</i>	28

4.3 Soorten leiderschapstijlen	29
4.3.1 Transactioneel leiderschap	29
4.3.2 Transformationeel leiderschap	29
4.3.3 Authentieke leiderschapstijl	30
HOOFDSTUK 5: "LONELINESS AT THE TOP VERSUS AT THE BOTTOM"	32
5.1 Eenzamer aan de top van een organisatie	32
5.2 Eenzamer aan de bodem van een organisatie	33
5.3 "Loneliness at the top" is eerder een anekdote.....	34
5.4 Paradox in de literatuur over "loneliness at the top"	35
5.5 "Coping with loneliness in the workplace"	35
HOOFDSTUK 6: CRUCIALE CONSTATATIE	37
6.1 "Social/emotional contagion theory"	37
EMPIRISCHE STUDIE	38
HOOFDSTUK 7: WAARNEMINGEN EMPIRISCHE STUDIE.....	38
7.1 Onderzoeksmethode.....	38
Dataverzameling	38
Data-analyse.....	41
7.2 Reverse data-analyse: identificeren van eenzaamheid op de werkvloer ..	42
7.3 Analyseren van gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer.....	45
7.3.1 Individuele kenmerken respondenten	45
7.3.2 Kenmerken van het werk.....	47
7.3.3 Organisatorische kenmerken	49
7.4 Analyseren van unieke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor managers	53
7.4.1 Werkomgeving van de leider	53
7.4.2 Rol als leider	56
7.4.3 Leiderschapstijlen	58
7.5 Nieuwe antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer	59
7.5.1 Organisatiehiërarchie en bedrijfsgrootte	59
7.5.2 Anciënniteit, jobonzekerheid, HR-beleid.....	60
7.6 "Social contagion" effect	64
DISCUSSIE	65
BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK.....	73

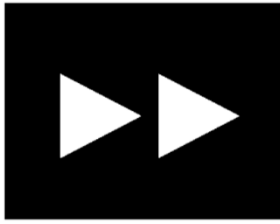
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	75
APPENDIX A. INTERVIEWPROTOCOL.....	84
<i>A.1. Interviewprotocol managers</i>	<i>84</i>
<i>A.2. Interviewprotocol niet-managers.....</i>	<i>89</i>

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Eenzaamheid percentages België.....	7
Figuur 2: Conceptueel model gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer	16
Figuur 3: Conceptueel model unieke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor managers	25
Figuur 4: Vernieuwd conceptueel model gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer	72

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Profiel respondenten	40
Tabel 2: Mate van eenzaamheid op de werkvloer identificeren	43
Tabel 3: Persoonlijke karakteristieken respondenten.....	45
Tabel 4: Andere individuele kenmerken respondenten.....	46
Tabel 5: Kenmerken van het werk	47
Tabel 6: Organisationsklimaat waarin respondenten werken	49
Tabel 7: Sociale ondersteuning respondenten	51
Tabel 8: Werkomgeving van de leider	53
Tabel 9: Andere als bedreiging zien bij niet-managers	55
Tabel 10: Wederkerigheid empathie.....	57
Tabel 11: Leiderschapsstijlen	58
Tabel 12: Nieuwe antecedenten eenzaamheid op werkvloer.....	59
Tabel 13: Vervolg nieuwe antecedenten eenzaamheid op werkvloer.....	60



Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?

Renders Dylan

Onder toezicht van dr. Ruveyda Kelleci

KERNWOORDEN

Eenzaamheid
Antecedenten
Werkvloer
Managers
Niet-managers
Kwalitatief onderzoek

ABSTRACT

Deze eindverhandeling heeft als doel te achterhalen wat de antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer zijn. Tot op heden heerst er geen consensus of managers of niet-managers meer eenzaamheid percipiëren. Sommige studies suggereren dat de anekdote "*loneliness at the top*" effectief de realiteit is en andere studies beweren het tegenovergestelde. Om deze leemte in de literatuur op te vullen zal er allereerst een extensieve literatuurstudie worden uitgevoerd om zo een conceptueel model op te stellen rond de antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer. Meer specifiek zal er een onderscheid worden gemaakt tussen managers en niet-managers. Vervolgens wordt dit conceptueel model aan de hand van een "*explorative case study*" getest en uitgebreid. De bevindingen van deze studie wijzen erop dat eenzaamheid niet ontstaat vanuit een "*one size fits all*" checklist van antecedenten, die bij ieder individu eenzaamheid creëert. Eenzaamheid is integendeel een "*giftige pil*" waarvan de samenstelling voor ieder individu kan verschillen. Verder is eenzaamheid niet louter afhankelijk van een individu zijn positie in de organisatiehiërarchie, maar de "*individuele kenmerken*", "*kenmerken van het werk*" en "*organisatorische kenmerken*" spelen een doorslaggevende rol in dit verhaal. Bijgevolg is het niet eenduidig of managers of niet-managers meer eenzaamheid percipiëren, wat kan geïllustreerd worden met volgende metafoor: eenzaamheid is een "*molotov cocktail*" van antecedenten die niet noodzakelijk groter is voor managers of niet-managers.

HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSPLAN

1.1 Probleemstelling

"Ik ben eenzaam", "Ik voel me eenzaam", "Ik ben helemaal alleen", "Ik voel me eenzaam op het werk". Deze alledaagse taal roept verschillende gevoelens op over eenzaamheid. Een individu kan op talloze manieren tot de conclusie komen dat hij eenzaam is (Wright, 2020). Eenzaamheid impliceert dat een individu zijn relationeel leven op de één of andere manier onbevredigend is en omvat een verlangen naar verbinding (Peplau & Perlman, 1982; Svendsen, 2017). De perceptie van eenzaamheid wordt vergroot in sociale contexten zoals op de werkvloer. Echter wordt eenzaamheid vaak beschouwd als een beschamend onderwerp dat wordt gestigmatiseerd, gebagatelliseerd en genegeerd (Cacioppo & Patrick, 2008; Holt-Lunstad, 2018). Als resultaat zullen werknemers deze gewaarwordingen nauwelijks onthullen en horen we niet vaak over eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2020).

Overigens zijn er zeer weinig of geen beroepen waar individuen volledig onafhankelijk van elkaar kunnen werken. De werkvloer creëert vaak een sociale omgeving waar werknemers zich omringen met andere individuen zoals collega's, leidinggevend en klanten. Vanwege de sociale inbedding op de werkvloer is er een impliciete aanname dat de sociale context van een organisatie het ontstaan van eenzaamheid verlicht. Eenzaamheid maakt echter geen onderscheid. Eenzaamheid wordt vaak gezien als een aandoening die verband houdt met sociaal isolement. Desondanks voelen veel individuen zich ook eenzaam terwijl ze in het voortdurende gezelschap van anderen zijn (Cacioppo & Patrick, 2008; Olds & Schwartz, 2009). Iemands subjectieve ervaring van zijn sociale omgeving speelt een cruciale rol bij de ontwikkeling van eenzaamheid (Wright, 2020). De simpliciteit van onderstaande citaat van Robin Williams (2009) weerspiegelt dit integraal:

"I used to think the worst thing in life was to end up all alone. It's not. The worst thing in life is to end up with people who make you feel all alone" (Wright, 2020, p. 2).

Het werkelijk alleen zijn is dus geen noodzakelijke vereiste om eenzaamheid te ervaren. Daarnaast is eenzaamheid een primitieve ervaring van individuen en weinig individuen kunnen dit soort ervaringen vermijden gedurende hun leven. De grote veranderingen in de samenleving en de snelle economische ontwikkeling hebben veel vragen op de werkvloer doen rijzen. De transformatie van de werkwijze heeft ervoor gezorgd dat jobs zelfstandiger en onafhankelijker kunnen worden uitgevoerd (Zhou, 2018). Vooral met de komst van het informatietijdperk en de vergroting van de psychologische afstand tussen individuen wordt het probleem van eenzaamheid omvangrijker (Wright, 2005a). Vanwege de populariteit van netwerktechnologie en de opkomst van virtuele teams wordt informatie tussen medewerkers vaker doorgegeven via diverse online kanalen. Vele medewerkers zijn niet langer genoodzaakt om hun eigen kantoor te verlaten. Als resultaat vindt er steeds minder "face-to-face" communicatie plaats tussen medewerkers. Daarnaast zorgt de intense concurrentie op de werkvloer ervoor dat oprechte contacten tussen organisatieleden moeilijker zijn te onderhouden (Lam & Lau, 2012). Er wordt steeds minder in teamverband gewerkt. Dit onafhankelijk werksysteem zorgt ervoor dat werknemers minder vaak het gevoel hebben dat ze deel

uitmaken van een team of organisatie (Zhou, 2018). Mensen zijn sociale dieren en hebben behoefte aan sociale interactie en het onderhouden van nauwe relaties. Als niet aan deze behoefte wordt voldaan, kunnen individuen prompt het gevoel van eenzaamheid ervaren (Weiss, 1973). Bijgevolg leiden deze tendensen tot de verspreiding van eenzaamheid op de werkvloer.

Vervolgens benadrukken de reflecties van Simmel (1971) een gemeenschappelijke gedachtegang: eenzaamheid bestaat overal waar mensen bestaan. Hoewel onderzoekers beweren dat eenzaamheid op de werkvloer een veel voorkomend probleem is (Ozcelik & Barsade, 2011), weten we heel weinig over de prevalentie ervan. Enkele van de vroegste onderzoeken in het management gaven aan dat werknemers niet alleen worden gemotiveerd door financiële behoeften, maar ook door de behoefte om sociale contacten te leggen (Mayo, 1946). Desondanks bestaan er tot op heden nauwelijks een handvol empirische studies betreffende individuen die eenzaamheid op het werk melden (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright, 2005a). Daarenboven hebben we momenteel geen theoretisch raamwerk om de processen te begrijpen die tot eenzaamheid leiden.

In de tussentijd werden er wel al enkele onderzoeken uitgevoerd om de gevolgen van eenzaamheid op de werkvloer vast te stellen. Zo zou eenzaamheid op de werkvloer een destructief effect hebben op de werkhouding, het gedrag en de fysieke en mentale gezondheid van organisatieleden. In termen van werkhouding en gedrag leidt eenzaamheid tot een afname van de prestaties van medewerkers (Lam & Lau, 2012) en tot een hoger potentieel personeelsverloop (Erdil & Ertosun, 2011; Ertosun & Erdil, 2012). In termen van fysieke en mentale gezondheid zorgt eenzaamheid ervoor dat het lichaam en de geest van het individu in een slechte gezondheidstoestand verkeren, waardoor het risico op angst en depressie toeneemt (Cacioppo et al., 2010). Alsook kan eenzaamheid een negatieve invloed hebben op de creativiteit van medewerkers (Peng et al., 2017).

Er kan dus worden geconcludeerd dat relaties in ondernemingen van groot belang zijn (Heaphy & Dutton, 2008) en dat eenzaamheid verwoestende gevolgen kan hebben (Holt-Lunstad, 2018). Bijgevolg is het zinvol om te theoretiseren hoe de context en omgeving van een werknemer gevoelens van relationele ontkoppeling kunnen opwekken die de ontwikkeling van eenzaamheid beïnvloeden. Eenzaamheid op de werkvloer lijkt een louter individualistische ervaring. Eerder onderzoek naar eenzaamheid was vooral gericht op persoonlijkheidskenmerken en negeerde omgevingsfactoren zoals de invloed van de werkomgeving (Zhou, 2018). In deze thesis wordt ook het pad verkend of eenzaamheid niet enkel een functie is van het individu, maar ook gedeeltelijk eigendom is van de onderneming.

Daarnaast wordt de volgende boodschap frequent gecommuniceerd naar eenzame individuen: *"surround yourself with others and you will flourish"* (Wright, 2020, p. 2). Deze boodschap suggereert dat eenzaamheid in theorie eenvoudig is om te vermijden. Als een werknemer een afgunst heeft ten opzichte van zijn job en werkgever, dan kan het vinden van een sympathieke medewerker een *"veilige haven"* creëren. Als het overwinnen van eenzaamheid werkelijk zo eenvoudig zou zijn, dan zou de wereld niet worden geconfronteerd met zulke verontrustende cijfers inzake eenzaamheid (Hawkey & Cacioppo, 2010; Hyland et al., 2019). Ten eerste vinden er talloze zelfmoord incidenten plaats als gevolg van eenzaamheid (Joiner, 2007, 2011). Tevens blijkt uit een steekproef, uitgevoerd

in 2018, dat ongeveer 50 procent van de Amerikanen zich eenzaam voelt (Cigna, 2018). Ook quasi de helft (46 procent) van de Belgen voelt zich eenzaam, blijkt uit nieuwe cijfers van het Nationaal Geluksonderzoek (2018) van levensverzekeraar NN en universiteit UGent (Annemans, 2018). Al reeds voor de COVID-19 crisis sluimerde de epidemische eenzaamheid door ons moderne leven. Toen corona toesloeg, accelereerde het aantal meldingen van eenzaamheid dramatisch. Dat was onder meer voelbaar bij Tele-Onthaal, de Vlaamse hulplijn waar individuen hun hart kunnen luchten. Gedurende de eerste "lockdown" periode in maart 2020 verdubbelde het aandeel oproepen met eenzaamheid als voornaamste klacht van een tiende naar een vijfde van het totaal. Eenzaamheid zou de dominante emotie zijn van de 21^{ste} eeuw (Verrycken, 2020). De vaststelling dat eenzaamheid een epidemie is die een grote fractie van de wereldbevolking treft is een "wake-up call" en moet toekomstig onderzoek nog meer aansporen.

Om meer inzicht te krijgen hoe eenzaamheid op de werkvloer ontstaat, wordt in deze thesis een onderscheid gemaakt tussen managers en niet-managers. "It is lonely at the top" is een populair spreekwoord dat suggereert dat aan de top van een organisatie niet veel individuen werkzaam zijn (Reinking & Bell, 1991). Het subjectieve gevoel van eenzaamheid kan het resultaat zijn van verschillende rol vereisten in hooggeplaatste functies. Een schaarse groep onderzoekers hebben enkele oorzaken van management isolatie geanalyseerd (Rokach, 2014; Wright, 2012). In één van de eerste pogingen om dit soort isolement te beschrijven, beweerde Jackson (1977) dat management op het hoogste niveau een psychologisch gevoel creëert van afgezonderd te zijn van anderen. Zo citeerde Jackson als volgt: "A chief administrator is more vulnerable to feelings of being alone and isolated than the average man on the street" (Jackson, 1977, p. 426).

Een andere studie oppert daarentegen het volgende: "The experience of high power diminished loneliness, whereas the experience of low power had the opposite effect by increasing loneliness" (Waytz et al., 2015, p. 76). Het gewaarworden van veel macht zou volgens deze studie zorgen voor een vermindering van eenzaamheid. Ook zou volgens dit onderzoek het welzijn en geluk van medewerkers lager zijn aan de onderkant van de organisatiehiërarchie (Waytz et al., 2015). Bovendien disputeert Wright (2012) tegen de veronderstelling dat elke manager eenzaam is. Wright stelt dat de intensiteit en frequentie van eenzaamheid die de beroepsbevolking ervaart niet enkel afhankelijk is van de positie in de organisatorische hiërarchie. Bovendien is eenzaamheid op de werkvloer ook afhankelijk van de kwalitatieve aspecten van iemands werkomgeving. Deze verschillende standpunten over leiderschap en eenzaamheid roepen de vraag op wat er met individuen gebeurt als ze de ladder van succes beklimmen. Gaat succes gepaard met geluk of eenzaamheid?

De moderne individu, zowel manager als niet-manager, besteedt een significant deel van zijn leven op de werkvloer. Daarenboven kampt een groot segment van de werkbevolking met gevoelens van eenzaamheid (Peng et al., 2017). Zoals reeds vermeld heeft eenzaamheid op de werkvloer een negatief effect op de medewerkers en de organisatie. Desondanks is de literatuur inzake eenzaamheid op de werkvloer verre van verzadigd. Dit fenomeen is echter geen nieuw concept, maar heeft tot op heden relatief weinig aandacht gekregen. Onderzoeken die eenzaamheid op de werkvloer bestuderen en die exploreren of het eenzamer is aan de top of bodem van een organisatie zijn zelfs

nog dunner gezaaid. Op basis van dit gebrek wordt de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: *“Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?”*. Deze masterthesis beoogt meer belangstelling op te wekken voor eenzaamheid op de werkvloer en tracht toekomstig onderzoek aan te sporen.

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?

Om de literatuurstudie in goede banen te leiden werden onderstaande drie deelvragen opgesteld:

1.2.2 Deelvragen

1. Wat is volgens de bestaande literatuur eenzaamheid en hoe kan het toegespitst worden op de werkvloer?
2. Wat zijn de potentiële antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer?
3. Hoe kunnen managers eenzaamheid op de werkvloer ervaren in vergelijking met niet-managers?

LITERATUURSTUDIE

HOOFDSTUK 2: EENZAAMHEID IN HET ALGEMEEN EN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER

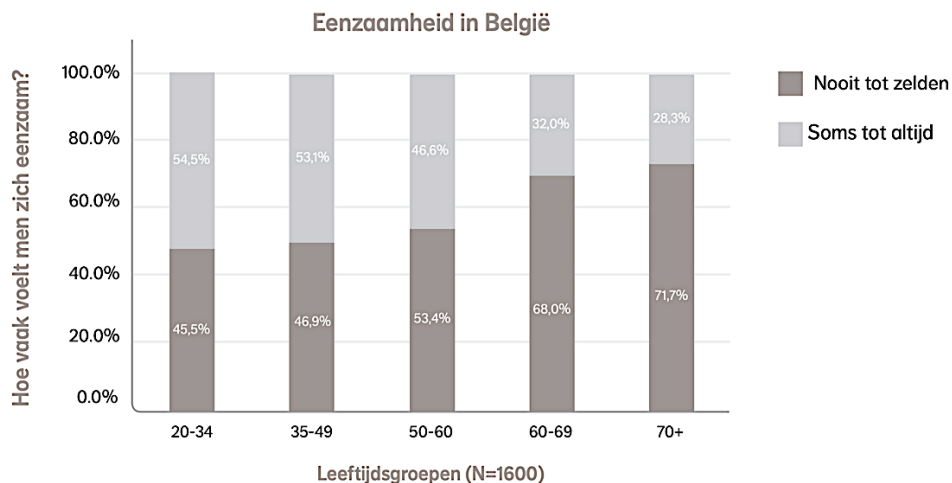
2.1 Inleiding

Eenzaamheid is een fenomeen dat je niet duidelijk in één begrip kan vastleggen. Het is een psychologisch complex fenomeen met een brede omvang van psychologische disciplines. Zo zal eenzaamheid bijvoorbeeld de neiging hebben om zich toe te schrijven aan ontwikkelingsstoornissen, cognitieve, gedragsmatige, sociale, biologische en abnormale psychologie (Wright, 2005a). Bij het bestuderen van eenzaamheid is het belangrijk om in acht te nemen dat eenzaamheid geen gevoel is dat exceptioneel optreedt bij enkele individuen. Iedereen kan gedurende een bepaalde periode van zijn leven worstelen met eenzaamheid. Zelfs beroemdheden uitte occasioneel kritiek op de eenzaamheid van hun sterrenleven. Zo citeerde de bekende Amerikaanse actrice en zangeres Judy Garland al in de vorige eeuw: *"If I am a legend, then why am I so lonely? Let me tell you, legends are all very well if you've got somebody who loves you"* (Wright, 2005a, p. 7).

Eenzaamheid is dus geen nieuw concept. Al vanaf de jaren vijftig houden psychologen zich bezig met het concept eenzaamheid, maar pas in de jaren zeventig begon het onderzoek naar eenzaamheid echt te groeien (Wright, 2005a). Het baanbrekende boek van Robert Weiss (1973) over emotioneel en sociaal isolement verwezenlijkte deze doorbraak. Deze publicatie bevorderde latere ontwikkelingen van de psychometrische schalen om individuele verschillen van eenzaamheid te meten (Russell et al., 1978).

Zoals eerder aangehaald is eenzaamheid voor de meeste individuen een erkend en veel voorkomend probleem. Vandaar is het verrassend dat de studie naar eenzaamheid zich traag en sporadisch heeft ontwikkeld (Wright, 2005a). Volgens Peplau en Perlman (1982) zijn er verschillende redenen waarom eenzaamheid historisch gezien minimale aandacht kreeg in vergelijking met andere psychologische studies. Ten eerste wordt eenzaamheid vaak ervaren als sociaal falen. Alsook worden eenzame individuen negatief gekarakteriseerd door anderen. Bijgevolg schamen individuen zich om een gevoel van eenzaamheid te erkennen en gaan ze het vaak verbergen. Hierdoor wordt de eenzaamheid van een individu niet steeds nauwkeurig gerepresenteerd. Kortom representeert eenzaamheid doorgaans een maatschappelijk stigma. Daarnaast zou dit stigma ook overslaan op onderzoekers die eenzaamheid bestuderen. Om die reden worden individuen die eenzaamheid onderzoeken vaak zelf afgeschilderd als eenzaam (Peplau & Perlman, 1982). Een aanvullende reden dat de studie naar eenzaamheid gestaag evolueert is dat er geen gemakkelijke of ethische manier is om eenzaamheid te onderzoeken in een begunstigde setting. Het is psychologisch onmogelijk noch toelaatbaar om individuen nauwkeurig te manipuleren om zich steeds meer en minder eenzaam te voelen op specifieke momenten (Wright, 2005a).

Intussen onderging de Westerse wereld afgelopen decennia heel wat demografische en sociale veranderingen zoals een hoger aantal echtscheidingen, meer alleenwonenden, een hoger armoedepercentage, etc. Deze tendensen bevorderen het gevoel van sociaal isolement. Derhalve is het niet verbazingwekkend dat er een legio aan literatuur omtrent eenzaamheid is opgedoken (Wright, 2005a). Ook in België werd er in 2018 door levensverzekeraar NN en UGent een nationaal geluksonderzoek uitgevoerd. Uit dit onderzoek blijkt dat eenzame individuen vier keer meer kans hebben om ongelukkig te zijn (UGent & NN, 2018). In onderstaande staafdiagram worden de eenzaamheid percentages per leeftijdscategorie in België weergegeven:



Figuur 1: Eenzaamheid percentages België (UGent & NN, 2018, p. 4)

Uit deze staafdiagram blijkt dat eenzaamheid in significante mate optreedt binnen iedere leeftijdsgroep. Eenzaamheid zou het meeste voorkomen bij jongvolwassenen onder de 35 jaar. Ook bij de generatie van 35 tot 49 jaar is eenzaamheid al te vaak de harde realiteit. In dit geluksonderzoek is de volgende vaststelling opmerkelijk: hoe ouder we worden, hoe minder eenzaam we ons gemiddeld voelen. Ouderen zijn bijvoorbeeld getrouwd, hebben kinderen en eventueel zelfs kleinkinderen terwijl dit bij jongvolwassenen vaak nog niet het geval is (UGent & NN, 2018).

Als zo een significante hoeveelheid Belgen zich eenzaam voelt, dan is het de plicht van de maatschappij om actie te ondernemen. Om eenzaamheid doeltreffend te bestrijden moeten we eerst voldoende inzichten verwerven in hoe eenzaamheid ontstaat en wat de antecedenten van eenzaamheid kunnen zijn. Volgens bovenstaande geluksonderzoek zou eenzaamheid zich het meeste manifesteren binnen de beroepsbevolking. Vandaar wordt in deze thesis onderzoek gevoerd naar eenzaamheid op de werkvloer.

2.2 Het algemene concept van eenzaamheid

De begrippen "Eenzaam" of "eenzaamheid" hebben in de dagdagelijkse taal zowel een subjectieve als objectieve betekenis verworven. In de media worden deze termen doorgaans gebruikt om isolatie, solitude ("alleen zijn") en sociale disfunctie uit te drukken. Vanwege het brede gebruik van deze termen verloren ze hun specificiteit en gedeeltelijk hun betekenis. Doorgaans wordt eenzaamheid geïnterpreteerd in de simplistische betekenis, namelijk "het effectief alleen zijn". Bovendien kan eenzaamheid ook worden veroorzaakt door de symbolische of emotionele afwezigheid van anderen. Door het diverse gebruik van deze termen wordt dit onderscheid niet langer weergegeven. Eenzaamheid is strikt genomen een subjectief construct. Het is een zelf-waargenomen interpersoonlijke tekortkoming en onthult hoe een individu de discrepantie ervaart tussen zijn persoonlijke relaties en zijn sociale omgeving (Peplau & Perlman, 1982).

Vervolgens willen we de lezer erop wijzen dat menig onderzoekers diverse standpunten hebben ten opzichte van de definiëring van eenzaamheid. Deze thesis heeft echter niet als doel om iedere invalshoek van eenzaamheid te observeren. Integendeel wordt gefocust op de meest voorkomende en onderbouwde inzichten van eenzaamheid binnen de economische context en bedrijfscontext.

De verschillende definities van eenzaamheid werden samengevat door Peplau and Perlman (1982). Ze stellen dat er drie belangrijke convergentiepunten zijn tussen de verschillende conceptualisering van eenzaamheid. Ten eerste vloeit eenzaamheid voort uit tekortkomingen in sociale relaties, zowel kwalitatief als kwantitatief. Ten tweede is eenzaamheid een subjectieve ervaring en is het geen synoniem voor objectief sociaal isolement. Als derde is de ervaring van eenzaamheid onaangenaam, alsook beangstigend. Vervolgens schetsen Peplau and Perlman (1982) twee principes die de basis van hun raamwerk over eenzaamheid vormen. Het eerste principe stelt dat eenzaamheid een reactie is op een discrepantie tussen gewenste en bereikte niveaus van sociaal contact. Als tweede hebben cognitieve processen een matige invloed op gevoelens van eenzaamheid. Peplau and Perlman (1982) stellen dat het causale verband tussen de antecedenten van eenzaamheid, de ervaring van eenzaamheid en de manier waarmee er wordt omgegaan gecompliceerd en waarschijnlijk circulair zijn. Dit houdt in dat er een constante wisselwerking zou zijn tussen de antecedenten, ervaring en de omgang met eenzaamheid. Zo kunnen bijvoorbeeld introversie en een klimaat van angst potentiële antecedenten van eenzaamheid zijn. Deze antecedenten kunnen echter ook invloed hebben op de manier waarmee een individu omgaat met eenzaamheid. Een introvert individu die werkt in een organisatie met een klimaat van angst zal bijvoorbeeld minder snel zijn eenzaamheid uiten en bespreekbaar maken.

Tegenwoordig zijn theoretici het er grotendeels over eens dat eenzaamheid een psychologische toestand is als gevolg van tekortkomingen in de sociale relaties van het individu op kwalitatief en/of kwantitatief niveau (Wright, 2005a). Volgens Rook (1984) is eenzaamheid: "*An enduring condition of emotional distress that arises when a person feels estranged from, misunderstood, or rejected by others and/or lacks appropriate social partners for desired activities, particularly activities that provide a sense of social integration and opportunities for emotional intimacy*" (Rook, 1984, p. 1391).

Deze definitie houdt echter geen rekening met individuen die ervoor kiezen om hun sociale contacten te beperken (Wright, 2005a).

Daaropvolgend beschreef Killeen (1998) eenzaamheid als een alomtegenwoordige, schrijnende en vooral slopende aandoening die een breed spectrum van individuen kan treffen. Eenzaamheid kan een gevoel van totale isolatie en nutteloosheid opwekken. Verder kan eenzaamheid u in een destructieve toestand brengen en zo een neerwaartse vicieuze spiraal veroorzaken. Killeen argumenteerde: *"Loneliness is there in the morning, keeps you company for the rest of the day, and goes to bed with you at night. It is horrible, wretched state of being, and at the same time, is a strange chameleon-like phenomenon. It is as individual as your every thought. One moment you are feeling alone but comfortable; the next minute you feel like you are the only person in the world"* (Killeen, 1998, p. 769).

De definities van eenzaamheid zijn zo uiteenlopend, variërend van wetenschappelijke classificatie tot fenomenologische verslagen. Hieruit blijkt dat eenzaamheid bestaat uit een ruim aantal subjectieve en emotionele reacties die samenkomen als een ervaring met vele facetten. Eenzaamheid is een hoogst individueel en dubbelzinnige constructie, die specifieke of bepalende reeksen van cognities, emoties of gedrag mist (Marangoni & Ickes, 1989). Er is geen eenduidig kenmerk gekoppeld aan de ervaring van eenzaamheid, maar eerder diverse subjectieve clusters van gedachten, gevoelens en ook gedragingen die iemand doet concluderen *"I am lonely"* (Peplau & Perlman, 1982).

Bovendien ervaren onderzoekers problemen bij het definiëren van eenzaamheid. Het gros van de individuen kunnen de ervaring van eenzaamheid, de gepaarde gevoelens, de situatie en zelfs de gedachtegang beschrijven. Het opstellen van een wetenschappelijke betrouwbare en bruikbare definitie is daarentegen veel complexer. De meerderheid van de definities slaagt er niet in om de ervaring aspecten van eenzaamheid te omhelzen. Definities zijn van nature objectieve *"waarheden"* over verschijnselen, maar deze houden meestal geen rekening met de subjectieve waarheid. Het is echter eenvoudiger om een beschrijving te geven van hoe iets is, dan het nauwkeurig te gaan definiëren. Deze problematiek is niet uniek voor eenzaamheid (De Botton, 2013).

Ondanks de moeilijkheden bij het definiëren van eenzaamheid kunnen individuen relatief eenvoudig aangeven of ze een gevoel van eenzaamheid gewaarworden. Eenzaamheid lijkt dan ook een vertrouwde term te zijn voor vele individuen (Peplau & Perlman, 1982). Hoewel eenzaamheid zich manifesteert op verschillende manieren en in verschillende contexten, weten de meeste individuen intuïtief wat eenzaamheid betekent. Wanneer individuen eenzaamheid definiëren, worden er meestal een waaier aan persoonlijke anekdotes gegeven. Deze anekdotes worden vaak beschreven als vage gevoelens van ontevredenheid en andere psychologische problemen zoals depressie en sociale angst. Kortom heeft eenzaamheid meerdere betekenissen en is het een dubbelzinnig concept (Wright, 2005a).

Hoewel er al verschillende definities aanzienlijke waarde hebben vanuit empirisch werk en theorievorming (Peplau & Perlman, 1982; Weiss, 1973), bestaat er nog geen universeel aanvaarde definitie van eenzaamheid. Rook (1988) spoort onderzoekers aan een onderscheid te maken tussen soorten eenzaamheid. Het is te simplistisch om individuen op te splitsen in "eenzame" en "niet-eenzame" groepen (Rook, 1988). Zo citeerde Wright als volgt: "*Much like consuming food, there is a process (and a passage of time) from feeling gnawingly hungry to grossly full. As such, there is not often an exact or objective volume of food that makes us feel satisfied and satiated day in and day out. Moreover, there is no critical level when satiation has been achieved, as we are often not aware of over eating until we are fit to bursting*" (Wright, 2005a, p. 14). Gelijkerwijs is er bij eenzaamheid geen kritische grens tussen het ervaren van volledige vervulling in onze relaties en verlammeende gevoelens van eenzaamheid. Daarom is het nauwkeuriger om eenzaamheid weer te geven in waargenomen tekortkomingen. Iemand die ernstige en ongewenste tekortkomingen in zijn sociale en intieme relaties ervaart is extreem eenzaam. Daarentegen is iemand die zich af en toe ontmoedigd voelt over zijn relaties eerder licht eenzaam (Rook, 1988; Wright, 2005a). Door de individuele verschillen in de gevoelens van eenzaamheid ontstaat er een complexiteit in het definiëren.

Vanwege de vage constructie van eenzaamheid zal deze masterthesis worden afgebakend in functie van twee opvattingen over het concept van algemene eenzaamheid. De eerste opvatting is gebaseerd op de "*Theory of social needs*" (Weiss, 1973). Volgens deze theorie benadrukken we de emotionele componenten van de menselijke behoefte aan intimiteit en eenzaamheid. Weiss (1973) veronderstelt dat eenzaamheid een soort onaangenaam en pijnlijk psychologisch gevoel is dat wordt veroorzaakt door een gebrek aan intimiteit. Een andere opvatting daarentegen is gebaseerd op de "*Social cognition theory*" (Peplau & Perlman, 1982). Bij deze theorie wordt de nadruk gelegd op de perceptie van het individu en de evaluatie van interpersoonlijke relaties. Peplau and Perlman (1982) beschouwen eenzaamheid bijvoorbeeld als de perceptie en evaluatie van de gewenste interpersoonlijke relatie van het individu met de werkelijkheid in termen van kwaliteit en kwantiteit. Ieder individu heeft een expliciet verwachtingsniveau van sociale interactie in zijn hoofd. Bijgevolg is het eenvoudig om eenzaamheid te ervaren als een individu zijn effectieve sociale interactieniveau lager is dan de verwachtingen.

2.3 Het concept van eenzaamheid op de werkvloer

Het merendeel van de onderzoeken naar eenzaamheid weerspiegelen studies bij kinderen, adolescenten, studenten, ouderen en andere sociale groepen die naar verwachting eenzaam zijn (Wright, 2005a). Deze masterthesis bestudeert eenzaamheid vanuit een andere invalshoek. Er wordt geobserveerd hoe eenzaamheid zich manifesteert op de werkvloer. In vergelijking met het algemene gevoel van eenzaamheid is het concept van eenzaamheid op de werkvloer nog niet extensief onderzocht.

Volgens het gros van de voorgaande literatuur kwelt eenzaamheid veel succesvolle leidinggevenden en bedrijfsleiders. Eenzaamheid is ongetwijfeld ingebouwd in bepaalde professionele beroepen, waarbij de hiërarchie voor veel mensen een beroepsrisico vormt. In de hiërarchische structuur van de meeste grote organisaties hebben senior managers bijvoorbeeld niet vaak collega's met wie ze samenwerken. Er zijn effectief weinig mensen aan de top van de organisatie in vergelijking met de onderkant. De noodzaak voor sommige beroepsgroepen om professionele afstand te bewaren tot hun ondergeschikten of cliënten kan vaak leiden tot angst en eenzaamheid (Wright, 2005a). Volgens Yalom (1998) zijn veel senior managers niet in staat hun emoties te uiten en beschermen ze zichzelf tegen zelfonthulling. Ondanks hun indrukwekkende vaardigheden en operationeel succes hebben talloze leidinggevenden onzekerheden. De leidinggevenden moeten op de werkvloer constant autoriteit en zelfvertrouwen uitstralen ongeacht hun angsten. Dit masker kan zich ook manifesteren in hun persoonlijke leven, waardoor veel succesvolle leidinggevenden niet profiteren van intimiteit of vriendschap waar dan ook in hun leven.

Bovendien is voor veel individuen de sociale realiteit op de werkvloer niet rooskleurig. In veel bureaucratische organisaties primeren factoren zoals productiviteit, concurrentie, rapporten en deadlines. De aandacht wordt minder gericht op het menselijke element van de organisatie. Hierdoor is het moeilijker om sociale relaties te creëren en zal er minder ondersteuning plaatsvinden (Wright, 2005a). Mensen zijn sociale dieren ongeacht of ze thuis of op het werk zijn. De basisbehoefte om erbij te horen is zelfs een fundamentele motivator in het menselijk bestaan (Peplau, 1982). Tevens verdwijnt deze behoefte niet bij het betreden van de werkvloer (Wright, 2005a).

Daarenboven lijkt de behoefte voor connecties en interpersoonlijke relaties essentieel te zijn voor het fysieke en psychologische welzijn gedurende de hele levensduur, inclusief het leven op het werk (Cacioppo et al., 2003). Individuen kunnen op het werk een scala aan relaties hebben, variërend van een oppervlakkige begroeting op de gang tot de ontwikkeling van een intieme band. Sommige werknemers hebben een uitgebreid netwerk, maar voelen aan dat niemand hen effectief begrijpt (Wright, 2005a). Indien eenzaamheid wordt gedefinieerd als een mismatch tussen de sociale behoeften van een individu en de realiteit van zijn sociale omgeving (Peplau & Perlman, 1982), dan zou de werkomgeving een omgevingsfactor kunnen zijn die hiervoor verantwoordelijk is (Wright, 2005a).

Overigens wordt eenzaamheid vaak onderzocht in samenhang met sociale incompetentie of tekortkomingen in iemands karakter. Eenzaamheid zou typisch zijn voor individuen die lijden aan angst, een laag zelfbeeld en ineffectief interpersoonlijk gedrag. Deze redeneringen stroken niet met het feit dat bekwame individuen in senior posities frequent gevoelens van eenzaamheid melden. Om senioriteit in een organisatie te bereiken is daarentegen een bepaald niveau van sociale competentie, zelfverzekerdheid en interpersoonlijke vaardigheid vereist. Toch is het mogelijk dat zo een succesvol individu kampt met eenzaamheid op de werkvloer. Eenzaamheid is echter geen louter individualistische ervaring die enkel resulteert uit individuele karakteristieken. In sommige situaties kunnen omgevingsfactoren een factor zijn die bijdraagt aan het gevoel dat het individu geen verbinding heeft met zijn collega's (Wright, 2005a).

De werkplek wordt beschouwd als een sociale instelling. Toch is het voor sommige werknemers niet voldoende om aanwezig te zijn in een sociale omgeving om gevoelens van sociale deprivatie en eenzaamheid te overwinnen. Er bestaan zelfs aanwijzingen dat eenzaamheid een zwakke relatie heeft met feitelijk sociaal contact (Wright, 2005a). Onderzoek van Jones et al. (1981) rapporteert bijvoorbeeld dat eenzame studenten evenveel sociaal contact leggen met anderen dan niet-eenzame studenten. Als dergelijke resultaten veralgemeenbaar zijn naar de werkomgeving dan kunnen we aannemen dat werknemers in een sociaal actieve omgeving ook mogelijk eenzaamheid kunnen ervaren (Wright, 2005a). Bij het conceptualiseren van werkgerelateerde eenzaamheid moet ook rekening worden gehouden met het volgende standpunt dat al reeds in de probleemstelling werd aangehaald. Eenzaamheid heeft de neiging om intenser en pijnlijker te zijn als een individu zich eenzaam voelt in een sociale omgeving in plaats van eenzaamheid die resulteert uit het "*effectief alleen zijn*" (Sermat, 1980). Sommige medewerkers die in teams werken, missen bijvoorbeeld de mogelijkheid om hun gedachten, gevoelens en zorgen te delen met teamleden. In teamverband werken zal niet automatisch resulteren in gezond sociaal contact (Wright, 2005a).

Daaropvolgend kunnen we ervan uitgaan dat eenzaamheid een complex fenomeen is. Zelfs individuen die lijden aan eenzaamheid kunnen in veel gevallen de bron ervan niet specifiek identificeren. Eén van de problemen bij het definiëren van eenzaamheid op de werkvloer is de grote variatie in wat individuen eenzaam laat voelen (Wright, 2005a). Desalniettemin hebben de meeste theoretici een consensus dat eenzaamheid het gevolg is van tekortkomingen in de sociale omgeving van een individu (Peplau & Perlman, 1982). Bijgevolg is het moeilijk om meldingen van eenzaamheid op de werkplek te interpreteren als er geen duidelijke sociale tekortkoming heerst. Tekortkomingen op de werkplek zijn plausibel minder te wijten aan kwantitatieve aspecten, maar eerder aan omgevingsfactoren die de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties aantast. Kortom zal de hoeveelheid contact met collega's of klanten een beperkte invloed hebben op eenzaamheid. De kwaliteit van de interpersoonlijke relaties hebben daarentegen een veel grotere impact. Zodoende zal eenzaamheid op de werkvloer eerder optreden als er een verlangen is naar meer kwalitatieve sociale relaties in plaats van simpelweg het verlangen naar meer relaties (Wright, 2005a).

Daarenboven worden op de werkvloer de meeste relaties sterk beïnvloed door de intra-organisatorische dynamiek. In sommige organisaties worden de sociale relaties beheerst door middel van formeel beleid, organisatiestructuur of hiërarchische structuren. De mate van sociaal contact wordt ook vaak beïnvloed door de jobkenmerken of de organisatorische kenmerken. Als gevolg kan het verwachte socialisatieproces worden geremd. Hierdoor kan er een discrepantie ontstaan tussen de gewenste kwaliteit van sociaal contact en de werkelijke ontwikkeling van werkrelaties. Kortom wordt eenzaamheid op de werkvloer veroorzaakt door een gebrek aan hoogwaardige interpersoonlijke relaties tussen werknemers in de werkomgeving (Wright, 2005a).

Samenvattend zijn sommige werknemers kwetsbaarder voor de percepties van eenzaamheid, zowel in termen van persoonlijke tekortkomingen als omgevingsomstandigheden. Eenzaamheid op de werkvloer zal dus niet louter voortvloeien uit individuele kenmerken. Organisatorische factoren, zoals een negatieve sociale omgeving en een gebrek aan ondersteuning, kunnen ook gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor het opwekken van eenzaamheid op het werk. Vandaar kan eenzaamheid partieel als situatie-specifiek worden beschouwd en kan het variëren naargelang de sociale context (Peplau & Perlman, 1982). Evenzeer is het merkwaardig dat hoe langer iemand in een negatief sociaal klimaat blijft en wordt blootgesteld aan ongunstige interpersoonlijke relaties, hoe groter de kans dat die zich eenzaam voelt (Ernst & Cacioppo, 1999).

Aansluitend is het idee, dat zowel persoonlijke factoren als omgevingsfactoren eenzaamheid op de werkvloer kunnen beïnvloeden, waardevol omwille van twee redenen. Ten eerste is het belangrijk om te erkennen dat de relatie tussen de werkomgeving en de reactie van de werknemer op het werk een dubbele rol spelen bij de ontwikkeling van eenzaamheid. Als zodanig kan eenzaamheid op de werkvloer worden beschouwd vanuit een breed interactieperspectief. Zo kan werkgerelateerde eenzaamheid bijvoorbeeld worden veroorzaakt door een organisatieklimaat dat individualisme benadrukt in combinatie met de neiging van een individu om sociale contacten te vermijden. Derhalve kan eenzaamheid op de werkvloer worden versneld door de organisatieomgeving en worden beïnvloed door factoren die een individu vatbaar maken voor eenzaamheid. Ten tweede is het belangrijk om te realiseren dat werknemers over bepaalde cognitieve, emotionele, gedrags- en persoonlijkheidskenmerken beschikken. Vervolgens brengen werknemers deze kenmerken mee naar de werkvloer, waardoor ze hun gevoelens over de werkomgeving beïnvloeden. Bovendien kunnen bepaalde kenmerken van de werkomgeving ertoe leiden dat individuen anders handelen dan hun gebruikelijke zelf. Deze mismatch tussen een individu en de waarden van een organisatie zou kunnen leiden tot eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a).

De literatuur inzake eenzaamheid op de werkvloer staat nog in zijn kinderschoenen, waardoor er nog veel discrepantie heerst tussen de opvattingen van verschillende onderzoekers (Zhou, 2018). Een groep wetenschappers redeneert dat het gevoel van eenzaamheid op de werkplek consistent is met het algemene gevoel van eenzaamheid en dat de definitie van algemene eenzaamheid direct kan worden overgedragen naar de werkplek (Ayazlar & Güzel, 2014; Erdil & Ertosun, 2011; Ertosun & Erdil, 2012; Lam & Lau, 2012; Ozcelik & Barsade, 2011). Een andere groep wetenschappers heeft op basis van de situationele kenmerken van de werkplek het gevoel van eenzaamheid op de werkvloer geherdefinieerd (Silman & Dogan, 2013; Wright, 2005b; Yilmaz, 2011). Wright (2005b)

wijst er bijvoorbeeld op dat een individu zich eenzaam kan voelen op de werkvloer als er verschillen bestaan tussen de gewenste en werkelijke interpersoonlijke relaties en het individu niet over het vermogen beschikt om dit tekort te compenseren.

2.4 De structurele dimensie van eenzaamheid op de werkvloer

De meest populaire uitgangspunten in het academische veld met betrekking tot de structurele dimensie van eenzaamheid zijn Russells "*Single dimension theory*" en Weiss' "*Two element structure theory*".

2.4.1 "Single dimension"

Russell et al. (1978) suggereert dat eenzaamheid een "*single dimension*" emotionele reactie is, die wordt veroorzaakt door het verschil tussen de verwachting en het werkelijke niveau van sociale interactie. Bovendien vermoedde hij dat het kerngevoel van eenzaamheid de facto hetzelfde is. Eenzame individuen zouden eenzaamheid op dezelfde manier beleven en ervaren (Russell, 1996; Russell et al., 1980). Daartegenover introduceerde Weiss (1987) de "*Two element structure theory*", die eenzaamheid opsplijste in emotionele eenzaamheid en sociale eenzaamheid. Emotionele eenzaamheid refereert naar de eenzaamheid die wordt veroorzaakt doordat het individu zijn behoeften niet worden vervuld. Daarnaast betekent sociale eenzaamheid dat het individu zijn behoefte van sociale integratie niet worden ingelost (Lam & Lau, 2012; Ozcelik & Barsade, 2011). "*The workplace loneliness scale*", opgesteld door Wright (2005b), is matuur en wordt op grotere schaal gebruikt. Andere onderzoekers meten de eenzaamheid in een organisatie door middel van directe vragen (Bell et al., 1990; Reinking & Bell, 1991).

2.4.2 "Two dimension"

De vragenlijsten op basis van de "*Single dimension theory*" houden in geen geval rekening met de eenzaamheid van het individu en kunnen de oorzaken van eenzaamheid niet identificeren (Zhou, 2018). De meetmethode op basis van "*The dual structure theory*" wordt algemeen erkend, waarvan Wrights vragenlijst over eenzaamheid op de werkvloer het bekendste is. Op basis van literatuuranalyse en theoretische analyse leende Wright (2005b) de "*UCLA Loneliness Scale*", "*State-Special Loneliness Scale*", "*Emotional Loneliness*", en "*Social Loneliness Scale*" voor het construeren van een "*Multi-dimensional workplace loneliness scale*" inclusief emoties. Vervolgens had Wright in 2006 deze schaal herzien en benoemd als "*The Loneliness at Work Scale*" (Wright et al., 2006). Deze schaal garandeert een goede betrouwbaarheid en validiteit en wordt frequent gehanteerd.

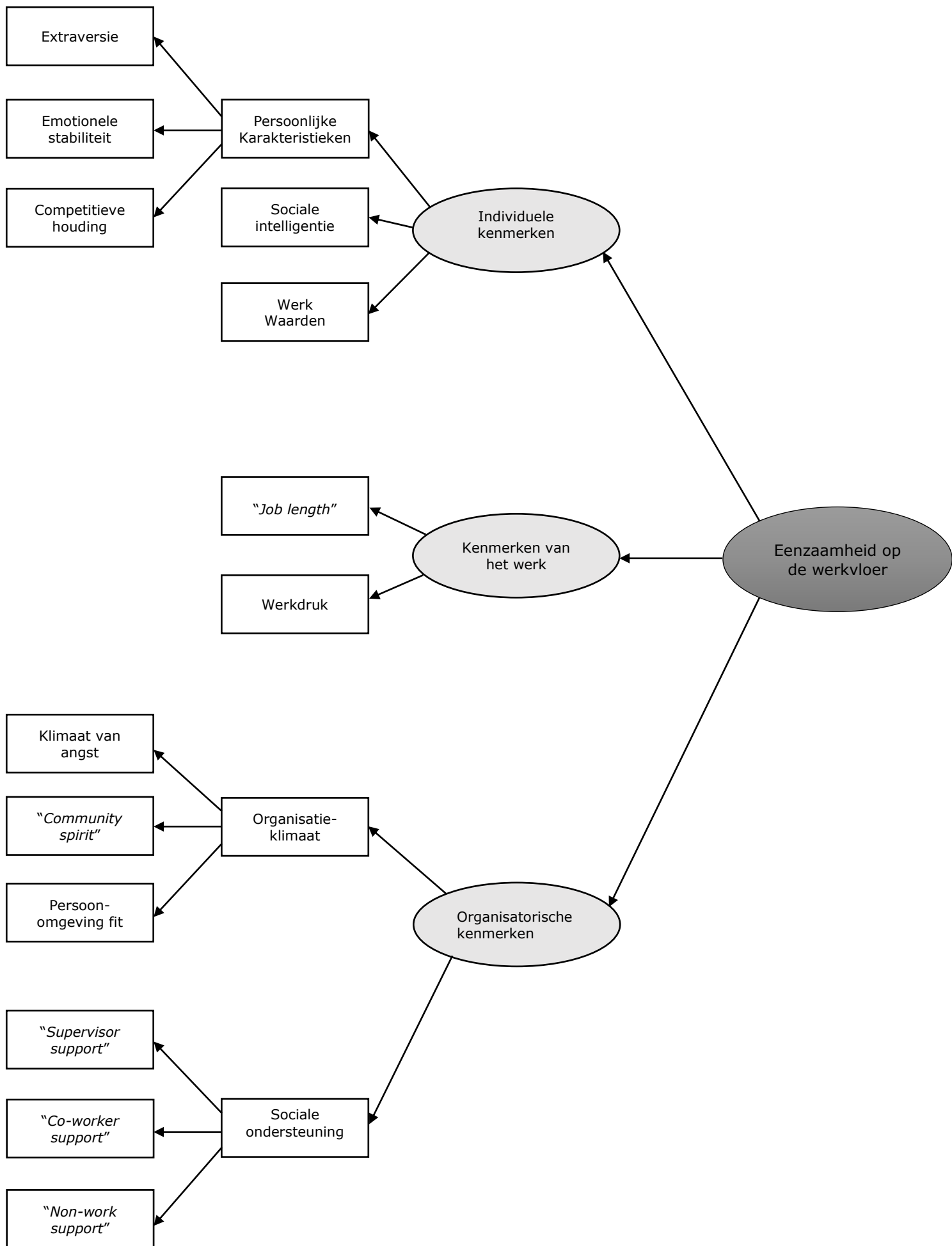
HOOFDSTUK 3: POTENTIËLE GEMEENSCHAPPELIJKE ANTECEDENTEN VAN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER

In hoofdstuk 3 en 4 worden de potentiële antecedenten, oftewel de beïnvloedende factoren, van eenzaamheid op de werkvloer bestudeerd. Om deze potentiële antecedenten te achterhalen, wordt uitsluitend gebruik gemaakt van voorgaande studies. Op de werkvloer zullen een reeks antecedenten zowel de eenzaamheid van de managers als de eenzaamheid van de niet-managers beïnvloeden. Deze antecedenten worden benoemd als de gemeenschappelijke antecedenten. Omdat managers en niet-managers verschillen in rang hebben ze uiteraard ook unieke antecedenten van eenzaamheid. Tot op heden werd het verschil tussen deze gemeenschappelijke antecedenten en unieke antecedenten nog niet nauwkeurig onderzocht. Er is nog geen eensgezindheid over hoe eenzaamheid zich exact ontwikkelt. Bijgevolg is het zeer complex om te vergelijken hoe eenzaamheid bij managers ontstaat in vergelijking met niet-managers. Om die reden zal er in dit hoofdstuk worden gefocust op antecedenten van eenzaamheid die zowel voor managers als niet-managers van toepassing kunnen zijn. In hoofdstuk vier zullen de unieke antecedenten van managers worden geanalyseerd. Achteraf zal de empirische studie een onderscheid trachten te maken tussen de gemeenschappelijke en unieke antecedenten van eenzaamheid van managers en niet-managers. Op deze manier wordt onderzocht wie mogelijk de grootste kans heeft op percepties van eenzaamheid.

Als we om te beginnen het management van de meeste organisaties in acht nemen, dan hebben de aard van het werk en de organisatorische kenmerken de neiging om een impact te hebben op de relaties op de werkvloer (Sias & Cahill, 1998). Hieruit volgt dat een ongunstige werkomgeving in combinatie met bepaalde persoonlijkheidskenmerken van de werknemer kan resulteren in interpersoonlijke relaties van slechte kwaliteit. Op zijn beurt kan dit resulteren in eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a).

Het conceptueel model geïllustreerd in onderstaande figuur 2 geeft de architectuur weer van de potentiële antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor zowel managers als niet-managers. Zoals dit conceptueel model weerspiegelt kunnen volgende drie clusters een invloed hebben op de ontwikkeling van eenzaamheid op de werkvloer: individuele kenmerken, kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken. Binnen elk van deze drie clusters werd verder uitgediept welke specifieke antecedenten mogelijk raakvlakken hebben met eenzaamheid op de werkvloer.

Bovendien is het conceptueel model gebaseerd op de conceptuele definitie van eenzaamheid op de werkvloer, namelijk dat het zich manifesteert als er een gebrek aan kwalitatieve interpersoonlijke relaties in de organisatie wordt waargenomen (Peplau & Perlman, 1982). Ook is het model gebaseerd op het idee dat gevoelens van eenzaamheid wederzijds kunnen worden beïnvloed door omgevingsfactoren en persoonlijke factoren, zoals besproken in hoofdstuk twee (Wright, 2005a).



Vooraleer dit conceptueel model meer in detail wordt besproken, moeten er enkele kernassumpties worden toegelicht. In werkelijkheid zijn de antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer mogelijk oneindig, waardoor ze nooit volledig kunnen worden weergegeven (Wright, 2005a). Vandaar worden in deze thesis de antecedenten opgenomen die het meest relevant zijn binnen de context van werkgerelateerde eenzaamheid.

Vervolgens zal figuur 2, met name de potentiële antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer, worden besproken. Op deze manier wordt gepoogd om meer inzicht te krijgen over hoe eenzaamheid zich op de werkvloer ontwikkelt. Merk wel op dat elk van deze antecedenten niet direct meetbaar zijn als u een individu ontmoet. In principe kunnen deze antecedenten enkel indirect worden waargenomen (Wright, 2005a). Als u een medewerker bijvoorbeeld vluchtig kruist op de arbeidsvloer dan is het niet direct mogelijk om vast te stellen of deze individu kampt met eenzaamheid. Om te observeren of een individu deze potentiële antecedenten van eenzaamheid vertoont, moeten er echter diepgaande gesprekken worden gevoerd. Na deze literatuurstudie zal er een empirische studie volgen, die deze potentiële antecedenten van eenzaamheid indirect zal waarnemen via semi-gestructureerde diepte-interviews.

3.1 Individuele kenmerken

3.1.1 Persoonlijke karakteristieken

In het verleden heeft onderzoek naar eenzaamheid zich voornamelijk gericht op individuele verschillen in persoonlijkheidskenmerken en een slechte sociale integratie (Wright, 2005a). Zoals eerder besproken wordt eenzaamheid geassocieerd met verminderde sociale integratie (verlegenheid en introversie), emotionele toestanden (depressie en angst), slecht zelfbeeld en negatieve attitudes (vijandigheid en pessimisme). Bijgevolg zullen bepaalde persoonlijkheidskenmerken individuen vatbaar maken voor eenzaamheid (Sermat, 1980). Bovendien is de persoonlijkheid ook een relatief stabiel individueel kenmerk (Zhou, 2018)

Met het antecedent persoonlijke karakteristieken is het niet de bedoeling om alle aspecten van iemand zijn persoonlijkheid te meten. Dit zou vanzelfsprekend praktisch onmogelijk zijn. Er wordt echter gekeken naar enkele specifieke persoonlijke karakteristieken die mogelijk de eenzaamheid van medewerkers beïnvloeden. Met de bestaande literatuur als leidraad wordt verondersteld dat volgende drie persoonlijkheidskenmerken verband houden met eenzaamheid op de werkvloer: extravertie, emotionele stabiliteit en competitieve houding (Wright, 2005a). Deze drie persoonlijke karakteristieken worden niet even sterk vertegenwoordigd binnen elk profiel en/of job. Een leerkracht zal bijvoorbeeld in mindere mate competitief gedrag vertonen.

3.1.1.1 Extraversie en emotionele stabiliteit

In de eerste plaats hebben extraversie en emotionele stabiliteit een significant negatief verband met eenzaamheid op de werkvloer. Extraversie wordt gekenmerkt door gezelligheid en spraakzaamheid (McCrae & Costa, 1987). Extraverte individuen zijn vaak sociaal interactiever en energieke (Cheng & Furnham, 2002). Daarnaast wijst emotionele instabiliteit erop dat een individu een angstige en defensieve persoonlijkheid heeft (McCrae & Costa, 1987). Ook reflecteert emotionele instabiliteit een slecht zelfbeeld en een lage zelfeffectiviteit (Judge et al., 2002).

Mettertijd kunnen persoonlijke kenmerken zoals emotionele instabiliteit en introversie op veel manieren gevoelens van werkgerelateerde eenzaamheid beïnvloeden. Deze twee eigenschappen belemmeren de ontwikkeling en het onderhoud van goede interpersoonlijke relaties op de werkvloer. Ook beïnvloeden ze de individuele beoordeling van relaties en de manier waarop medewerkers op veranderingen reageren (Vaux, 1988). Er kan dus geconcludeerd worden dat een laag niveau van extraversie en emotionele stabiliteit kunnen zorgen voor eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a).

3.1.1.2 Competitieve houding

Uit de literatuurstudie blijkt dat een competitief georiënteerd individu die tracht de top te bereiken, zich eerder eenzaam zal voelen op het werk. Bovendien hebben competitieve individuen de drang om te winnen en anderen te overtreffen. Om succesvol te zijn in een organisatie moet een individu uiteraard beter presteren dan zijn rivaliserende collega's. Hierdoor kan het zijn dat medewerkers elkaar niet in vertrouwen nemen en terughoudend communiceren om zo een concurrentievoordeel te bemachtigen. Dergelijk gedrag kan resulteren in een vrij geïsoleerd bestaan. Zo zal een competitief klimaat vaak een hindernis creëren voor het opbouwen van hechte relaties in de organisatie (Wright, 2005a). Eerder onderzoek van Wright (1992) toonde al aan dat een competitieve levenshouding een destructief effect kan hebben op interpersoonlijke relaties. Zodoende is een competitieve mentaliteit positief gerelateerd aan het gevoel van eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a; Zhou, 2018).

Daarnaast zijn er nog twee andere persoonlijkheidskenmerken die niet zijn opgenomen in het conceptueel model, maar mogelijk wel een invloed hebben op de eenzaamheid van een medewerker. Zo zouden verlegenheid en sociale vermijding ook kunnen zorgen voor eenzaamheid op de werkvloer. Verlegenheid zou in sommige gevallen een gebrek aan sociale vaardigheden van medewerkers kunnen reflecteren. Evenzeer kan sociale vermijding een weerspiegeling zijn van een lage sociale omgang met medewerkers. Sociale vermijding is eerder iets wat bewust plaatsvindt in tegenstelling tot verlegenheid (Zhou, 2018).

3.1.2 Sociale intelligentie

Sociale intelligentie is een belangrijke indicator voor het feit of individuen goede interpersoonlijke relaties kunnen vormen en handhaven. Eenzaamheid wordt echter teweeggebracht door een gebrek aan interpersoonlijke relaties. Als resultaat zijn sociale intelligentie en eenzaamheid indirect aan elkaar gerelateerd (Zhou, 2018). Uit een onderzoek van Silman and Dogan (2013) bleek dat medewerkers die hoog scoren op het gebied van sociale intelligentie zich minder vaak eenzaam voelen op het werk. Tevens bestaat sociale intelligentie uit drie dimensies: (1) de sociale informatieverwerking, (2) de sociale vaardigheden en (3) het sociaal bewustzijn. Op basis van deze drie dimensies kan eenzaamheid op de werkvloer worden voorspeld. Meer specifiek hebben sociale vaardigheden en sociaal bewustzijn een negatieve invloed op eenzaamheid op de werkvloer (Zhou, 2018).

3.1.3 Werk waarden

Werk waarden zijn de waardeoriëntaties die individuen in hun professionele leven tonen. Daarnaast zijn werk waarden ook de verwachtingen van medewerkers om bevredigende behoeften uit hun werk te halen (Yilmaz, 2011). Uit het onderzoek van Yilmaz (2011) kwamen de dimensies van zelftranscendentie, zelfverbetering en bereidheid tot verandering naar voren. Medewerkers die hoger scoren op deze dimensies zouden in mindere mate eenzaamheid op de werkvloer gewaarworden. Als de waarden van een medewerker overlappend zijn met de waarden van andere organisatieleden, dan zou hij meer de neiging hebben om te communiceren en interacteren. Als daarentegen de waarden van organisatieleden erg afwijken, kunnen medewerkers vaak geen hoogwaardige relaties funderen (Yilmaz, 2011).

DE INVLOED VAN OMGEVINGSFACTOREN

Het zou onnauwkeurig zijn om aan te nemen dat eenzaamheid op de werkvloer alleen wordt beïnvloed door persoonlijkheidskenmerken. Daarenboven zou eenzaamheid op de werkvloer ook worden beïnvloed door situationele variabelen. Hieruit blijkt dat de omgevingsfactoren ook een belangrijke rol spelen (Wright, 2005a). Deze omgevingsfactoren worden opgedeeld in twee clusters, namelijk kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken.

3.2 Kenmerken van het werk

Al decennialang wordt gesuggereerd dat de structuur van de werkplek en het ontwerp van de job een invloed hebben op werkgerelateerde eenzaamheid. In die zin wordt eenzaamheid vaak geassocieerd met het werken in geïsoleerde sociale omstandigheden zoals telewerken of in omstandigheden waar de communicatie wordt beperkt omdat vertrouwelijke informatie niet besproken mag worden (Wright, 2005a). De meest bekende perceptie van werkgerelateerde eenzaamheid is mogelijk wel de *"loneliness of command"* of de stelling *"it's lonely at the top"*. Bovendien heerst er een algemene overtuiging dat de obsessie naar succes op het werk en de bijbehorende workaholic levensstijl negatieve gevolgen kunnen hebben voor de interpersoonlijke

relaties (Reinking & Bell, 1991). Bijgevolg kan de "job length" en werkdruk invloed hebben op de ontwikkeling van eenzaamheid op het werk.

3.2.1 "Job Length"

Bell et al. (1990) ontdekten dat het aantal werkuren van een werknemer een relatie kan hebben met de eenzaamheid op de werkvloer. Hierbij moeten we in acht nemen dat individuen met een hogere positie in de organisatie naar verwachting meer uren zullen werken (Gumpert & Boyd, 1984). Hoe langere werkuren medewerkers moeten draaien, hoe groter de kans dat ze interpersoonlijke relaties gaan negeren en mettertijd eenzaamheid gaan ervaren. Deze relatie wordt gereguleerd door teamcohesie. Als er een goede teamcohesie heerst dan is de relatie tussen "job length" en eenzaamheid niet significant. Als het team aan de andere kant kampt met een lage cohesie dan treedt er wel een sterke positieve correlatie op tussen "job length" en eenzaamheid (Wright, 2005a).

3.2.2 Werkdruk

Daarnaast is er een significant positief verband tussen werkdruk en eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a). Werkdruk of overbelasting verwijst meestal naar een situatie waarin medewerkers te veel opdrachten moeten uitvoeren binnen een beperkt tijdsinterval. Experimentele bevindingen geven aan dat verhoogde werkeisen schadelijk kunnen zijn voor de gezondheidstoestand (Karasek, 1990). Parkes (1995) rapporteerde in zijn onderzoek dat een hogere werkdruk wordt geassocieerd met verminderde cognitieve prestaties en toegenomen angstgevoelens. Aansluitend oppert het onderzoek van Jex (1998) dat een zware werkdruk gepaard gaat met meer roken, gevoelens van woede, spanning, afname van jobtevredenheid en lagere werkprestaties. Tot slot kan een te hoge werkdruk leiden tot vermoeidheid, burn-out en een gebrek aan tijd en energie om problemen aangaande interpersoonlijke relaties in de kiem te smoren. Hierdoor gaat een te hoge werkdruk gaandeweg uitdraaien tot eenzaamheid (Wright, 2005b).

3.3 Organisatorische kenmerken

3.3.1 Organisationsklimaat

Het organisationsklimaat is de werknemer zijn perceptie van de kwaliteit van de interne omgeving van de organisatie en heeft dus een impact op de motivatie en het gedrag van werknemers (Tagiuri, 1968). Daarenboven speelt het organisationsklimaat een belangrijke rol bij de ontwikkeling van interpersoonlijke relaties op het werk (Wright, 2005a). Traditioneel werden arbeiders gezien als onpersoonlijke instrumenten om materiële doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken (Taylor, 1947). Het gedrag op de werkplek werd gestuurd door rationele principes waarbij werknemers economische eenheden zijn die dienen voor de vooruitgang van de organisatie. In dergelijke organisationsklimaten is de kans reëel dat er isolatie en vervreemding optreedt (Bolman & Deal, 2000). Afgelopen decennia is er een tendens ontstaan dat werknemers meer verlangen om te

werken in een vertrouwde en coöperatieve omgeving. In dit opzicht is de werkplek een grotere bron van gemeenschap identiteit geworden (Conger, 1994).

Bovendien zullen organisaties die worden gekenmerkt door een positief organisatieklimaat een goede voedingsbodem zijn voor kwalitatieve interpersoonlijke relaties in de werkomgeving. Zulke organisaties benadrukken wederzijds respect, ondersteuning en collegialiteit in tegenstelling tot andere organisaties die zich blindstaren op procedures en doelstellingen. Concreet wordt verwacht dat eenzaamheid op het werk deels voortvloeit uit organisatieklimaten waarin werknemers bang zijn en waar iedereen zijn eigen belangen nastreeft (Wright, 2005a).

Overigens achterhaalde de studie van Erdil and Ertosun (2011) ook dat de interpersoonlijke sfeer een belangrijk antecedent is voor het gevoel van eenzaamheid op organisatieniveau. Hoe meer het organisatieklimaat een stimulans is voor het opzetten van positieve interpersoonlijke relaties tussen medewerkers, hoe geringer de kans dat eenzaamheid in de organisatie optreedt. Om meer inzicht te krijgen in het belang van het organisatieklimaat wordt het klimaat van angst, de "*community spirit*" en de persoon-omgeving fit grondiger bestudeerd.

3.3.1.1 Klimaat van angst

Het begrip angst is altijd een onderdeel geweest van de werkomgeving. Angst is op de hedendaagse werkplekken nog steeds een significant probleem vanwege de effecten van voortdurende organisatorische veranderingen, die vaak gekoppeld zijn aan onzekere uitkomsten (Jordan et al., 2020). Volgens Ashkanasy and Nicholson (2003) kan angst op de werkplek worden gedefinieerd als algemene vrees op het werk. Bovendien kan angst in de organisatie worden gebruikt als een positief middel om werknemers te motiveren om nieuwe vaardigheden te leren om beter te presteren (Leon, 2002). Onder bepaalde omstandigheden kunnen angst en vijandigheid daarentegen een negatieve kracht zijn binnen een organisatie. Vanuit psychologisch perspectief wordt angst beschouwd als een negatieve emotie. Het ervaren van angst heeft eerder de neiging om een negatieve invloed te hebben op een individu (Strongman, 1996). Zo heeft angst de potentie om bepaalde stressreacties en gedragingen op te wekken zoals vluchten of vechten, onderdrukking of hulpeloosheid (Wright, 2005a). Een klimaat van constante angst zal dus resulteren in een gevoel van hulpeloosheid of verlies van controle (Dozier, 1999).

Indien medewerkers angstig zijn om werkgerelateerde kwesties te bespreken, zal de innovativiteit en productiviteit worden geremd. Bovendien zou misbruik en agressie van supervisors vaak aan de basis liggen van deze angst (Fulop & Rifin, 1997). Het werken in een angstige omgeving waar beledigend gedrag niet wordt gecontroleerd en beloningen en straffen oneerlijk worden verdeeld zal de facto een negatieve invloed hebben op het creëren van interpersoonlijke relaties in de werkomgeving (Wright, 2005a). Er kan dus worden geconcludeerd dat een klimaat van angst een significant positieve correlatie heeft met eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005b).

3.3.1.2 "Community spirit"

In de afgelopen decennia is het verlangen naar betekenisvolle relaties met de organisatie en de medewerkers toegenomen (Ashmos & Duchon, 2000). Omdat de werkplek steeds meer wordt gezien als een bron van sociale verbinding, is de zoektocht naar "community spirit" op het werk steeds belangrijker geworden. Tevens wordt "community spirit" op het werk gedefinieerd als een organisatorische omgeving waarin werknemers worden gewaardeerd omdat ze zichzelf zijn, ze een gevoel van persoonlijke groei ervaren en het gevoel hebben dat ze samenwerken (Ashmos & Duchon, 2000).

Bovendien kan een organisatorische omgeving met gebrek aan sociale cohesie en waarin individuen hun eigen belangen nastreven de "community spirit" op het werk afremmen (Wright, 2005a). Volgens Perlman and Peplau (1984) zou het concurreren om beperkte middelen in de werkomgeving problemen kunnen opleveren bij het onderhouden van zinvolle relaties. Derhalve kunnen competitieve individuen die in een omgeving werken met beperkte "community spirit" of sociale cohesie het moeilijk vinden om relaties van goede kwaliteit te ontwikkelen. Een gebrek aan sociale verbondenheid op het werk kan leiden tot meer eenzaamheid. Zo is het zelfs mogelijk dat gevoelens van eenzaamheid op het werk kunnen worden verlicht of voorkomen in organisaties die "community spirit" koesteren (Wright, 2005a). Alsook toont het empirisch onderzoek van Wright (2005b) aan dat "community spirit" een significant negatieve correlatie heeft met eenzaamheid op de werkvloer.

3.3.1.3 Persoon-omgeving fit

Persoon-omgeving fit is een theorie die stelt dat het individueel welzijn wordt beïnvloed door de interactie tussen het individu en zijn omgeving (Walsh et al., 2000). Een goede overeenstemming tussen het karakter van een individu en de waarden van zijn werkplek zou bijdragen aan gevoelens van tevredenheid, motivatie en zelfvertrouwen (Moos, 1988). De relatie tussen de subjectieve persoon-omgeving fit en beroepsmatige spanning wordt goed vertegenwoordigd in de literatuur. Zo zou een misfit tussen medewerker en organisatie kunnen leiden tot ontevredenheid over het werk, angst, depressieve symptomen en lichamelijke klachten (Vandenberg et al., 2002). Als de vaardigheden en waarden van de werknemer daarentegen goed passen binnen de werkomgeving zal dit gunstig zijn voor een positief organisatieklimaat. Als gevolg zullen dan spontaan kwalitatieve relaties ontstaan, waardoor eenzaamheid op de werkvloer minder zal voorkomen (Wright, 2005a).

3.3.2 Bronnen van sociale ondersteuning

Sociale ondersteuning verwijst naar de hulp, begeleiding, troost en informatie die individuen ontvangen van hun sociaal netwerk inclusief familie, vrienden en collega's (Cobb, 1976). De perceptie van sociale steun is belangrijker dan de daadwerkelijke steun bij het handhaven van psychische gezondheid (Sarason et al., 1990). Echte sociale steun van het management en van de collega's kan gevoelens van vertrouwen en verbondenheid binnen de organisatie opwekken. Het gebrek aan sociale ondersteuning is daarentegen een prominente stimulans voor het gevoel van eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a). Indien de medewerkers van een organisatie elkaar onvoldoende ondersteunen, ontstaat er een *"ieder voor zich"* mentaliteit. Op deze manier kunnen medewerkers niet meer op elkaar vertrouwen voor het oplossen van problemen op het werk. Bijgevolg is het moeilijk om intieme relaties en gevoel van eigendom te creëren (Zhou, 2018). In het verleden is al aangetoond dat sociale interacties op het werk cruciaal zijn voor het succes van een organisatie (Pfeffer & Veiga, 1999). Meer sociale steun in de werkomgeving zou leiden tot lagere niveaus van depressie, angst (Greenglass, 1993) en ziekteverzuim (Undén, 1996).

In deze thesis wordt sociale ondersteuning gedefinieerd op basis van drie gerelateerde bronnen, namelijk *"supervisor support"*, *"co-worker support"*, en *"non-work support"*.

3.3.2.1 "Supervisor support"

O'Driscoll and Beehr (1994) stellen dat leiders het klimaat van de organisatie vertegenwoordigen, wat een direct effect kan hebben op het gedrag van de ondergeschikten. Leiders die bijvoorbeeld door coördinatie en planning, werk overbelasting voorkomen en flexibiliteit in de planning toestaan, kunnen het niveau van psychologische belasting bij werknemers verminderen (Gilbreath, 2002). Onderzoek heeft ook aangetoond dat ondersteuning door leiders bijzonder effectief is bij het verminderen van werkgerelateerde burn-out (Constable & Russell, 1986) en werkbelasting (Fenlason & Beehr, 1994). Volgens Gilbreath (2004) zouden leiders met een ondersteunende stijl het welzijn van hun medewerkers verbeteren en hun medewerkers beschermen tegen spanning, depressie, emotionele uitputting en gezondheidsklachten.

Additioneel opperden Stoica et al. (2014) dat tijdige feedback en erkenning van leiders een belangrijke manier is om de eenzaamheid van volgers op de werkvloer te verminderen. Een gebrek aan ondersteuning van leidinggevende kan integendeel de problemen op de werkvloer verergeren. Eveneens kan het niet-ondersteunende gedrag van een leidinggevende ook resulteren in een samenhangend team van medewerkers. In die zin dat de medewerkers een gemeenschappelijk gevoel van afkeer hebben naar de leider, wat hen dichter samenbrengt. Maar in het algemeen resulteert een gebrek aan ondersteuning van de leider meestal in ongunstige relaties (Wright, 2005a).

3.3.2.2 "Co-worker support"

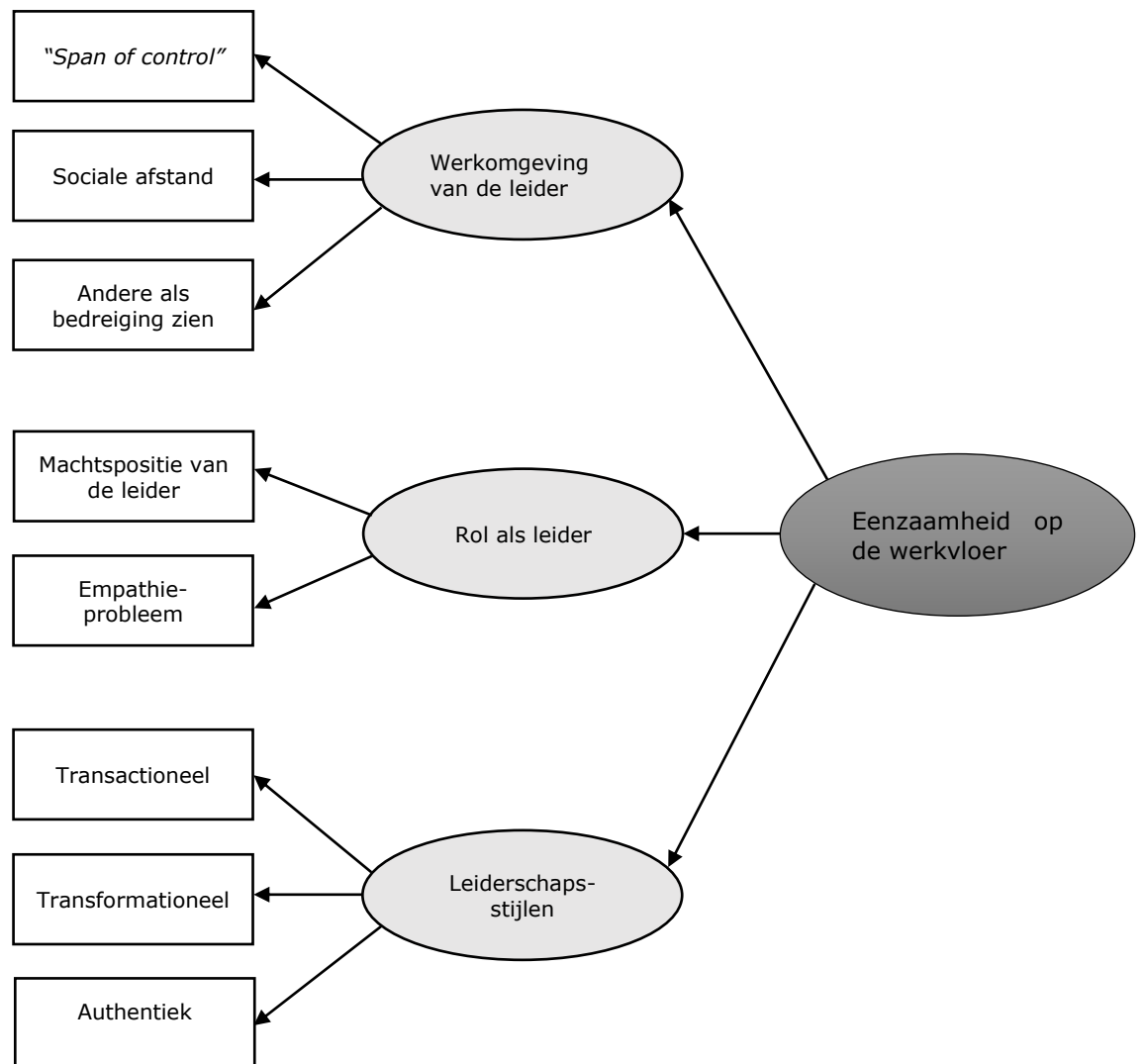
Om te beginnen suggereerde House (1981) dat collega's de belangrijkste bron van sociale steun zijn voor het verlichten van de effecten van stress op het werk. Daaropvolgend demonstreerde het onderzoek van Greenglass et al. (1997) dat grotere ondersteuning van collega's leidt tot een kleinere kans op burn-out. Als werknemers niet deel uitmaken van een groep waarmee ze sociale relaties kunnen aangaan, vergroot de kans dat ze geïsoleerd of eenzaam zijn op de werkplek. Naar verwachting zou ondersteuning door collega's de grootste bijdrage leveren voor het vermijden van eenzaamheid op de werkvloer (Wright, 2005a).

3.3.2.3 "Non-work support"

Trouwens kan de beschikbaarheid van ondersteuning buiten de werkplek een buffer vormen voor emotionele uitputting als gevolg van werk overbelasting (Dolan & Renaud, 1992). Als werknemers hun werkgerelateerde problemen kunnen bespreken met familie of vrienden buiten de werkomgeving dan zullen deze problemen minder zwaar doorwegen. De relaties met vrienden en familie berusten meer op vertrouwen en acceptatie in vergelijking tot de werkrelaties (Laireiter & Baumann, 1992). Immers kunnen sommige werkgerelateerde problemen specifiek zijn voor de werkomgeving. In dit geval zal de ondersteuning van buitenstaanders de onderliggende bezorgdheden niet wegnemen. Dergelijke problemen vereisen interne ondersteuning op de werkvloer. Toch kan externe ondersteuning in sommige opzichten de schadelijke effecten van ongunstige sociale relaties op de werkvloer indijken (Wright, 2005a).

HOOFDSTUK 4: POTENTIËLE UNIEKE ANTECEDENTEN VAN EENZAAMHEID OP DE WERKVLOER VOOR MANAGERS

De tegenstrijdige standpunten over leiderschap en eenzaamheid roepen de vraag op wat er met individuen gebeurt als ze de ladder van succes beklimmen. Gaat succes gepaard met geluk of eenzaamheid? Om hierover meer inzicht te verwerven wordt in hoofdstuk 4 gefocust op de potentiële unieke antecedenten van eenzaamheid voor managers. Om deze inzichten te verwerven wordt er voornamelijk gefocust op het theoretisch kader van Silard en Wright, dat werd uiteengezet in de studie *"The price of wearing (or not wearing) the crown: The effects of loneliness on leaders and followers"* (Silard & Wright, 2020). Hun voorgestelde model integreert onderzoek naar individuele en contextuele factoren om te helpen verklaren waarom een manager zich eenzaam voelt en de impact die dit kan hebben op zijn volgers. Vooraleer we deze studie bespreken is het belangrijk om in uw achterhoofd te houden dat hun voorgestelde theorie niet van toepassing is op iedere manager. Daarentegen wordt gepoogd om managers te begrijpen die zich werkelijk eenzaam voelen in hun rol (Silard & Wright, 2020). Onderstaand conceptueel model geeft een samenvattend beeld van hoofdstuk 4:



Figuur 3: Conceptueel model unieke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor managers (Silard & Wright, 2020; Wright, 2005a)

Het conceptueel model geïllustreerd in bovenstaande figuur 3 geeft de architectuur weer van de potentiële unieke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor managers. Zoals dit conceptueel model weerspiegelt kunnen volgende drie clusters een invloed hebben op de ontwikkeling van eenzaamheid voor managers: werkomgeving van de leider, rol als leider en de soort leiderschapstijl van de leider. Binnen elk van deze drie clusters werd verder uitgediept welke specifieke antecedenten mogelijk raakvlakken hebben met eenzaamheid van managers. De rest van dit hoofdstuk zal zich toewijden aan het uitgebreid analyseren van figuur 3.

4.1 werkomgeving van de leider

4.1.1 "Span of control"

Om te beginnen is het moeilijk om senioriteit binnen de organisatie te definiëren voor een breed scala aan organisaties en beroepsgroepen. Met andere woorden zijn de criteria om senior medewerker te worden niet consistent in alle organisaties. Sommige organisaties vereisen een volwassen leeftijd, managementervaring en een redelijke ambtsperiode om een senior positie in te nemen. Er zijn echter talloze voorbeelden waarbij jonge talenten met beperkte opleiding of managementervaring een senior positie innemen. Dergelijke voorbeelden kunnen de kenmerken van de prototypische senior manager ongeldig maken (Wright, 2005a).

Daarentegen zou het aantal werknemers waarvoor een manager verantwoordelijk is wel een centraal en consistent kenmerk zijn van een senior positie (Reinking & Bell, 1991). Als zodanig heeft een senior manager aanzienlijk meer verantwoordelijkheid dan een individuele medewerker. Zo is een senior manager verantwoordelijk voor de ondergeschikten hun prestaties, retentie en werklust. De "*span of control*" is het aantal ondergeschikten dat rechtstreeks rapporteert aan de manager. Het verwijst naar de ondersteuning die de managers bieden aan hun ondergeschikten, maar deze ondersteuning is niet wederkerig (Lindorff, 2001).

Bovendien suggereert de piramidevorm van de meeste organisaties dat de top een niet al te drukke plaats is. Bijgevolg krijgen managers mogelijk zeer weinig zijdelingse ondersteuning en worden ze begrensd in het vormen van kwalitatieve interpersoonlijke relaties (Wright, 2005a). Kortom ontvangen managers zelf zelden ondersteuning van hun ondergeschikten of collega-managers (Lindorff, 2001). Daarenboven zijn managers vaak verplicht om ondergeschikten te beïnvloeden, controleren en manipuleren. Ook moeten ze frequent informatie achterhouden voor hun ondergeschikten. Dit kan een zekere mate van sociale afstand (zie volgende sectie) vereisen waardoor er onpersoonlijke relaties tot stand komen (McDonald, 1985). Als gevolg zal de kans op eenzaamheid toenemen naarmate de manager verantwoordelijk is voor een groter aantal ondergeschikten (Wright, 2005a).

4.1.2 Sociale afstand

De sociale afstand die leidinggevendenden bewaren, draagt vaak in grote mate bij aan de eenzaamheid die ze ervaren (Rokach, 2014). Deze afstand wordt gehandhaafd doordat leidinggevendenden orders moeten uitdelen en hun ondergeschikten moeten beoordelen (Liden et al., 2001). Zo citeerde Jones: "It is not just lonely at the top, it can be disengaging too" (Jones, 2005; Wright, 2012, p. 47). Bovendien kan sociale afstand tussen leiders en volgers een negatieve impact hebben op hun onderlinge intimiteit en sociaal contact (Antonakis & Atwater, 2002). Sociale afstand kan ook percepties opwekken bij de volgers dat leiders niet of minder betrokken zijn (Anderson & Brown, 2010). Uit meta-analyse blijkt dat leiders, die hun statusverschillen accentueren in hun interacties met volgers, niet de neiging hebben om hoogwaardige relaties te ontwikkelen (Dulebohn et al., 2012). Bovendien hebben statusverschillen de neiging om de intergroepsdynamiek te stimuleren waarin "out-group" leden (de leider) vervreemd worden door "in-group" leden (volgers) (Tajfel et al., 1979). In andere woorden worden leiders verstoten vanwege hun status (Tiedens, 2001). Hoe groter dit statusverschil of hoe meer het statusverschil wordt geaccentueerd, hoe groter de sociale afstand en bijgevolg de kans op eenzaamheid (Silard & Wright, 2020).

Daarnaast argumenteerde Wright (2012) dat sociaal isolement een beroepsrisico is van hogere posities. Johnson and Hall (1994) constateerden dat leiders sociaal isolement en eenzaamheid ervaren als ze geen steun krijgen van hun ondergeschikten of van hun medeleiders. Daarnaast zullen aspirant-leiders gunstige relaties aangaan op weg naar de top om zo hun gewenste positie te bereiken. Eenmaal de gewenste leiderschapspositie is bereikt gaat de leider in kwestie zich vaak terugtrekken uit deze relaties. De leider ziet deze relaties niet langer als gunstig maar als ondergeschikt, nutteloos en tijdrovend (Rokach, 2014).

4.1.3 Anderen als bedreiging zien

Yilmaz (2008) observeerde een andere oorzaak van eenzaamheid bij managers, namelijk de perceptie dat anderen een bedreiging kunnen zijn. Deze perceptie kan leiden tot angst en vervreemding, wat onvermijdelijk de interactie tussen de leidinggevende en ondergeschikten kan beïnvloeden. Daarnaast kan het bredere concept van werkvervreemding ook een rol spelen bij de eenzaamheid van managers (Rokach, 2014). Volgens Hodson (1996) is werkvervreemding van leiders een functie van moderne organisatorische realiteiten zoals rolconflicten, sociale problemen en onbevestigde carrière verwachtingen.

4.2 Rol als leider

4.2.1 Machtspositie van leider

Een andere factor die bijdraagt aan de eenzaamheid van managers is hun toegang tot meer middelen en het bezit van meer macht (Mao, 2006). Bijgevolg kunnen werknemers en anderen hen benaderen met als doel middelen of hulp te verkrijgen. Sommige medewerkers gaan dus louter vriendschappen sluiten met de manager om zo toegang te krijgen tot meer informatie of geld. Hierdoor gaan managers vaak vriendschappen met werknemers mijden omdat ze de intenties niet goed kunnen inschatten. Bij het sluiten van vriendschappen ervaren de managers een gebrek aan vrije wil van hun ondergeschikten. Als resultaat hiervan zullen de managers hun gevoelens van eenzaamheid versterken (Kipnis, 1972).

4.2.2 Het empathie probleem

Als individuen op lange termijn opklimmen naar posities met een hoge status, hebben ze de neiging zichzelf beginnen te verheerlijken en minder aandachtig en empathisch te worden voor de behoeften van de volgers (Hogg & Terry, 2000). Individuen met hoge posities zijn over het algemeen minder beleefd, zullen eerder voor hun beurt spreken en anderen onderbreken. Deze gedragingen worden toegeschreven aan minder empathie voor anderen. Kortom besteden individuen met een hoge status doorgaans minder aandacht aan anderen (Keltner et al., 2003). Als leiders naar de "out-group" verschuiven en hun empathie wegebt, zullen ze steeds minder interpersoonlijke steun bieden aan anderen (Avolio et al., 2009). Derhalve zullen leiders vaak niet behoren tot het informele vriendschapsnetwerk van de onderneming (Hogg & Terry, 2000). Geen deel uitmaken van de "in-group" kan gevoelens opwekken van eenzaamheid (Gonsalkorale & Williams, 2007).

Toch zijn leiders niet de enige boosdoeners bij het creëren van het empathie probleem. Volgers beschouwen de empathie van leiders als "in-rolgedrag" dat ze vertonen omwille van strategische redenen. Vanuit dit standpunt redeneren de volgers dat de empathie van de leiders geen wederkerigheid verdient (Toegel et al., 2013). Als de volgers daarnaast vermoeden dat de empathie van de leider dient voor instrumentele redenen, dan zal deze empathie minder leiden tot kwalitatieve relaties tussen leider en volgers (Ames et al., 2004). Indien een leider empathie uit en luistert naar de persoonlijke en professionele uitdagingen van volgers, maar geen empathie terugkrijgt dan zal dit leiden tot eenzaamheid bij de leider (Konrath et al., 2011). Bovendien zullen volgers, die vertrouwen in leiders in een vroeg stadium, ook eenzaamheid ervaren als deze leiders minder empathisch worden naarmate zij stijgen in de organisatorische hiërarchie (Hogg & Terry, 2000).

Afgelopen decennia is de empathie in de algemene bevolking met quasi 40% afgenomen (Konrath et al., 2011). Deze afname van empathie kan een factor zijn die bijdraagt tot de toenemende eenzaamheid van leiders en volgers (Silard & Wright, 2020).

4.3 Soorten leiderschapsstijlen

4.3.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door leiders die hun volgers minachten en behandelen als een input. Hierbij wordt ook de nadruk gelegd op contractuele relaties en kosten-baten uitwisselingsproces tussen leider en volger. Daarenboven trachten transactionele leiders hun werknemers aan te sporen door middel van extrinsieke prikkels (Bass et al., 2003). Als de ondergeschikten hun job niet als motiverend of bevredigend waarnemen, zal de leider hun loyaliteit kopen door extra compensaties te geven (Den Hartog et al., 1997). Samenvattend zullen transactionele leiderschapsklimaten resulteren in een gebrek aan motivatie, werktevredenheid en intrinsieke motivatie. Volgens empirisch en theoretisch onderzoek zullen leiders die een transactionele benadering hanteren vermoedelijk geen hoogwaardige relaties met volgers ontwikkelen (Tse et al., 2016). Bijgevolg kan deze leiderschapsstijl leiden tot verhoogde eenzaamheid bij zowel leiders als volgers (Chen et al., 2016).

Daarentegen betwisten Van Knippenberg and Sitkin (2013) deze opvattingen met het argument dat transactioneel leiderschap oneerlijk is gepresenteerd als *“the dull, mechanical, carrots-and-sticks leadership that would be more ordinary and customary—a background against which charismatic-transformational leadership shines all the more brightly and is therefore a biased subset of leadership”* (Van Knippenberg & Sitkin, 2013, p. 12). Volgens hen is transactioneel leiderschap opgezet als onwetende tegenhanger van transformationeel leiderschap dat synoniem is geworden voor extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie zou enkel bereikbaar zijn via transformationeel leiderschap. Toch krijgen de volgers van transformationele leiders misschien niet voldoende het gevoel van keuzevrijheid en individuele keuze (Amernic et al., 2007; Tourish, 2014) om de vervulling van hun intrinsieke motivaties te ervaren.

Een belangrijke vraag die dan overblijft is of de meer recente relatiegerichte theorieën over leiderschap zoals transformationeel leiderschap (Colbert et al., 2008) en authentiek leiderschap (Gardner et al., 2005) kunnen leiden tot lagere niveaus van eenzaamheid bij leiders en volgers. Op deze vraag wordt vervolgens ingezoomd.

4.3.2 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een relatiegerichte leiderschapsstijl en wordt algemeen beschouwd als de meest effectieve vorm van leiderschap (Shamir et al., 1993). De volgers van transformationele leiders vertonen vaak gedragingen zoals respect, vertrouwen en trots (Menges et al., 2011). Bovendien gaan zulke leiders hun volgers inspireren om boven verwachtingen te presteren en om in het belang van de organisatie te handelen in plaats van in het eigen belang (Avolio et al., 2009). Daarnaast zijn transformationele leiders in staat om de doelen van hun volgers bij te sturen zodat de prioriteiten van de leiders en volgers meer op elkaar zijn afgestemd (Bono & Judge, 2004).

Vanuit kritisch standpunt kunnen volgers met een lagere status ook het gevoel hebben dat ze onder druk worden gezet door een machtige leider om zich aan te passen aan de organisatienormen. Hierdoor zal er meer conformiteit optreden en een gebrek aan afwijkende meningen (Amernic et al., 2007; Tourish, 2014; Tourish & Pinnington, 2002). Door het opdringen van de waarden en normen van de organisatie gaan transformationele leiders hun status accentueren en de afstand met hun volgers vergroten (Silard & Wright, 2020). Bijgevolg kunnen de volgers het gevoel krijgen dat ze geen bevredigende relaties kunnen opbouwen of behouden. Daarnaast ervaren volgers mogelijk geen zelfontplooiing in een organisatiecultuur die wordt gekenmerkt door een "*uniforme definitie van de werkelijkheid*" die door de leider wordt geëist (Amernic et al., 2007). Dergelijke gedragingen van leiders maken het voor volgers moeilijker om een aparte identiteit te ontwikkelen die los staat van de organisatie. De volgers voelen zich verplicht om te handelen naar de wensen van de leider, waardoor er mogelijk vervreemding kan optreden (Grandey, 2000; Humphrey, 2012). Als daarenboven de organisatienormen in strijd zijn met de waarde van de volger dan kan dit resulteren in eenzaamheid (Silard & Wright, 2020).

Uit de eenzaamheid enquête van Cigna (2018) kwamen twee belangrijke oorzaken van eenzaamheid naar voren, namelijk de incongruentie van waarden met individuen in uw omgeving en het gevoel niet begrepen te worden door anderen. Omdat de leiderschapsstijl van invloed is op de evolutie van de waarden in de organisatie volgt hieruit dat zowel transactionele als transformationele leiders eenzaamheid kunnen genereren bij de leiders en de volgers. Toch manifesteert deze eenzaamheid zich op verschillende manieren: bij transactionele leiders door de devaluatie van interpersoonlijke relaties en bij transformationele leiders door het opdringen van hun waarden en normen waardoor volgers moeten transformeren. In beide gevallen zal dit leiden tot slechtere leider-volger relaties die op hun beurt bijdragen aan de gerapporteerde eenzaamheid van leiders (Silard & Wright, 2020). Tevens is het voordeel van transactioneel leiderschap dat het de onafhankelijke doelen van leiders en volgers erkent en respecteert. Hierdoor kunnen volgers hun onafhankelijkheid en eigen identiteit uiten in plaats van zich te conformeren aan de dictaten van de leider (Tourish & Pinnington, 2002). Volgers die hun eigen identiteit behouden, zullen minder snel de ontkoppeling van zichzelf ervaren, die vaak wordt geassocieerd met eenzaamheid (Cacioppo & Patrick, 2008).

Silard and Wright (2020) stellen dat transformationele leiders waarschijnlijk meer eenzaamheid zullen genereren bij de ondergeschikten dan niet-transformationele leiders, vanwege hun intolerantie voor afwijkende meningen. Ze benadrukken wel dat hun beweringen niet unidirectioneel zijn.

4.3.3 Authentieke leiderschapsstijl

Authenticiteit wordt traditioneel gedefinieerd als iemands ware of echte zelf (Rogers, 1961). Daarnaast wordt authentiek leiderschap gedefinieerd als "*a pattern of transparent and ethical leader behavior that encourages openness in sharing information needed to make decisions while accepting follower inputs*" (Avolio et al., 2009, p. 424). Authentiek leiderschap legt de nadruk op hoge ethische normen, zelfbewustzijn en het aannemen van kenmerken die verband houden met iemands ware zelf (Gardner et al., 2005). De kenmerken van authentieke leiders zijn gerelateerd aan de positieve

subdimensie van iemands echte zelf zoals optimisme, vertrouwen, hoop en veerkracht (Gardner et al., 2005). Bovendien zal het ook resulteren in een groter zelfbewustzijn en positieve zelfontplooiing (Luthans & Avolio, 2003). Het creëren en onderhouden van hoogwaardige relaties vereist vertrouwen, openheid en wederkerigheid (Ferris et al., 2009). De gangbare definitie van authentiek leiderschap suggereert dat authentieke leiders op lange termijn meer betekenisvolle relaties zullen ontwikkelen (Gardner et al., 2005) en mogelijk eenzaamheid op afstand zullen houden (Silard & Wright, 2020).

Critici zijn daarentegen van mening dat er ook een "*donkere kant*" bestaat van authentiek leiderschap. Authentieke leiders zouden delen van zichzelf, die in strijd zijn met de organisatienormen, ondergeschikt maken aan het collectief belang. Als resultaat verliezen ze de authenticiteit waarop ze trots zijn (Ford & Harding, 2011; Ladkin et al., 2018; Lawler & Ashman, 2012). Zodoende gaat een authentieke leider mogelijk een aanzienlijk deel van zijn identiteit ("*the shadow self*") verloochenen (Ladkin et al., 2018). Dergelijk leidersgedrag kan eenzaamheid veroorzaken bij de leiders en gaat plausibel voortvloeien naar de volgers. Meer specifiek gaan de volgers interacteren met een leider die slechts één dimensie van zichzelf deelt. Bijgevolg zullen de volgers aannemen dat ook hun identiteit en visies ongewenst en overbodig zijn voor de organisatie (Silard & Wright, 2020). Daarnaast gaat de authentieke leider de volgers mogelijk beïnvloeden om dezelfde organisatienormen en waarden te belichamen (Ford & Harding, 2011). In die zin behandelt de leider zijn volgers als een louter object. Als gevolg kunnen ook de volgers een identiteitsverlies ondergaan (Ford & Harding, 2011) en eenzaamheid ervaren (Silard & Wright, 2020). Pogingen van leiders om een eenstemmige organisatiecultuur te creëren, kunnen de gezonde identiteitsontwikkeling van zowel de leider als de volgers ondermijnen waardoor een gevoel van eenzaamheid ontstaat (Silard & Wright, 2020).

Het lijkt er ook op dat de mogelijkheid tot negatieve emoties van leiders niet wordt overwogen door de authentieke leiderschapstheorie (Ladkin et al., 2018). Met andere woorden zijn authentieke leiders niet authentiek in het uiten van negatieve emoties. Nochtans zijn negatieve emoties ook belangrijk voor effectief leiderschap. Het uiten van negatieve zelfsturende emoties (verdriet, angst, teleurstelling, etc.) stelt de leider in staat om zijn kwetsbaarheid te uiten en volgers een toegangspoort te bieden om met hen in contact te komen (Cropanzano et al., 2017). Dergelijke neigingen van authentieke leiders kunnen leiden tot zelfvervreemding (Grandey, 2000; Humphrey, 2012), verminderde zelfonthulling in relaties en dus eenzaamheid (Silard & Wright, 2020). Vervolgens beweren Silard and Wright (2020) dat authentieke leiders waarschijnlijk meer eenzaamheid zullen ervaren dan niet-authentieke leiders omdat ze alleen authentiek zijn in het uiten van positieve emoties, maar ze onthouden zich van de authentieke uiting van negatieve emoties.

HOOFDSTUK 5: "LONELINESS AT THE TOP VERSUS AT THE BOTTOM"

5.1 Eenzamer aan de top van een organisatie

Om te beginnen beschreef Slater (1990) eenzaamheid niet als abnormaal, maar eerder als normatief en als een algemeen bijproduct van sociale krachten. Hij was er sterk van overtuigd dat het competitieve leven zorgt voor een losgekoppeld en eenzaam gevoel. De bevrediging die resulteert uit succes is van korte duur, maar de eenzaamheid die het achterlaat is van veel langere duur. De term "*loneliness of command*" wordt vaak gebruikt in de context van leiderschap. Iedereen die zich positioneert in een leidinggevende functie wordt nu en dan geconfronteerd met het gevaar om contact te verliezen met de werkelijkheid (De Vries, 1989). Gumpert and Boyd (1984) ontdekten dat 52% van de CEO's zich vaak eenzaam voelt. Ook vonden zij een doordringend gevoel van eenzaamheid gerapporteerd door eigenaren van kleine bedrijven. Desgelijks citeerde Seidenberg als volgt: "*Corporate men are lonely both in their travels and in their offices. They secretly yearn for more trust and genuine friendship, which are absent both from competitors on the outside and inside from the organisation*" (Seidenberg, 1980, p. 186). Aansluitend beweerden Peplau and Perlman (1982) ook dat sociale instellingen, die de nadruk leggen op individualisme en succes, eenzaamheid kunnen bevorderen. Niet alle studies suggereren dat managers noodzakelijkerwijs eenzamer zijn dan hun werknemers. Toch geven tal van historische onderzoeken aan dat managers inderdaad eenzaam zijn aan de top (Rokach, 2014).

Bovendien duidt de literatuur over stress er ook op dat isolatie en eenzaamheid zowel de oorzaak als het gevolg zijn van stress op het werk. Zo beschreef Cooper (1981) het probleem van isolatie als een factor die bijdraagt aan de spanningen van een leidinggevende. Individuen die een hogere positie innemen in de organisatie hebben dan ook minder mogelijkheden op feedback en sociale dialogen met anderen, omdat de top simpelweg geen drukke plaats vormt. Daarnaast zijn er ook aanwijzingen in de literatuur dat persoonlijke communicatie niet wederkerig is in situaties waarin de partijen een ongelijke status hebben in de organisatie. Zo zouden ondergeschikten meer bereid zijn om zichzelf te onthullen naar individuen met een hogere status. Individuen met een hogere positie vertonen integendeel minder bereidheid om zichzelf te openbaren (Earle et al., 1983).

Daarenboven suggereert het onderzoek van Adamson and Axmith (2003) dat twee derde van de CEO's worden geconfronteerd met moeilijkheden om verbindingen met anderen op het werk aan te gaan. Dit gevoel van ontkoppeling zou te wijten zijn aan hun voortdurende verantwoordelijkheden, vooringenomenheid met zakelijke aangelegenheden, isolatie van vrienden en familie en een gevoel van vervreemding ten aanzien van hun eigen persoonlijkheid. Verder blijkt uit dit onderzoek dat het als CEO noodzakelijk is om een masker te dragen om aan al de verwachtingen van de stakeholders te voldoen. Dergelijke maskering kan gevoelens van verhoogde angst, ongeduld, emotionele terugtrekking en gewelddadige uitbarstingen creëren (Adamson & Axmith, 2003). Desalniettemin is er vaak weinig sympathie voor CEO's die mogelijk het veelvoud van hun werknemers kunnen verdienen (Kirk, 2003).

5.2 Eenzamer aan de bodem van een organisatie

Het empirisch onderzoek van Page and Cole (1991) rapporteert daarentegen dat managers en individuen met professionele beroepen de neiging hebben om minder eenzaamheid te ervaren dan andere beroepsgroepen zoals technici, verkooppersoneel en administratief personeel. Uit dit onderzoek bleek dat servicemedewerkers de meeste eenzaamheid ervaren van alle respondenten. Deze waarneming is verrassend aangezien servicemedewerkers tijdens hun werkdag veel menselijk contact leggen. Maar dit menselijk contact is eerder een soort eenrichtingsverkeer waarbij de servicemedewerkers voornamelijk sociaal contact geven maar nauwelijks ontvangen. Vervolgens concluderen Page and Cole (1991) dat economische status eenzaamheid beïnvloedt. In die zin zouden individuen met een lager inkomen en een slechtere opleidingsstatus meer kans hebben op eenzaamheid op de werkvloer. Volgens hun onderzoeksresultaten is het daarom niet verrassend dat individuen met professionele of leidinggevende beroepen doorgaans minder eenzaamheid melden vanwege hun economische en sociale welzijn. Overigens druist deze conclusie in tegen eerdere beweringen dat de rol van de senior manager vaak isolerend en mogelijk eenzaam is. Individuele verschillen kunnen echter de oorzaak zijn van dergelijke discrepanties tussen onderzoeken. Voor sommige managers kan de status en het inkomen voldoende zijn om de isolerende factoren te verlichten. Voor andere managers kan het isolement daarentegen zo belastend en pijnlijk zijn dat een hoog inkomen hiervoor niet compenseert (Wright, 2005a).

Enkele decennia geleden trachtten Bell et al. (1990) de hypothese te onderzoeken of succesvolle medewerkers eerder eenzaamheid ervaren dan minder succesvolle medewerkers. Uit dit onderzoek kwam een kleine negatieve correlatie naar voren tussen organisatieniveau en eenzaamheid. Dit geeft aan dat eenzaamheid wordt geassocieerd met degenen aan de onderkant van de organisatiehiërarchie. Ondanks dat de medewerkers hoger in de organisatie meer uren werken en minder tijd met hun familie besteden, gaven zij aan minder eenzaam te zijn dan de medewerkers aan de bodem van de organisatie. Ter verklaring stelden de onderzoekers dat mensen op hogere niveaus van de organisatie mogelijk verschillen op vlak van individuele dimensies zoals sociale vaardigheden, huwelijkstevredenheid en interpersoonlijke oriëntatie. De sociale vaardigheden van een individu zouden er niet alleen voor zorgen dat zij de ladder van succes kunnen beklimmen, maar zouden ook verantwoordelijk zijn voor lagere niveaus van eenzaamheid. Leden aan de top van de organisatie hebben ook meer toegang tot middelen, waardoor ze aantrekkelijke sociale partners worden (Bell et al., 1990).

Deze studie van Bell en mede-onderzoekers kampt echter met methodologische zwakheden. Hierdoor is het niet mogelijk om generaliseerbare conclusies te trekken aan de hand van deze studie (Wright, 2005a). De auteurs hebben zelf de beperkingen van hun onderzoek erkend. Zo is het onwaarschijnlijk dat de top en de onderkant van de organisatie hetzelfde betekenen voor diverse medewerkers van verschillende organisaties. Met andere woorden is het bovenaan in de hiërarchie staan in een kleine winkel niet vergelijkbaar met aan de top staan van een grote onderneming.

Vervolgens hadden Reinking and Bell (1991) een veldstudie uitgevoerd om deze methodologische beperkingen te verhelpen. Zij onderzochten of individuen die een lage positie bezetten in de organisatorische hiërarchie effectief meer vatbaar zijn voor eenzaamheid. Vergelijkbaar met eerdere bevindingen (Bell et al., 1990; Page & Cole, 1991), ontdekten Reinking and Bell (1991) dat eenzaamheid wordt geassocieerd met de respondenten in lagere posities. Als verklaring voor deze bevinding stellen de auteurs dat succes op de werkvloer voor veel mensen belangrijker kan zijn dan intimiteit met anderen. Zo ervaart een individu mogelijk geen tekortkomingen in persoonlijke relaties als de primaire doelen van werkprestaties worden ingelost.

Ook deze vervolgstudie vertoont enkele methodologische beperkingen met betrekking tot de generaliseerbaarheid van de resultaten. Naderhand gaven de auteurs toe dat de positie van het individu binnen de organisatie mogelijk niet de enige indicator is die eenzaamheid beïnvloedt. Insgelijks was hun interpretatie van "*it's lonely at the top*" mogelijk onvoldoende om de essentie te vatten van wat het betekent om aan de top te staan (Wright, 2005a). Bovendien merken de auteurs op dat eenzaamheid aan de top verwant kan zijn met het isolement van besluitvorming en het verantwoordelijkheidsgevoel van leidinggevende functies (Wright, 2005a). Binnen deze masterthesis is het echter niet de bedoeling om de beperkingen van voorgaande studies tot in detail te bespreken. We willen de lezer er wel op wijzen dat er tussen deze studies onderling geen consensus bestaat of het eenzamer is aan de top of aan de bodem van een organisatie.

5.3 "*Loneliness at the top*" is eerder een anekdote

Eenzaamheid wordt in tal van onderzoeken beschouwd als een beroepsrisico voor hooggeplaatste leden van een organisatie. Ongetwijfeld is sociaal isolement ingebouwd in bepaalde professionele beroepen, waarbij de hiërarchie voor sommige individuen een beroepsrisico vormt. Bovendien citeerde Kearns als volgt: "*It's lonely at the top is as cliché as you can get - but like most popular clichés, there is often a lot of truth in the statement*" (Wright, 2012, p. 47). Management en leidinggevende posities bevorderen niet vaak werkomgevingen waarin vriendschap, emotionele verbinding en sociale intimiteit mogelijk zijn, waardoor een context wordt gecreëerd waarin eenzaamheid kan ontstaan (Wright, 2012).

Daartegenover pleitte Wright (2012) tegen de assumptie dat iedere manager eenzaam is. Wright beschreef de onderzoeken over "*loneliness at the top*" als een anekdote. In de voorgaande secties van dit hoofdstuk waren al enkele aanwijzingen dat het niet uitsluitend eenzaam is aan de top. Eerdere studies zijn gedateerd en hadden echter methodologische zwakheden wat betreft het meten van de top en het meten van eenzaamheid. Vervolgens voerde Wright (2012) een empirische studie uit om deze methodologische beperkingen recht te zetten door gebruik te maken van een gevalideerde maatstaf voor eenzaamheid en organisatiestatus. Uit deze studie bleek dat managers niet meer of minder eenzaam zijn dan hun niet-leidinggevende tegenhangers, hetzij op het werk of meer in het algemeen. De resultaten van dit onderzoek impliceren niet dat managers in geen geval eenzaam zijn, maar dat er geen significante verschillen zijn tussen de eenzaamheidsscores van

managers en niet-managers. Deze vaststelling suggereert dat factoren buiten de hiërarchie kunnen bijdragen aan eenzaamheid op de werkvloer.

5.4 Paradox in de literatuur over *“loneliness at the top”*

Bij het bestuderen van de literatuur lijkt het idee dat het eenzaam is aan de top paradoxaal. Aan de ene kant worden effectieve leiders gekenmerkt als sociale en persoonlijk goed aangepaste individuen, terwijl eenzame individuen op sociaal en persoonlijk vlak vaak tekortschieten (Rokach, 2000, 2001, 2007; Rokach & Brock, 1996, 1997, 1998). Volgens de literatuur van eenzaamheid zullen individuen die verlegenheid, lage sociale competentie, emotionele instabiliteit en een laag zelfbeeld rapporteren zich het meest waarschijnlijk eenzaam voelen (Ernst & Cacioppo, 1999). De eigenschappen die doorgaans vereist zijn om senioriteit in een organisatie te bereiken omvatten een hoog zelfvertrouwen, emotionele volwassenheid, zelfbewustzijn en sociale vaardigheden (Goleman, 2004; Yukl, 2010). Effectieve leiders funderen normaliter sterke interpersoonlijke relaties en juist deze relaties maken hen krachtig en gerespecteerd (Lee & Tiedens, 2001).

Om die redenen zal een effectieve leider zich niet enkel eenzaam voelen omwille van zijn hiërarchische positie binnen de organisatie. De oorzaak dat een effectieve leider eenzaamheid ervaart zal eerder een complexe hybride zijn van persoonlijke, sociale en contextuele factoren. Kortom zullen eerder alternatieve antecedenten eenzaamheid op het werk veroorzaken in plaats van puur de organisatorische status en hiërarchie (Wright, 2012). Dergelijke antecedenten kunnen afkomstig zijn van individuele factoren of omgevingsfactoren, zoals in hoofdstuk drie uitvoerig werd besproken. Traditionele eenzaamheidsonderzoeken focusten zich voornamelijk op individuele factoren, waardoor de omgevingsfactoren nog niet ruimschoots zijn onderzocht. Aansluitend oppert Wright (2012) dat de intensiteit en frequentie van eenzaamheid niet louter afhangt van een objectieve omgevingsconditie zoals een individu zijn positie in de organisatorische hiërarchie. Daarenboven zouden de kwalitatieve aspecten van iemands werkomgeving ook een grote impact hebben.

5.5 *“Coping with loneliness in the workplace”*

Leiders hebben de verantwoordelijkheid om hun volgers te begeleiden en in de meest effectieve richting te wijzen. Eenzaamheid zal immers een verstrend effect hebben op de leiders hun vermogen om optimaal te functioneren. Vanwege de negatieve gevolgen van eenzaamheid is het zelden een ervaring die wordt toegejuicht. Derhalve is het onbetwistbaar dat zowel leiders als volgers leren omgaan met eenzaamheid of de kansen op eenzaamheid verkleinen (Rokach, 2014).

Er kan geconcludeerd worden dat het tot op heden niet eenduidig is of managers of niet-managers vaker eenzaamheid percipiëren. Managers en niet-managers kunnen echter worden beschouwd als partners in een dans. Beide partijen dragen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het werk succesvol wordt uitgevoerd. Het bereiken van een toppositie gaat gepaard met het risico van isolatie, het onvermogen om te connecteren met ondergeschikten en een zware verantwoordelijkheid. Hoewel leiders ongetwijfeld vatbaar zijn voor eenzaamheid in hun positie zijn er verschillende manieren om

dergelijke gevoelens te voorkomen (Rokach, 2014). Zo moeten leiders bereid zijn om actief te luisteren en respect te tonen aan hun collega's en ondergeschikten. Zodoende zal er meer onderling begrip plaatsvinden (De Vries, 1989). Daarnaast is er een verscheidenheid aan strategieën om eenzaamheid van leiders te bestrijden: contact leggen met collega's (Kelchtermans et al., 2011), "*leader coaching*" (Morris, 2000), "*peer support*" van andere leiders (Cooper & Quick, 2003) en een vertrouwenspersoon (McPherson et al., 2006). Tevens kan de leider ook focussen op zelfontwikkeling, zelfinzicht (Rokach & Heather, 1997) en spiritualiteit (Rokach, 2014) om eenzaamheid te bestrijden. Binnen deze masterthesis is het echter niet de essentie om te bestuderen hoe eenzaamheid valt te bestrijden. Omwille van de drastische gevolgen van eenzaamheid willen we wel benadrukken dat eenzaamheid kan worden bestreden. Het is dus van groot belang dat organisaties zich inzetten op de bestrijding van eenzaamheid op de werkvloer.

HOOFDSTUK 6: CRUCIALE CONSTATATIE

6.1 "Social/emotional contagion theory"

Het onderzoek van Cacioppo et al. (2009) toont aan dat eenzaamheid zowel een oorzaak als een gevolg is van sociale ontkoppeling. Dit onderzoek suggereert dat eenzaamheid een "contagion effect" heeft. We weten uit eerder onderzoek dat zowel positieve als negatieve emoties zich over korte perioden van persoon tot persoon kunnen verspreiden in een proces dat bekend staat als "emotional contagion". Bovendien zou "emotional contagion" voornamelijk plaatsvinden op een onbewust niveau, namelijk op basis van automatische processen en fysiologische reacties (Hatfield et al., 1994). De "contagion of loneliness" in sociale netwerken van organisaties is een proces waarbij een individu de eenzaamheid van een andere individu beïnvloedt door de bewuste of onbewuste inductie van emotie en gedrag. Zo kan een eenzame medewerker emoties en gedragingen vertonen die een directe of indirecte invloed hebben op andere medewerkers hun emoties, individuele cognities en gedragingen (Wright, 2015). Aldus kan "loneliness contagion" leiden tot subtiele maar belangrijke "ripple effects" in groepen en organisaties (Barsade, 2002). Bijgevolg is eenzaamheid eigendom van de organisatie (Wright, 2015). Daarnaast beweert het onderzoek van Cacioppo et al. (2009) ook dat eenzame individuen de neiging hebben om samen te clusteren in sociale netwerken.

Zowel psychologisch als organisatorisch onderzoek hebben aangetoond dat individuen verschillend reageren op positieve en negatieve prikkels. Negatieve gebeurtenissen hebben de neiging om sterkere en snellere emotionele en cognitieve reacties uit te lokken dan neutrale of positieve gebeurtenissen (Haller & Hadler, 2006). Alsook hebben individuen de neiging om meer belang te hechten aan negatieve informatie (Kanouse, 1972). Bijgevolg leiden onaangename emoties (zoals die geassocieerd met eenzaamheid) tot grotere "emotional contagion" dan prettige emoties (Wright, 2015). Tevens dringt "contagion" het interpersoonlijk contact binnen op verschillende manieren. Emoties kunnen sociaal waarneembaar zijn door middel van stem, gezichtsuitdrukkingen, gebaren of houdingen en kunnen onopzettelijk worden overgedragen (Cacioppo & Patrick, 2008). Barsade citeerde als volgt: "People are walking mood inductors, continuously influencing the moods and then the judgments and behaviors of others" (Barsade, 2002, p. 38). "Emotional contagion" wordt dus bevorderd door "face-to-face" communicatie. In de meeste werkplekken is interpersoonlijke communicatie echter cruciaal om optimaal te functioneren. Hieruit volgt dat eenzaamheid zich eerder zou verspreiden via een "contagion process" in plaats van het simpelweg voortkomen uit eenzame individuen die ervoor kiezen om andere eenzame individuen op te zoeken ("homophily") (Wright, 2015).

Met andere woorden zullen medewerkers die dicht bij een eenzaam individu staan via een besmettingsproces worden blootgesteld aan eenzaamheid (Wright, 2015). Het overvloeien van eenzaamheid tussen medewerkers gebeurt onbewust en is dus problematisch in de bedrijfscontext. Een beter begrip van "emotional contagion" kan leiden tot meer inzicht in het gedrag van werknemers op de werkplek (Barsade, 2002).

EMPIRISCHE STUDIE

HOOFDSTUK 7: WAARNEMINGEN EMPIRISCHE STUDIE

7.1 Onderzoeksmethode

“explorative case study” methode

Vervolgens werd een “*explorative case study*” methode gehanteerd om de twee conceptuele modellen van de literatuurstudie te exploreren. De “*case study*” methode is het meest geschikt in volgende gevallen: “*When (1) your main research questions are “how” or “why” questions, (2) you have little or no control over behavioral events, and (3) your focus of study is a contemporary (as opposed to entirely historical) phenomenon*” (Yin, 2017, p. 32). Bijgevolg sluit deze methode het beste aan met de onderzoeksvraag in kwestie: “*Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?*”. Bovendien zijn academici het er unaniem over eens dat een theorie het beste wordt ontwikkeld vanuit een verzameling van “*case study*” gegevens (Eisenhardt & Graebner, 2007; Kathleen, 1989; Yin, 2003). Een “*case study*” wordt dan gedefinieerd als volgt: “*a qualitative research strategy that involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real-life context*” (Yin, 2003, p. 13).

Bovendien werd ook voor een kwalitatief onderzoek gekozen, omdat een kwalitatief onderzoek het beste overeenstemt met de onderzoeksvraag. Bij kwalitatief onderzoek wordt eerder de nadruk gelegd op de aard van de waarnemingen, dan op de omvang van de waarnemingen. Het gebruik van een kwalitatief onderzoek is noodzakelijk om de ervaringen en gevoelens van de respondenten te achterhalen en draagt bij tot de diepgang en flexibiliteit van de conversatie (Mortelmans, 2013). Deze studie analyseert echter eenzaamheid op de werkvloer, wat niet doeltreffend kan worden vastgesteld via een onpersoonlijke enquête. Om inzichten te verwerven omtrent eenzaamheid is het eerder aangeraden om persoonlijke en diepgaande interviews uit te voeren. Via desbetreffende interviews konden de persoonlijke karakteristieken van de respondenten nauwkeuriger worden waargenomen en was het onderwerp eenzaamheid op de werkvloer ook meer bespreekbaar.

Dataverzameling

De dataverzameling werd gerealiseerd door het afnemen van kwalitatieve semi-gestructureerde diepte-interviews. Via deze methode kon de auteur de ervaringen en gevoelens van de respondenten achterhalen en een aantal kritische vragen stellen. Deze studie analyseert de verschillen in antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers. Alvorens te starten met de interviews werd er een interviewprotocol opgesteld voor zowel managers als niet-managers. Beide interviewprotocols werden opgesteld aan de hand van “*literature review*” (Knopf, 2006), waardoor het conceptueel model van de literatuurstudie als fundament werd genomen. Op deze manier werd getoetst welke antecedenten effectief een relatie vormen met eenzaamheid op de Belgische werkvloer en voor welke antecedenten geen empirisch bewijs kan worden gevonden. Bovendien laat een semi-gestructureerd diepte-interview ook ruimte om eventueel additionele antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer te achterhalen. Met andere woorden heeft de auteur

zich niet louter blindgestaard op de antecedenten die al werden vastgesteld in de literatuurstudie, maar er werd steeds met een open mindset deelgenomen aan de interviews en er werd voortdurend naar diepgang gezocht. Het doel was dus niet enkel om het huidige conceptueel model te toetsten, maar ook proberen verder aan te vullen met additionele antecedenten. Deze interviewprotocols moesten dienen als fundering voor het interview, maar waren geen navigatiesysteem naar een diepgaand gesprek. Tijdens het interview werd echter naar meer diepgang gezocht aan de hand van bijkomende vragen.

Vervolgens werden tien respondenten, waarvan vijf managers en vijf niet-managers, geselecteerd aan de hand van "*purposive sampling*", ook gekend als "*targeted sampling*" (Quinn Patton, 2002; Yin, 2009). De reden om voor deze steekproefstrategie te kiezen was om zoveel mogelijk relevante respondenten te selecteren, waarvan de auteur bruikbare inzichten kon verwerven (Yin, 2018). Bovendien was de bereidheid tot medewerking van de respondenten ook een belangrijk criterium bij het zoeken naar respondenten voor dit onderzoek (Yin, 2018). Via het kanaal LinkedIn werd naar de adequate profielen gezocht. In eerste instantie werd uitgereikt naar profielen buiten het eigen kennisnetwerk. Er werd een berichtverzoek verzonden met de explicatie van het onderzoek en de vraag of ze eventueel willen participeren. Met de meerderheid van de respondenten bestond er geen persoonlijke connectie vooraleer het interview plaatsvond, om zoveel mogelijk bias binnen het onderzoek te vermijden. Daarnaast werd er bij de selectie ook gestreefd naar een hoge variëteit van respondenten in termen van functies en organisaties. Kortom werd er gebruik gemaakt van de "*multiple case study*" methode (Stake, 2013) om een hoge diversiteit tussen respondenten te waarborgen. Op deze manier kan er een sterkere theoretische generaliseerbaarheid worden gerealiseerd indien de bevindingen constant blijven over afwijkende cases heen (Yin, 2003).

Uiteindelijk werden er tien respondenten gevonden met allemaal een andere functie en die werken in negen verschillende bedrijven. Er zijn dus slechts twee respondenten die werken in dezelfde organisatie. Bij de selectie van de respondenten werd ook rekening gehouden met educatie. Voor deze studie kwamen enkel individuen met een universitair of hogeschool diploma in aanmerking. Tenslotte werd de eenzaamheid van de respondent voorafgaand aan de selectie niet getoetst. Respondenten werden puur geselecteerd op basis van hun profiel en eenzaamheid werd nog niet in acht genomen. Onderstaande tabel 1 biedt een uitgebreid overzicht van het profiel van de tien bevroegde respondenten. De auteur respecteert hierbij de volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid ten aanzien van de deelnemende respondenten. Er kan op geen enkele manier een link worden gelegd tussen deze studie en de specifieke respondent.

De tien kwalitatieve semi-gestructureerde diepte-interviews werden individueel afgenomen. Dit gebeurde telkens virtueel vanwege de geldende COVID-19 maatregelen gedurende het eerste trimester van 2021. Elk interview had een tijdsduur van 45 minuten tot 76 minuten en werd met toestemming opgenomen met een dictafoon. Vervolgens werden de interviews handmatig getranscribeerd, waardoor meer dan 180 pagina's aan rijke data werden voorzien voor de data-analyse. Gedurende de interviews werd een informele sfeer gehanteerd en er werd eerst een vertrouwensband opgebouwd met de respondent vooraleer gevoelige onderwerpen zoals eenzaamheid werden aangesneden.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Burgerlijke stand	Functie	Type bedrijf	Bedrijfs grootte	Educatie niveau	Eenzaamheid op werkvloer
A	V	30	Samenwonend	TMT Strategy Manager	Accounting bedrijf	4.500	Universiteit	Ja
B	M	39	Gehuwd	Operationeel Manager	Supermarkt	2.000	Hogeschool	Nee
C	M	41	Gehuwd	Corporate Community Manager	Investeringsmaatschappij	100	Hogeschool	Nee
D	M	36	Samenwonend	Regio Manager	Innovatiecentrum	5	Universiteit	Nee
E	M	50	Gehuwd	Projectmanager	Productiebedrijf	800	Universiteit	Ja
F	V	22	Relatie	Junior Auditor	Accounting bedrijf	2.500	Universiteit	Ja
G	V	24	Relatie	Junior Boekhouder	Boekhoudkantoor	10	Universiteit	Ja
H	M	24	Vrijgezel	Dossierbeheerder	Verzekeringsmakelaar	30	Universiteit	Ja
I	M	24	Vrijgezel	Junior Consultant	Accounting bedrijf	4.500 (= A)	Universiteit	Ja
J	V	22	Vrijgezel	Junior Projectmanager	Ontwikkelingsmaatschappij	46	Universiteit	Ja

Tabel 1: Profiel respondenten

Data-analyse

De kwalitatieve data werden stelselmatig verzameld en geanalyseerd. De analyse ging al reeds van start nadat het eerste interview werd afgenomen. Meer specifiek werd er na elk interview een memo gecreëerd, waarin de meest opmerkelijke bevindingen werden neergeschreven. Bovendien werd ook het principe van "*constant comparison*" in acht genomen (Boeije, 2002). Concreet werden de antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer van de respondent vergeleken met zowel de voorafgaande interviews als de daaropvolgende interviews.

Na het afnemen van de tien interviews volgde een uitgebreid codeerproces en werd de verzamelde data grondig geanalyseerd. Het conceptueel model van de literatuurstudie werd als startpunt genomen voor het codeerproces. Iedere antecedent van eenzaamheid op de werkvloer werd als code opgenomen. Het gros van de codes lag dus al op voorhand vast en op deze codes was het interviewprotocol ook grotendeels gebaseerd. Na de primaire codering van de vooraf bepaalde codes werd er gezocht naar additionele codes. Met andere woorden, werd er gezocht naar additionele antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer die in de interviews naar voren kwamen, maar die niet in de literatuurstudie werden opgenomen.

Er werd dus geopteerd om "*focused coding*" uit te voeren in combinatie met "*open coding*" (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990). Bij de gerichte codering werd er in eerste instantie geconcentreerd op de 15 vooraf bepaalde codes. Na de screening van deze codes werd er intensief gezocht naar additionele codes, met name naar antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer die niet zijn opgenomen in de literatuurstudie. Bovendien werd het aantal codes of deelcategorieën uitgebreid tot 21. Op deze manier kon de grote hoeveelheid data in de diepte worden onderzocht en kon iedere antecedent van eenzaamheid op de werkvloer zorgvuldig onder de loep worden genomen. Om een duidelijk overzicht te krijgen werden deze 21 deelcategorieën overkoepeld door zes centrale thema's. Deze overkoepelende thema's lagen ook op voorhand al vast in het conceptueel model. Deze laatste stap in het coderingsproces wordt in de literatuur omschreven als "*theoretical coding*" (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1990).

Bovendien werd er geopteerd voor een reverse data-analyse. Dit houdt in dat er in de data-analyse eerst werd geïdentificeerd in welke mate de respondenten eenzaamheid op de werkvloer ervaren. Daaropvolgend werd er voor iedere respondent geanalyseerd welke huidige antecedenten van het conceptueel model aanwezig zijn en of er eventueel additionele antecedenten zijn waaraan hun eenzaamheid is te wijten. Om de geïnterpreteerde kernpatronen te valideren, werden deze verklaringen per thema gecategoriseerd en geïllustreerd met de uitspraken van de geïnterviewde respondenten.

7.2 Reverse data-analyse: identificeren van eenzaamheid op de werkvloer van respondenten

Allereerst werd er een vertrouwensband opgebouwd met de respondenten om naderhand de mate van eenzaamheid op de werkvloer te bevragen. De vertrouwensband werd geschept door een informele sfeer te creëren, veel empathie te tonen, de anonimiteit te benadrukken en te beklemtonen dat er geen foute antwoorden mogelijk zijn. De onderstaande vier vragen waren doorslaggevend om de mate van eenzaamheid op de werkvloer te identificeren:

1. *“Heeft u al eens het gevoel gehad dat niemand u begrijpt op de werkvloer?”*
2. *“Verlangt u naar meer sociale relaties op de werkvloer (kwantitatief)?”*
3. *“Verlangt u naar meer intense sociale relaties (diepgang) op de werkvloer (kwalitatief)?”*
4. *“Heeft u zelf ooit al eens gevoelens van eenzaamheid ervaren op de werkvloer?”*

De antwoorden op deze vragen worden in onderstaande tabel 2 schematisch weergegeven. Zoals aangegeven in de literatuurstudie sporen Rook (1988) en Wright (2005a) onderzoekers aan een onderscheid te maken tussen soorten eenzaamheid. Het is te simplistisch om individuen op te splitsen in *“eenzame”* en *“niet-eenzame”* groepen. Op basis van het integrale gesprek en de antwoorden op deze vragen zal er een onderscheid worden gemaakt tussen vier niveaus van eenzaamheid op de werkvloer, namelijk hoge eenzaamheid (HE), medium eenzaamheid (ME), lage eenzaamheid (LE) en geen eenzaamheid (GE).

LE omvatten de respondenten die zeer beperkt eenzaamheid op de werkvloer vertonen. Zij die hun symptomen van eenzaamheid integraal wijten aan de huidige Corona omstandigheden. Zij die bijvoorbeeld hun carrière loopbaan zijn opgestart gedurende de COVID-19 crisis of geen gevoelens van eenzaamheid ervaren pre-Corona. ME zijn de respondenten die meer frequent eenzaamheid ervaren, maar waarbij het gevoel nog niet overheerst. HE impliceren de respondenten die dagelijks worden overmand door gevoelens van eenzaamheid op de werkvloer en hun welzijn wordt hierdoor drastisch beïnvloed. Zij veronderstellen dat hun gevoelens van eenzaamheid niet zullen reduceren op korte termijn en binnen de huidige onderneming. Tenslotte verwijst GE naar respondenten die herhaaldelijk hebben aangegeven dat zij nog nooit eenzaamheid op de werkvloer hebben ervaren en dat zij hier ook niet gevoelig voor zijn.

Welke van deze vier niveaus van eenzaamheid iedere respondent vertoont, wordt in de uiterst rechtse kolom van onderstaande tabel 2 weergegeven. Deze kolom zal telkens worden ingevoegd in iedere volgende tabel om te analyseren welke antecedenten in deze studie leiden tot een bepaald niveau van eenzaamheid op de werkvloer.

Respondenten	1.Niemand u begrijpt	2.Meer sociale relaties (kwantitatief)	3.Meer intense sociale relaties (kwalitatief)	4. Gevoel van eenzaamheid op werkvloer	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	X		X	X	ME
B			X		GE
C			X		GE
D					GE
E	X		X	X	HE
F			X	X	LE
G	X		X	X	ME
H	X		X	X	ME
I	X	X		X	ME
J		X	X	X	LE

Tabel 2: Mate van eenzaamheid op de werkvloer identificeren

Het is opmerkelijk dat 70% van de respondenten erkent dat ze wel gevoelens van eenzaamheid op de werkvloer ervaren. Meer specifiek, rapporteert 10% van de respondenten HE, respectievelijk 40% ME, 20% LE en 30% GE. Uit deze steekproef kan worden afgeleid dat eenzaamheid op de werkvloer een alledaags probleem is dat niet valt te ontkennen. Er is echter een duidelijk verschil tussen managers en niet-managers. Slechts 40% van de managers zou een gevoel van eenzaamheid ervaren, terwijl 100% van de niet-managers kampt met deze gevoelens. Is het effectief eenzamer aan de bodem van een organisatie dan aan de top of zijn er antecedenten waaraan dit contrast is te wijten?

Bovendien heeft het gros van de respondenten geen nood aan meer sociale relaties in termen van kwantiteit, maar ze verlangen wel naar meer diepgang in hun sociale relaties in termen van kwaliteit. Volgende quote van respondent H vat dit verlangen uitstekend samen:

“Voor mij persoonlijk, was ik opzoek naar meer diepgang in mijn sociale relaties op de werkvloer. Ik ben een voorstander van vijf echte goede collega’s waarmee je alles kan bespreken in plaats van er 25. Ik denk dat je meer waarde kan halen uit weinig maar goede collega’s in tegenstelling tot veel collega’s maar slechts oppervlakkige relaties. Aan een kleine vriendenkring kan je meer waarde geven en ook meer waarde ontvangen.”

Zelfs twee van de drie managers die GE rapporteren, willen meer intense sociale relaties. De vaststelling bij respondent I is wel tegenstrijdig. Hij verlangt naar een grotere hoeveelheid sociale contacten maar niet in termen van intensiteit. Zo citeerde respondent I als volgt:

“Over het algemeen ben ik eerder een gesloten boek. Ik heb niet de behoefte om privé zaken met collega’s te bespreken. Als ik problemen heb dan bespreek ik die liever met hechte vrienden en zelfs met hen bespreek ik deze problemen soms niet. Ik heb dus wel de behoefte aan een groot netwerk, maar ik zal hiermee enkel professionele zaken bespreken.”

Er kan dus worden vastgesteld dat individuen andere noden hebben op vlak van hun sociale contacten. Sommige willen een beperkt netwerk met veel diepgang en anderen hebben de voorkeur aan een groot netwerk maar houden werk en privé liever gescheiden. Vervolgens zullen de volgende secties de antecedenten van het conceptueel model toetsen.

7.3 Analyseren van gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer

7.3.1 Individuele kenmerken respondenten

Allereerst worden de persoonlijke karakteristieken van de respondenten geanalyseerd. Om deze persoonlijke karakteristieken te achterhalen, heeft de auteur op voorhand wederzijds exclusieve stellingen ontworpen omtrent deze karakteristieken. De respondent moest dan de stelling kiezen die het meeste overeenstemt met zijn persoonlijkheid. Deze stellingen kunnen worden geraadpleegd in het interviewprotocol in de appendix. Tabel 3 geeft een overzicht van de persoonlijke karakteristieken van de respondenten. Indien in deze tabel een bepaalde individuele kenmerk niet wordt aangevinkt, dan bezit de respondent de tegenovergestelde persoonlijke karakteristiek. Zo wordt bij respondent B bijvoorbeeld extraversie niet aangevinkt, wat inhoudt dat deze persoon eerder introvert is. Deze logica geldt voor de gehele tabel en zal herhaaldelijk worden toegepast in deze data-analyse.

Respondenten	Extraversie	Emotionele stabiliteit	Competitieve houding	Niet verlegen	Geen sociale vermijding	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	x		x	x	x	ME
B		x		x	x	GE
C	x	x		x	x	GE
D	x	x		x	x	GE
E				x	x	HE
F	x		x	x	x	LE
G	x				x	ME
H					x	ME
I	x		x	x	x	ME
J	x	x	x		x	LE

Tabel 3: Persoonlijke karakteristieken respondenten

De assumptie is dat extraversie en emotionele stabiliteit een negatief verband zouden hebben met eenzaamheid op de werkvloer. Het is nochtans opmerkelijk dat vijf extraverte respondenten ook eenzaamheid op de werkvloer rapporteren. Bovendien ervaart een introvert persoon niet noodzakelijk eenzaamheid op de werkvloer, zoals respondent B illustreert. Er werd slecht één respondent (E) met HE geïdentificeerd en hij is wel degelijk introvert. Iedere respondent die GE ervaart, vertoont emotionele stabiliteit. Er is slechts één respondent (J) die emotionele stabiliteit vertoont terwijl er eenzaamheid op de werkvloer (LE) heerst.

Daarnaast zou een individu met een competitieve houding zich eerder eenzaam voelen. Dit antecedent komt naar voren, want ieder competitief individu meldt een bepaalde mate van eenzaamheid en geen enkele respondent met GE is competitief ingesteld. De twee antecedenten verlegenheid en sociale vermijding werden in de literatuurstudie aangehaald maar nog niet opgenomen in het conceptueel model. In deze studie heerst er voor beide niet voldoende draagvlak om ze te integreren in het conceptueel model.

Daarnaast is er wel voldoende draagvlak om de drie initiële persoonlijke karakteristieken te behouden als antecedenten. Hierbij is het wel cruciaal om te benadrukken dat deze karakteristieken een eerste indicatie kunnen geven of een individu eenzaamheid op de werkvloer ervaart, maar deze kunnen geen uitsluitel geven. Met andere woorden, een extravert individu heeft minder kans om eenzaamheid te ervaren, maar het staat niet garant om eenzaamheid te vermijden. Deze vaststelling impliceert dat eenzaamheid op de werkvloer ook wordt beïnvloed door situationele variabelen, die in de volgende secties uitgebreid aan bod komen.

In onderstaande tabel 4 wordt vervolgens ingezoomd op de sociale intelligentie en werk waarden van de respondenten:

Respondenten	Hoge sociale intelligentie	Werk waarden	Gevoel dat collega's zelfde werk waarden nastreven?	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	X	Authenticiteit, loyaliteit, eerlijkheid, transparantie	Nee	ME
B	X	Eerlijkheid, respect, hard werken, direct communiceren	Ja	GE
C	X	Respect, intrinsieke motivatie, "fun factor"	Ja	GE
D	X	Eerlijkheid, verbondenheid	Ja	GE
E	X	Eerlijkheid, respect, openheid	Nee	HE
F	X	Appreciatie, vriendelijkheid, benaderbaarheid, continu leren	Deels	LE
G		Intimiteit, vertrouwen, bespreekbaarheid	Nee	ME
H	X	Collegialiteit, wederkerigheid, ondersteuning	Deels	ME
I	X	Openheid, bespreekbaarheid	Deels	ME
J	X	Respect, waardering, welzijn	Deels	LE

Tabel 4: Andere individuele kenmerken respondenten

Het merendeel van de respondenten vertoont een hoge sociale intelligentie, wat impliceert dat ze goede interpersoonlijke relaties kunnen aangaan. Een hoge sociale intelligentie alleen zal er niet voor zorgen dat eenzaamheid op de werkvloer wordt vermeden. Een lage sociale intelligentie zoals respondent G zal vaak resulteren in eenzaamheid op de werkvloer. De werk waarden die een individu beaamt kunnen ook een doorslaggevende rol spelen. Bij de vraag of ze het gevoel hebben dat andere organisatieleden dezelfde waarden als hen delen, werd er enkel door de GE respondenten volmondig "Ja" geantwoord. Dit impliceert dat in deze studie geen enkele niet-manager het gevoel heeft dat zijn waarden volledig worden gedragen binnen de organisatie. De andere respondenten hebben het gevoel dat hun organisatieleden slechts gedeeltelijk of helemaal niet dezelfde waarden delen. Aansluitend worden enkele quotes opgesomd ter illustratie van deze afwijking van werk waarden:

Afwijking waarden collega's	Respondent	Quotes
	A	<i>"Er zijn wel grote verschillen en dan zie je wel dat andere mensen misschien minder "people minded" zijn maar eerder "result-oriented". Je hebt dan mensen die alles meer cijfermatig gaan aanpakken en een minder menselijke stijl hanteren. Ja, dat zijn wel soms dingen die ook wel botsen."</i>
	E	<i>"Ik heb soms het gevoel dat onze supervisors minder de waarden van openheid en eerlijkheid vertonen. Ik heb soms het gevoel dat ze gewoon niet eerlijk communiceren. De winstgevendheid van ons bedrijf zit redelijk goed en toch wordt er steeds gesnoeid in het aantal werknemers. Er wordt niet eerlijk gezegd van waar dit komt."</i>
	I	<i>"Ik heb het gevoel dat het bij meer van de helft van mijn collega's wel het geval is. Er zijn ook wel mensen die liever individueel werken en liever geen contact hebben. Dat verschilt erg van type persoon."</i>

7.3.2 Kenmerken van het werk

Allereerst werden de twee kenmerken van het werk bevestigd die al reeds zijn opgenomen in het conceptueel model. De resultaten hiervan kan u raadplegen in onderstaande tabel 5:

Respondenten	"Job length" (gemiddeld aantal uren per dag)	Goede teamcohesie	Werkdruk	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	10 à 12		Hoog	ME
B	10 à 12	X	Hoog	GE
C	9		Hoog	GE
D	10	X	Hoog	GE
E	10		Hoog	HE
F	9 à 10	X	Hoog	LE
G	8		Hoog	ME
H	9		Hoog	ME
I	10		Hoog	ME
J	8	X	Hoog	LE

Tabel 5: Kenmerken van het werk

Zoals te verwachten, is de "job length" van managers gemiddeld significant hoger dan niet-managers. Bij een managementfunctie komt meer verantwoordelijkheid kijken, wat zich resulteert in een drukke agenda. De relatie tussen "job length" en eenzaamheid is verre van eenduidig, omdat deze relatie wordt gereguleerd door teamcohesie. Indien er een goede teamcohesie heerst zal het aantal werkuren dat iemand maakt minder hard doorwegen. Respondenten die een goede teamcohesie gewaarworden zijn degene die GE of LE melden. Bovendien werden ook allemaal hoogopgeleide respondenten geïnterviewd waarvan toch enige inspanning wordt verwacht. Bijgevolg wordt iedere respondent geconfronteerd met een hoge werkdruk. Het merendeel van de respondenten gaf ook aan dat de werkdruk hoog is, maar niet té hoog. Een goede illustratie hiervan is de uitspraak van respondent B:

“Moest het een te hoge werkdruk zijn, dan zou ik ook niet dit gesprek kunnen hebben bij wijze van spreken. Dan zou ik er ook geen tijd voor vrij kunnen maken, want dan ben ik met andere dingen bezig. Dus dat zeker niet, we hebben redelijk wat vrijheid om te doen en te laten wat we wel willen doen of niet. Dus daarin laten ze ons heel goed vrij en kan ik zelf ook bepalen wat ik wel wil doen en wat ik niet wil doen. Dus uiteindelijk qua werkdruk, is dit perfect voor mij.”

Sommige individuen hebben zelfs een voorkeur aan een hoge werkdruk zoals respondent J benadrukt:

“Ik werk liever harder in de plaats van te doen alsof ik aan het werken ben. Er is dus regelmatig wel een hoge werkdruk, maar ik heb dat wel graag. Ik verkies persoonlijk een hoge werkdruk.”

Er kan dus worden gesuggereerd dat “*job length*” en werkdruk niet de beste maatsaf zijn voor eenzaamheid op de werkvloer. Beide antecedenten zullen eerder een indicatie geven van eenzaamheid indien ze buiten proportie plaatsvinden. Dit impliceert dat een individu bijvoorbeeld gevoelig zou zijn voor eenzaamheid als een té hoge werkdruk blijft aanslepen.

Vanwege de huidige Coronacrisis kon er een derde antecedent worden geïdentificeerd onder de cluster “*kenmerken van het werk*”, namelijk telewerk. Uit de interviews kon geconstateerd worden dat telewerken een negatief effect heeft op de intensiteit van de sociale contacten. Daarnaast zou de grens tussen werk en privé ook meer vervagen, waardoor de “*job length*” zou toenemen. Kortom blijkt uit deze studie dat telewerk nefast is voor de eenzaamheid op de werkvloer. Het is belangrijk om dit antecedent op te nemen in het conceptueel model, aangezien veel organisaties overwegen hun lijn van telewerken door te trekken post-Corona.

Telewerk	Respondent	Quotes
	A	<i>“Bij het telewerken zit ik wel in veel meetings, maar dat is toch niet hetzelfde als toen ik op kantoor was en dat ik daar elke dag mensen zag en kon rondlopen en dat sociale had. Dus nu zit ik vaak een hele dag aan mijn scherm gekluisterd en dat is minder persoonlijk. Ik zie wel mensen, maar toch is daar minder sociaal en meer eenzaam. (...) Toen ik nog op kantoor werkte ging ik naar huis en deed ik vaak erna niets meer. Nu omdat ik al thuis zit zijn die grenzen tussen werk en privé vervaagd, waardoor ik meer werk.”</i>
	F	<i>“Ik ben nu volledig van thuis bezig, dus daardoor blijft de computer gewoon eigenlijk aan. Het is niet zo dat ik mijn spullen op het werk opruim en naar huis moet rijden. Mijn bureau thuis is nu het bureau van mijn werk technisch gezien. Ik moet hier eigenlijk bewust gaan zeggen dat het gedaan is voor vandaag. Het werk blijft doorgaan en je kan moeilijk stoppen. (...) Als het bijvoorbeeld middag is dan denk ik soms dat ik evengoed kan doorwerken. Als je doorwerkt dan voel je u minder eenzaam. Als ik ga eten in de middagpauze dan voel ik me soms zo eenzaam omdat ik dan helemaal alleen moet eten.”</i>
	J	<i>“Tijdens mijn lunch tijdens Corona heb ik wel al een gevoel van eenzaamheid ervaren. Als ik zo alleen moet eten en als ik dan een hele namiddag geen meetings heb.”</i>

7.3.3 Organisatorische kenmerken

7.3.3.1 Organisationsklimaat

Vervolgens wordt het organisationsklimaat waarin de respondenten werken onder de loep genomen. Deze cluster kan ingedeeld worden in drie antecedenten die in onderstaande tabel 6 verder worden toegelicht:

Respondenten	Klimaat van angst	"Community spirit"	Persoon-omgeving fit	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	X	X	X	ME
B		X	X	GE
C			X	GE
D		X	X	GE
E	X			HE
F	Deels	X	X	LE
G	X		X	ME
H	X	X	X	ME
I	X	X	Deels	ME
J		X	X	LE

Tabel 6: Organisationsklimaat waarin respondenten werken

Klimaat van angst

Uit tabel 6 blijkt dat er bij de eenzame respondenten meestal een klimaat van angst aanwezig is op de werkvloer met uitzondering van respondent J. Het klimaat van angst ontstaat meestal door een gebrek aan ruimte voor fouten te maken en jobonzekerheid zoals in onderstaande quotes kan waargenomen worden.

Klimaat van angst	Respondent	Quotes
	A	<i>"Er is echt weinig ruimte om fouten te maken. Fouten worden niet echt gerespecteerd om het zo te zeggen. Maar ik denk op mijn niveau, waar ik werk en ik rechtstreeks rapporteer aan de partners, dat ik me geen fouten kan permitteren."</i>
	E	<i>"Als ik eerlijk ben heerst er momenteel een groot gevoel van angst. Nu ze pas hebben aangekondigd dat de helft hun job gaat verliezen is er echt een grote werkonzekerheid en dat maakt me wel angstig. (...) Ook als je steeds collega's en vrienden ziet ontslagen worden dan wordt er echt een klimaat van angst gecreëerd."</i>
	H	<i>"Tussen de periode dat ik opsta en naar het werk ga ben ik soms wel wat angstig. Ik beeld mij dan op voorhand situaties in, die dan in realiteit minder hard uitkomen. Ik ga op voorhand zo een pessimistisch beeld in mijn hoofd schetsen hoe de dag gaat verlopen, maar de dag pakt dan zelf wel meestal beter uit. Ik ga uit van het worst-case scenario." (...) Wij zijn tenslotte ook allemaal mensen en een fout maken is meer dan normaal. Sommige mensen binnen de organisatie staan hier anders tegenover en durven u wel eens af te straffen als je een fout maakt."</i>

De drie respondenten die GE melden, gaven daarentegen duidelijk aan dat er bij hen geen klimaat van angst heerst op de werkvloer. Hierbij is het wel opmerkelijk dat ze alle drie managers zijn. Managers kunnen potentieel minder snel een klimaat van angst ervaren, omdat ze zelf meer invloed hebben op het klimaat dan niet-managers. Bijgevolg resulteert uit deze studie dat klimaat van angst een waardige antecedent is.

"Community spirit"

Bij community spirit is er integendeel minder sprake van eenduidigheid. Organisaties anno 2021 zetten sterk in op het creëren van een "community spirit", omdat ze realiseren dat er veel voordelen zijn verbonden aan een goede sociale verbondenheid van hun medewerkers. Zowel eenzame als niet-eenzame medewerkers signaleren een "community spirit". Respondent E, de enige met HE, meldt wel dat er geen "community gevoel" heerst. Daarnaast citeerde Respondent C, die GE ervaart, als volgt: "een gevoel van community en samenwerking is er niet binnen [Onderneming C]. Het is hier eerder heel zakelijk.". Bijgevolg kan een "community spirit" potentieel de gevoelens van eenzaamheid verlichten, maar niet vermijden. Deze vaststellingen worden ondersteund met volgende quotes:

"Community spirit"	Respondent	Quotes
	B	"Ja, er is wel een "community" binnen [Onderneming B], dat zie je ook een beetje aan het personeelsverloop cijfer, dat toch ook redelijk laag ligt in vergelijking met andere supermarktketens. Dus er is wel trots om voor [Onderneming B] te werken."
	D	"Ik denk dat het "community" gevoel toch bijna 100% moet zijn, want alles wat wij weten delen wij. Met [onderneming D] zijn we onderdeel van een groot ecosysteem, waarin kennisoverdracht cruciaal is."
	H	"Er is zeker sprake van een "community spirit", het ding is ook dat onze interne slogan "one team" is. We leggen er de nadruk op dat we een "community" zijn en dat we collega's zijn die aan elkaar horen te hangen en elkaar horen te ondersteunen."
	J	"[Onderneming J] tracht wel echt een "community" te creëren, zo organiseren we bij de Juniors een "start the day" en dan nodigen we elke week een personeelslid uit die we minder goed kennen. We steken er dus wel echt veel tijd in om iedereen te leren kennen."

Persoon-omgeving fit

Iedere respondent ervaart een goede persoon-omgeving fit, behalve respondent E die ook een HE rapporteert. Afwezigheid van deze fit resulteert in eenzaamheid. De grote aanwezigheid van persoon-omgeving fit is gedeeltelijk te wijten aan de aanwervingsprocedure. Veel organisaties screenen de persoonlijkheid van hun kandidaten en selecteren enkel medewerkers die passen binnen hun organisatiecultuur. Een goede fit is essentieel voor het goed functioneren van medewerkers, maar zal LE en ME niet kunnen vermijden. Deze waarneming worden versterkt met onderstaande quotes:

Persoon-omgeving fit	Respondent	Quotes
	B	<i>"Er is wel een goede persoon-omgeving fit, want je wordt er natuurlijk ook wel een beetje op geselecteerd. Als je bij [Onderneming B] solliciteert, zijn er een aantal persoonlijkheidstesten die je moet ondergaan en zo testen ze of je binnen de organisatiecultuur past."</i>
	E	<i>"Mijn eerste jaren ervaarde ik een zeer goede fit met [Onderneming E], maar naarmate ze begonnen te herstructureren, voelde ik steeds minder deze fit. Zo wordt al jaren gezegd dat [Onderneming E] plannen heeft om te verhuizen naar andere oorden, maar hier wordt niets over gecommuniceerd. Ik heb gewoon het gevoel dat afgelopen jaren de organisatiecultuur erg is veranderd, waardoor die fit er niet meer is."</i>
	J	<i>"Er is wel een goede fit, anders was ik waarschijnlijk ook niet aangeworven. Ik had tijdens de aanwervingsprocedure een heel project moeten doen en ze hebben getoetst wat mijn persoonlijkheid is aan de hand van een Talento test. Ze kijken echt hoe je bent en of dat goed in lijn ligt met de organisatie. Ze hechten ook veel belang aan continu bijleren en dat vind ik ook belangrijk."</i>

7.3.3.2 Sociale ondersteuning

Respondenten	"Supervisor support"	"Co-worker support"	"Non-work support"	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	X	X	Deels	ME
B	X	X	X	GE
C	X	X	Deels	GE
D	X	X	Deels	GE
E		Deels	Deels	HE
F	X	X	Deels	LE
G	X	X	Deels	ME
H	X	X	Deels	ME
I	X	X	X	ME
J	X	X	X	LE

Tabel 7: Sociale ondersteuning respondenten

Zoals tabel 7 aantoont, ontvangt de grote meerderheid van de respondenten voldoende "supervisor support" met respondent E opnieuw als uitzondering. Respondent E citeerde als volgt:

"Als ik vragen heb dan kan ik niet echt terecht met mijn supervisors. Wij houden vaak meetings en vergaderingen maar daar nemen ze meestal niet aan deel. Ik denk dat de supervisors de laatste tijd meer bezig zijn bij het herstructureringsplan dan ondersteuning te geven".

Daarnaast ondervindt iedere respondent "co-worker support", want ze geven aan dat ze wel allemaal één of meerdere collega's hebben waarmee ze terecht kunnen. Bij "non-work support" wordt er daarentegen een verrassend resultaat gevonden. Alle respondenten ervaren wel in bepaalde mate

ondersteuning van familie of vrienden, maar vaak slechts gedeeltelijk. Er moet de nuancering worden gemaakt dat werkgerelateerde problemen vaak te complex zijn om hiervoor constructieve ondersteuning te ontvangen van buiten de werkvloer. Sommige respondenten verkiezen ook om "non-work support" te beperken om zo hun werk en privé gescheiden te houden. Deze bevindingen worden vervolgens bekrachtigd:

"Non-work support"	Respondent	Quotes
	C	<i>"Het is goed om een keer uw hart te luchten thuis, maar als je elke avond thuiskomt, te zeuren over uw werk, ja dan krijg je op twee plaatsen stress hè. Dus daar moet je een goed evenwicht in vinden."</i>
	E	<i>"Ik ben eerder een gesloten boek over mijn problemen op het werk. Ik zorg voor het hoofdinkomen van het gezin en ik wil hen ook niet belasten met deze kopzorgen. Mijn problemen van werk onzekerheid door de aangekondigde ontslagen bespreek ik dus niet echt bij anderen en hou ik eerder voor mezelf."</i>
	G	<i>"Thuis doen we allemaal iets anders. Ze kunnen zich dus moeilijk inbeelden wat het inhoudt. Die vindt ook wel van je hebt Universiteit gedaan, waarom ben je nu boekhouder. Hij zag me eerder als CEO. Ik heb vaker te horen gekregen "Ben je niet te laag begonnen?", dus soms was er precies geen appreciatie en dan vertel ik ook weinig over mijn werk natuurlijk."</i>
	H	<i>"Ik kan wel bij hen terecht en soms doe ik daar ook beroep op. Ik moet wel eerlijk toegeven dat ik werk en privé meestal probeer gescheiden te houden."</i>

Er kan dus worden gesuggereerd dat de drie vormen van sociale ondersteuning afzonderlijk geen doorslaggevende rol gaan spelen. Indien een individu een vorm van ondersteuning niet ondervindt, kan dit gebrek worden opgevangen door de andere twee vormen van ondersteuning. Als er echter op twee of meer vlakken een tekort aan ondersteuning wordt waargenomen, zoals bij respondent E, kan dit zwaarder gaan doorwegen en sterke gevoelens van eenzaamheid teweegbrengen.

7.4 Analyseren van unieke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer voor managers

7.4.1 Werkomgeving van de leider

Respondenten	"Span of control" (aantal mensen)	Sociale afstand	Andere als bedreiging zien	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	6	x		ME
B	20	x		GE
C	1			GE
D	0			GE
E	5	x	x	HE

Tabel 8: Werkomgeving van de leider

"Span of control"

Het aantal medewerkers waarvoor de managers verantwoordelijk zijn wijkt ook sterk af. Respondenten C en D werken in een zeer vlakke organisatie en hebben nauwelijks tot geen verantwoordelijkheden ten aanzien van ondergeschikten. Toch oefenen zij wel degelijk een functie als manager uit en worden zij ook zo erkend door de rest van de organisatie. Beide rapporteren ze herhaaldelijk GE. Respondent B is daarentegen een "outlier", aangezien hij voor een groot aantal ondergeschikten verantwoordelijk is en terwijl GE ervaart. Respondent A en E liggen in termen van "span of control" in de middenmoot en rapporteren ME, respectievelijk HE. Er is dus geen lineair verband tussen het aantal ondergeschikten waarvoor een manager verantwoordelijk is en gevoelens van eenzaamheid op de werkvloer. Uit deze studie blijkt dat dit verband eerder wordt beïnvloed door de organisatiehiërarchie zoals onderstaande quotes suggereren:

Organisatie-hiërarchie	Respondent	Quotes
	B	"We hebben een "general manager" en daarnaast heb je een paar directieleden, maar daaronder is het eigenlijk zo vlak als het maar kan zijn. (...) De afstand tussen de winkelketens en het kantoor bij wijze van spreken is toch wel heel klein en dat proberen we zo klein mogelijk te houden."
	C	"Het is een heel vlakke organisatie bij ons. Dus er zijn heel weinig stappen die je kan zetten tussen de verschillende niveaus."
	D	"We hebben niet echt een klassiek bedrijfsmodel met een heel hiërarchische structuur. (...) we hebben een overkoepelende directeur en daarboven staat onze raad van bestuur. Dat is dan vrij klassiek en daaronder hebben we dadelijk de regiomanagers waaronder ik, maar die hebben verder geen ondergeschikten."

Uit bovenstaande quotes blijkt dat de managers met GE alle drie werken in een horizontale organisatiestructuur. De twee managers die wel eenzaamheid ervaren gaven daarentegen duidelijk aan dat zij in een verticale organisatiestructuur werken:

Organisatie- hiërarchie	Respondent	Quotes
	A	<i>"Onze organisatiestructuur bestaat echt uit verschillende lagen. Je hebt bijvoorbeeld een junior, senior, een manager, daarop nog een senior manager, een director, een senior director en dan pas partner. Er wordt dan ook verwacht van elk level dat onder u staat, dat je hun werk gaat "reviewen"."</i>
	E	<i>"In de productiehallen vind je de arbeiders terug die aan de lopende band staan. Iedere ploeg wordt vertegenwoordigd door een ploegoverste en daarboven staan de projectmanagers. Zo zijn er ook nog veel functies die boven mij staan in de organisatie. Je zou wel kunnen zeggen dat er veel hiërarchie is ja."</i>

Op basis van deze inzichten kan de nieuwe antecedent organisatiehiërarchie worden gevalideerd. Binnen deze studie is er voldoende empirisch bewijs om organisatiehiërarchie in het conceptueel model op te nemen.

Sociale afstand

Enkel de drie managers met meerdere ondergeschikten erkennen dat ze sociale afstand ervaren ten opzichte van andere medewerkers. Respondent E vat zijn gevoel van sociale afstand als volgt samen:

"We moeten regelmatig informatie achterhouden en dan ervaar je toch wel een bepaalde mate van sociale afstand. Ook benaderen de ondergeschikten u niet vaak vriendschappelijk of informeel. Ze kijken toch op een andere manier naar u en weten soms niet hoe ze zich moeten gedragen in uw bijzijn. Gedurende mijn ronde door de productiehallen probeer ik wel veel mensen aan te spreken om deze drempel weg te nemen."

Bovendien kan sociale afstand ertoe leiden dat managers minder kwalitatieve sociale contacten hebben met hun volgers zoals respondent A benadrukt:

"Het statusverschil kan soms wel een negatief effect hebben op het vormen van sociale relaties. Soms heb je mensen die minder open naar u zijn, omdat je een bepaalde status of niveau hebt."

Zoals in de vorige sectie besproken, werken respondent B, C en D in een horizontale organisatiestructuur, wat vaak resulteert in mindere mate van sociale afstand. Toch vermeldt respondent B dat hij frequent sociale afstand waarneemt op de werkvloer. Deze contradictie kan worden gewijd aan de bedrijfsgrootte. Respondent B is actief in een onderneming met een bedrijfsgrootte van 2000 medewerkers (respondent C: 100 medewerkers; respondent D: 5 medewerkers). In een onderneming met zulke omvang is sociale afstand onvermijdelijk. Bijgevolg kan sociale afstand gevoelens van eenzaamheid op de werkvloer aanwakkeren en deze relatie wordt beïnvloed door de bedrijfsgrootte. Hierdoor wordt bedrijfsgrootte in deze studie erkent als een nieuwe antecedent die verder uitgediept zal worden in sectie 7.5.

Andere als bedreiging zien

De vijf geïnterviewde managers zien andere niet echt als een bedreiging voor bijvoorbeeld een promotie, aangezien ze toch wel zelfvertrouwen uitstralen zoals respondent A toelicht:

"Ik zie andere niet als een bedreiging op werkvlak, omdat ik op dat vlak ook best zeker ben van mezelf. Ik weet wat ik in mijn mars heb. Het is wel al gebeurd dat andere collega's mij als bedreiging hebben gezien."

Enkel bij respondent E, die HE meldt, kon enige vorm van bedreiging worden vastgesteld zoals aansluitend wordt geïllustreerd:

"Ik zie mijn collega's niet als een bedreiging, maar ik zie wel het buitenland als een bedreiging. Onze jobs worden binnen [Onderneming E] steeds meer getransporteerd naar andere landen. De jobs hier sneuvelen terwijl ze wel jobs creëren elders. Na een lange tijd ga je die andere landen dan wel beschouwen als een bedreiging, omdat daar de loonkosten een heel stuk lager liggen."

Het antecedent "andere als bedreiging zien" werd enkel in het conceptueel model van managers opgenomen, maar is in deze studie minder van toepassing bij managers. Vervolgens werd dit antecedent getest bij niet-managers:

Respondenten	Andere als bedreiging zien	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
F		LE
G	X	ME
H		ME
I		ME
J		LE

Tabel 9: Andere als bedreiging zien bij niet-managers

Bij de niet-managers vertoonde enkel respondent G dit antecedent:

"Ik heb soms wel het gevoel, Sarah is minder geschoold dan mij en toch staat ze nu gelijk aan mij. Soms heb ik dan het gevoel van stel dat zij eerder zou groeien als mij, dan zou ik mij gefaald voelen. Ik heb wel een goed diploma en zij heeft maar avondonderwijs afgerond. Ik gun het haar zeker ook, maar dat zou slecht doen aan mijn zelfvertrouwen."

"Andere als een bedreiging zien" kan dus effectief nefast zijn voor de eenzaamheid, maar binnen deze studie werd slechts een beperkt draagvlak gevonden voor dit antecedent.

7.4.2 Rol als leider

Machtspositie leider

Het merendeel van de geïnterviewde managers heeft frequent het gevoel dat andere medewerkers hen benaderen puur vanwege hun machtspositie om zo middelen of informatie te verkrijgen. Dit wordt geïllustreerd met volgende quotes:

Machts-positie	Respondent	Quotes
	A	<i>"Mensen die een beetje vriendelijk in uw gezicht doen, omdat ik in mijn positie heel veel informatie over [Onderneming A] heb. Ik ken de hele organisatie, bepaalde cijfers en ook bepaalde klanten op heel gedetailleerde niveaus. (...) Er zijn ook heel vaak mensen binnen de organisatie, die dan proberen informatie te ontfutselen van mij. (...) Mensen je proberen te gebruiken voor hun eigen doeleinden."</i>
	B	<i>"Ze proberen toch wel heel veel informatie te weten te komen via mij. Dat ze mij gewoon opbellen bij wijze van spreken en vragen of ik iemand aan een jobke kan helpen en van die dingen. Je voelt toch wel, hoe hoger dat je in de boom zit, hoe meer dat ze toch naar u gaan kijken om iets te gaan regelen."</i>
	E	<i>"Voor nu is deze onzekere periodes binnen [Onderneming E] valt dat vaker voor. Veel medewerkers vermoeden dat je als projectmanager meer weet over de toekomst van het bedrijf. Nu onlangs is weer aangekondigd dat de helft van de jobs gaat afvloeien dus dan komen ze wel bij mij horen of ik meer zou weten."</i>

Hierdoor hebben ze soms moeite om intenties van hun medewerkers in te schatten en dat kan het vormen van interpersoonlijke relaties in de weg zitten. Als dit gevoel overheerst en niet voldoende wordt gecompenseerd door authentieke relaties op de werkvloer, dan kan een managementfunctie eenzaamheid teweegbrengen. Alle managers erkennen dit gevoel met uitzondering van respondent D:

"Wij zijn een kleine organisatie en delen denk ik quasi alles. Als iemand iets zou willen weten, dan vraagt die het gewoon."

Empathie probleem

De assumptie is dat individuen die de ladder van succes beklimmen minder empathisch worden. Binnen deze studie werd hiervoor geen indicatie gevonden, aangezien iedere manager symptomen van empathisch gedrag vertoont, zoals wordt aangetoond in de volgende quotes:

Empathie probleem	Respondent	Quotes
	A	<i>"Als ik merk dat mijn medewerkers met persoonlijke of professionele problemen kampen, spendeer ik daar wel heel veel tijd aan, ongeacht of ik het heel druk heb eigenlijk. (...) Mijn succes hangt ook af van hun succes en van hun prestatie. Dus dan maak ik wel altijd tijd voor een gesprek of op kantoor ga ik mee een koffie drinken"</i>
	B	<i>"Onlangs nog had ik dat ook nog een bij een supermarkt manager, waar ik ook aan zag dat ze niet goed in haar vel zat. Ja dat zijn moeilijke gesprekken om dat er eerst ook uit te krijgen. Dus ja, we gaan er altijd wel een gesprek mee aangaan en kijken wat we kunnen doen."</i>
	E	<i>"Een ploegoverste gaf toe aan mij dat hij het financieel wat moeilijker had en dat zijn auto niet meer werkte. Ik ben hem dan enkele maanden gaan uithalen aangezien we toch dezelfde uren werken"</i>

Volgens de literatuurstudie zouden volgers de empathie van leiders beschouwen als "in-rolgedrag", dat ze vertonen omwille van strategische redenen, waardoor dit geen wederkerigheid verdient. Ook deze veronderstelling kwam nauwelijks naar voren in deze studie, zoals in tabel 10 wordt geïllustreerd:

Respondenten	Verdient de empathie van uw leider/manager wederkerigheid?
F	Ja
G	Ja
H	Ja
I	Deels
J	Ja

Tabel 10: Wederkerigheid empathie

Enkel Respondent I citeerde als volgt:

"Ik vind wel dat empathie bij een goede leider hoort, maar dat behoort niet met uw takenpakket. Omdat die soms zo streng is dan ga je minder empathie teruggeven. Zij zit wel in een veiligere positie en functie. Zij kan soms zo hard reageren maar ook soms empathie geven, dan ge je minder medeleven hebben met haar."

Bijgevolg kan worden geopperd dat het "empathie probleem" niet van toepassing is binnen deze studie.

7.4.3 Leiderschapsstijlen

Respondenten	Transactioneel	Transformationeel	Authentiek	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	x		x	ME
B		x		GE
C		x	x	GE
D		x	x	GE
E			x	HE

Tabel 11: Leiderschapsstijlen

Binnen deze studie kon worden geanalyseerd welke leiderschapsstijlen iedere manager beaamt, maar er konden geen verbanden worden gelegd met eenzaamheid op de werkvloer. Hierop werd de focus niet gelegd omdat hier al onderzoek naar werd gevoerd zoals uitgebreid toegelicht in de literatuurstudie (Silard & Wright, 2020) en omdat de hoeveelheid geïnterviewde managers te beperkt is om hier eenduidige conclusies te trekken.

7.5 Nieuwe antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer

Bij het analyseren van het conceptueel model werden reeds drie nieuwe antecedenten geïdentificeerd, namelijk telewerk, organisatiehiërarchie en bedrijfsgrootte. Deze laatste twee zullen in deze sectie verder worden toegelicht en daarnaast zullen nog enkele andere nieuwe antecedenten worden benoemd.

7.5.1 Organisatiehiërarchie en bedrijfsgrootte

Organisatiehiërarchie en bedrijfsgrootte werden al reeds geïntroduceerd bij "sectie 7.4.1 werkomgeving leider" als nieuwe antecedenten. Zoals uitgebreid besproken zal een horizontale organisatiestructuur minder aanleiding geven tot eenzaamheid bij managers. De vraag is of het ook een invloed heeft op de eenzaamheid van niet-managers.

Respondenten	Horizontale organisatiestructuur	Bedrijfsgrootte	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A		4.500	ME
B	x	2.000	GE
C	x	100	GE
D	x	5	GE
E		800	HE
F		2.500	LE
G	x	10	ME
H	x	30	ME
I		4.500 (= A)	ME
J	x	46	LE

Tabel 12: Nieuwe antecedenten eenzaamheid op werkvloer

Bij niet-managers is de relatie tussen organisatiestructuur en eenzaamheid minder eenduidig dan bij managers. Toch wordt vermoed dat de organisatiestructuur zowel invloed heeft op de eenzaamheid van managers als van niet-managers. Het antecedent organisatiehiërarchie wordt dus opgenomen in het conceptueel model als gemeenschappelijke antecedent. Een horizontale organisatiestructuur sluit eenzaamheid niet uit, maar kan een goede buffer vormen.

Bovendien werd bedrijfsgrootte al erkend als nieuwe antecedent omdat het gedeeltelijk de relatie tussen sociale afstand en eenzaamheid op de werkvloer beïnvloedt, maar de invloed van bedrijfsgrootte reikt verder dan dit. In deze studie is bedrijfsgrootte ook gerelateerd aan de organisatiestructuur. De grootste organisaties zijn geneigd een verticale organisatiestructuur aan te nemen met uitzondering van [Onderneming B]. Werken in een kleine organisatie kan twee kanten uitgaan. Enerzijds kan het zijn dat je elkaar heel goed kent en kwalitatieve interpersoonlijke relaties opbouwt zoals respondent D staft:

"Als u maar met vijven bent in de organisatie denk ik sowieso dat het eerder vrienden gaan zijn. (...) Als je een groot bedrijf hebt, loopt er natuurlijk ook meer volk rond en ken je die misschien minder

goed. Wij kennen elkaar eigenlijk zoals ik zeg, al langer goed tot zeer goed eigenlijk.”

Als u anderzijds in een kleine onderneming werkt en daar geen goede sociale contacten hebt, dan kan dit uw eenzaamheid drastisch verhogen. In een grote onderneming kan u daarentegen meer sociale contacten leggen maar ook mogelijk verloren lopen, zeker als starter. Bijgevolg is het dan belangrijk dat je altijd een vangnet hebt zoals respondent F verklaart:

“Het is een groot bedrijf maar er wordt echt op gelet dat je ook nog wel een persoon hebt waar je altijd terecht bij kunt.”

Bedrijfs grootte zal niet rechtstreeks leiden tot meer of minder eenzaamheid. Individuen hebben een voorkeur voor de bedrijfs grootte waarin ze willen werken zoals in onderstaande twee quotes wordt aangetoond. Als medewerkers een “misfit” gewaarworden met de bedrijfs grootte en als hun persoonlijke karakteristieken hiermee niet overeenstemmen zal er sneller eenzaamheid optreden.

Bedrijfs-grootte	Respondent	Quotes
	H	<i>“Ik veronderstel dat ze in een groot bedrijf minder persoonlijk te werk. Ik werk dus liever in een kleine tot middelgrote onderneming.”</i>
	I	<i>“[Onderneming I] is wel het allergrootste en het bekendste bedrijf binnen de finance wereld en ik denk dat iedereen wel voor zo een bedrijf wil werken.”</i>

7.5.2 Anciënniteit, jobonzekerheid, HR-beleid

Respondenten	Anciënniteit (in jaren)	Kwalitatief HR-beleid	Jobonzekerheid	De mate van eenzaamheid op de werkvloer
A	4	X		ME
B	9	X		GE
C	5			GE
D	6			GE
E	25		X	HE
F	0,5	X		LE
G	1,5			ME
H	2			ME
I	0,5	X		ME
J	0,5	X		LE

Tabel 13: Vervolg nieuwe antecedenten eenzaamheid op werkvloer

Anciënniteit

In deze studie is de anciënniteit van de managers beduidend hoger dan de niet-managers, maar in realiteit is dat niet noodzakelijk het geval. Een manager kan ook recent van onderneming zijn veranderd waardoor zijn anciënniteit lager ligt dan een niet-manager. In deze studie leidt een hogere anciënniteit tot een lagere eenzaamheid met uitzondering van respondent A en E. Respondent A gaf echter duidelijk aan dat zij nog maar één jaar actief is in haar managementfunctie. Daarnaast is de HE van respondent E te wijten aan een ander doorslaggevend antecedent, namelijk jobonzekerheid wat verder in deze sectie zal worden verduidelijkt.

Bovendien werden drie pas afgestudeerden (respondent F, I, J) geselecteerd, die pas vijf maanden geleden de arbeidsmarkt betraden. De transitie van de schoolbanken naar de arbeidsmarkt verloopt vaak onwennig en kan eenzaamheid in de hand werken. In deze studie moet ook worden benadrukt dat deze alumni van 2020 hun loopbaan in uitzonderlijke omstandigheden zijn gestart vanwege de Coronapandemie. Vervolgens worden enkele verklaringen van de drie starters opgesomd:

Anciënniteit	Respondent	Quotes
	F	<i>"Soms denk ik echt wel dat mensen dat vergeten dat wij gestart zijn in die Corona situatie en ik vind het dan ook zeer belangrijk dat ze dat ook beseffen."</i>
	I	<i>"Ik ben ook gestart tijdens Corona en dat is natuurlijk heel moeilijk. Zo vanaf het begin van thuis werken is best pittig en dan mis je wel sociaal contact. (...) Ik denk dat als je pas in een bedrijf begint als starter dat je wel veel kans hebt om u eenzaam te voelen. Ik ben direct bij een project gezet dat ik niet interessant vind. Als starter durf je hier uiteraard nog niets over zeggen en neem je de projecten die je krijgt, want je denkt dat het anders zal afgestraft zal worden."</i>
	J	<i>"Ze zien me wel als echt de Junior, want ik ben maar 22 en de tweede jongste is 26. Soms vraag ik mezelf wel af of ze me als jonkie zien."</i>

Door een samenloop van omstandigheden kan er worden gesuggereerd dat deze starters zich in een kwetsbare situatie bevinden voor het ervaren van eenzaamheid. Anciënniteit speelt hierin een grote rol, maar de invloed van de Coronapandemie kan niet worden ontkend zoals volgende quotes illustreren:

Anciënniteit	Respondent	Quotes
	F	<i>"Zonder Corona zou ik zeker geen eenzaamheid hebben gehad denk ik wel, net het tegenovergestelde."</i>
	J	<i>"Na Corona mogen we terug met mensen op kantoor en is er weer meer beweging en ga je terug samen lunchpauze nemen of op restaurant. Dus je kan wel stellen dat ik nu een lichte vorm van eenzaamheid heb omwille van de huidige situatie door Corona."</i>

Toch wordt anciënniteit binnen deze studie opgenomen als nieuwe antecedent, want het kan wel degelijk een invloed hebben op de eenzaamheid onafhankelijk van de huidige Coronapandemie zoals respondent I benadrukt:

“In het begin toen ik mijn functie pas deed was ik wel eerder introvert, maar ik denk hoe langer je werkt, hoe meer dat verandert. Normaal ben ik extravert, maar als starter in een bedrijf ga je soms wat meer op de achtergrond staan en niet altijd het woord nemen. Je bent minder zelfzeker, omdat je binnen een team werkt van allemaal professionals. (...) Als je de zaken binnen het bedrijf niet kent dan is het soms moeilijk om daarover te communiceren.”

Jobonzekerheid

Het antecedent jobonzekerheid kan een doorslaggevende rol spelen inzake eenzaamheid op de werkvloer. In deze studie kon er slechts één respondent worden geïdentificeerd die met jobonzekerheid kampt, namelijk respondent E. Hij rapporteert HE en vat zijn jobonzekerheid als volgt samen:

“[Onderneming E] heeft pas aangekondigd dat de helft van de medewerkers zal worden ontslagen. We zijn nu met 800 man, dus er zullen 400 mensen moeten vertrekken. Dat is nu al enkele weken geleden aangekondigd en nu heerst er volledige stilte en er wordt niet gecommuniceerd wie ze gaan ontslagen. Hierdoor heb ik ook het gevoel dat ik niet bij mijn collega's terecht kan bij mijn problemen, want zij hebben zelf genoeg zorgen.”

Hieruit blijkt dat jobonzekerheid gedeeltelijk is gerelateerd aan het antecedent klimaat van angst, maar jobonzekerheid gaat nog een stuk verder. Daarenboven kan jobonzekerheid er ook voor zorgen dat andere antecedenten in mindere mate aanwezig zijn zoals bijvoorbeeld “*co-worker support*” zoals respondent E benadrukte in voorgaande quote. Respondent E is toevallig een manager die jobonzekerheid ervaart, maar deze studie veronderstelt dat jobonzekerheid ook een impact kan hebben op de eenzaamheid van niet-managers. Als een medewerker geen werkzekerheid heeft dan zal dit vaak de organisatiesfeer schaden met als gevolg dat er minder kwalitatieve interpersoonlijke relaties worden opgebouwd. Zo citeerde respondent E als volgt:

“Ik werk hier nu al ongeveer een 25-tal jaar en mijn eerste jaren was ik zeker niet eenzaam. Maar het gaat nu al jaren de ronde dat de keet hier gaat sluiten en dan worden ook effectief regelmatig mensen ontslagen. De sfeer is hierdoor gewoon echt zeer koud. Vanaf deze herstructureringen is dat gevoel van eenzaamheid bij mij beginnen toenemen.”

HR-beleid onderneming

Het is opmerkelijk dat de meeste ondernemingen zijn bekommerd om het welzijn van hun medewerkers. Ze beseffen dat gelukkige medewerkers beter presteren en trachten eenzaamheid te vermijden of te reduceren. Met het HR-beleid wordt verwezen naar bijvoorbeeld de extra activiteiten die een onderneming organiseert om de verbondenheid van hun werknemers te stimuleren zoals volgende respondenten belichten:

Extra activiteiten	Respondent	Quotes
	A	<i>"Nu in Corona tijden zijn er natuurlijk geen "afterworks" en feestjes. In het gebouw zelf is er een fitness en er is ook een café. Nu organiseren we heel veel virtuele sessies, online sport sessies, "cooking" sessies waarbij ze dan een box naar u toesturen, apéro's, etc."</i>
	I	<i>"Ze organiseren constant veel verscheidene activiteiten. Ik heb al gehoord dat het voor Corona nog intenser was. Maar nu worden er soms virtuele "escape rooms" gedaan."</i>
	J	<i>"Nu doen we zo virtuele "afterwork drinks". Zo één keer in de maand ongeveer. Dan hebben we ook teamevents waar veel geld is ingestoken. We kregen vorige keer zo een box opgestuurd met ingrediënten om cocktails te maken."</i>

De organisaties van bovenstaande quotes zetten echt in op het verbinden van hun medewerkers, desondanks de meerderheid moet telewerken door de Coronapandemie. De andere organisaties organiseren in normale omstandigheden ook regelmatig activiteiten, maar laten dat nu iets meer verwateren. Daarnaast heeft het HR-beleid ook betrekking op de instanties die worden voorzien om de bespreekbaarheid van de emotionele toestand aan te moedigen zoals in volgende quotes wordt verhelderd:

Bespreekbaarheid	Respondent	Quotes
	A	<i>"Er is ook een soort van "coaching" cultuur binnen [Onderneming A]. Elke werknemer krijgt een soort van coach, die u opvolgt en die niet puur over "business" moet praten, maar dat kan ook op persoonlijk vlak zijn. Dus dat is iemand die regelmatig een check-in organiseert om te kijken of alles effectief goed gaat."</i>
	B	<i>"Onlangs had iemand haar zoon verloren in een verkeersongeluk, dan gaan we wel samen met het HR-team naar haar om ondersteuning te geven. Ze kan ook psychologische hulp krijgen via de organisatie."</i>
	F	<i>"We hebben regelmatig "catch up calls" met HR die dan bevragen hoe onze "onboarding" tot nu toe is verlopen en daar kunnen problemen besproken worden."</i>

Zoals in tabel 13 kan worden waargenomen is er in de ondernemingen waar respondent C, D en E werken een minder kwalitatief HR-beleid. Deze vaststelling wordt bekrachtigd met volgende quotes:

HR-beleid	Respondent	Quotes
	C	<i>"Het bespreken van de emotionele toestand van de werknemers is eerder reactief, dat is niet proactief. Het is niet dat spontaan de vraag komt van, hoe voel je je vandaag."</i>
	D	<i>"De emotionele toestand is bespreekbaar en dat gebeurt wel omdat we zo klein zijn, wij kennen elkaar wel vrij goed. Dus op zich ja daar is zeker ruimte voor natuurlijk. Maar het is niet dat dat in een structuur of zo zit, dat is allemaal informeel."</i>
	E	<i>"Iedere week is er meestal op maandag wel een vergadering waar problemen kunnen worden besproken. Vroeger werden hier al</i>

geregeld eens emotionele problemen aangekaart, maar de laatste jaren heeft iedereen het gevoel dat hier minder ruimte voor is.

Toch is respondent E de enige van deze drie die eenzaamheid rapporteert, met name HE. Respondent C en D kampen niet met problemen in tegenstelling tot respondent E, waardoor zij minder nood hebben aan een kwalitatief HR-beleid. Respondent E kampt wel met problemen van jobonzekerheid en heeft geen vangnet binnen de organisatie om deze problemen te bespreken, waardoor zijn eenzaamheid zwaarder gaat doorwegen. In de kleinere ondernemingen (D, G, H) is er ook minder sprake van een formeel HR-beleid, omdat daar simpelweg ook minder nood aan is. Dit inzicht werd al reeds gestaafd door voorgaande quote van respondent D.

Een kwalitatief HR-beleid gaat eenzaamheid niet volledig wegnemen, maar wel verminderen. Zonder het HR-beleid zouden we potentieel meer respondenten categoriseren onder ME en HE. Bijgevolg is het een antecedent die zowel voor managers als niet-managers van belang is.

7.6 “Social contagion” effect

“*Loneliness contagion*” zou leiden tot subtiele “*ripple effects*” in groepen en organisaties. Met andere woorden zullen medewerkers die dicht bij een eenzaam individu staan via een besmettingsproces worden blootgesteld aan eenzaamheid. Dit besmettingseffect is tevergeefs onderzocht binnen deze studie. Iedere respondent gaf duidelijk aan dat zij al eenzame collega’s hebben waargenomen met uitzondering van respondent F en I (beide starters), maar ze beweren dat dit geen invloed had op hun eigen niveau van eenzaamheid. Binnen deze studie kan er geen indicatie worden gevonden van het “*social contagion*” effect. Toch is enige nuancering op zijn plaats, want het besmettingseffect zou de facto onbewust overvloeien tussen medewerkers. Bijgevolg is dit besmettingseffect te gesofisticeerd om te meten met een semi-gestructureerd diepte-interview, waardoor dit verder reikt dan de grenzen van deze studie.

DISCUSSIE

In deze studie werd een constructief antwoord gezocht op de onderzoeksvraag: "*Hoe verschillen de antecedenten en percepties van eenzaamheid tussen managers en niet-managers?*". Op basis van een extensieve literatuurstudie werd een conceptueel model omtrent de gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid voor managers en niet-managers opgesteld. Op basis hiervan konden drie clusters worden onderscheiden die een invloed hebben op de ontwikkeling van eenzaamheid op de werkvloer voor zowel managers als niet-managers, namelijk individuele kenmerken, kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken. Onder deze drie clusters konden negen gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid worden geïdentificeerd: (1) persoonlijke karakteristieken (extraversie, emotionele stabiliteit en competitieve houding), (2) sociale intelligentie, (3) werk waarden, (4) "*job length*", (5) werkdruk, (6) klimaat van angst, (7) "*community spirit*", (8) persoon-omgeving fit, (9) sociale ondersteuning ("*supervisor support*", "*co-worker support*" en "*non-work support*"). Dit conceptueel model kan visueel worden waargenomen op figuur 2 (p.16) in de literatuurstudie.

Daarnaast werd er ook een conceptueel model opgesteld omtrent de unieke antecedenten, die enkel gelden voor managers. Hier kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen drie clusters van unieke antecedent voor de eenzaamheid van managers, namelijk werkomgeving van de leider, rol als leider en leiderschapsstijlen. Hieronder werden zes unieke antecedenten geïdentificeerd die enkel gelden voor managers: (10) "*span of control*", (11) sociale afstand, (12) andere als bedreiging zien, (13) machtspositie van de leider, (14) empathie probleem, (15) drie soorten leiderschapsstijlen (transactioneel, transformationeel en authentiek). Dit conceptueel model kan ook worden waargenomen op figuur 3 (p.25). Ieder van deze voorgaande antecedenten werd in de literatuurstudie uitgebreid toegelicht aan de hand van secundaire data.

Deze twee conceptuele modellen met in totaliteit 15 antecedenten dienden als fundament voor het opstellen van de interviewprotocols voor de semi-gestructureerde diepte-interviews. Vervolgens werd dit conceptueel model getoetst en verder uitgebreid aan de hand van een kwalitatieve empirische studie in de vorm van een "*explorative case study*". Wright (2005a) benadrukte dat eenzaamheid geen gevoel is dat exceptioneel optreedt bij enkele individuen. Iedereen kan gedurende een bepaalde periode van zijn leven worstelen met eenzaamheid. Deze vaststelling kwam ook naar voren in deze empirische studie aangezien 70% van de respondenten een bepaalde mate van eenzaamheid op de werkvloer onthulde (10% HE, 40% ME, 20% LE, en 30% GE). Het is wel opmerkelijk dat slechts 40% van de managers een gevoel van eenzaamheid ervaart, terwijl 100% van de niet-managers worstelt met eenzaamheid. Betekent dit dat het effectief eenzamer is aan de bodem van een organisatie of is toch enige nuancering op zijn plaats? Om deze vraag te beantwoorden zal aansluitend worden besproken voor welke antecedenten van het conceptueel model een draagvlak werd gevonden en voor welke niet. Tussendoor zullen ook verscheidene toevoegingen worden gedaan aan het initiële conceptueel model.

Gemeenschappelijke antecedenten voor managers en niet-managers

Individuele kenmerken

Het antecedent (1) persoonlijke karakteristieken zou bepaalde individuen meer vatbaar maken voor eenzaamheid (Sermat, 1980). Zo zouden individuen met een laag niveau van extraversie en emotionele stabiliteit eerder eenzaamheid op de werkvloer ervaren (Wright, 2005a). Daarnaast zouden competitieve medewerkers ook meer kwetsbaar zijn voor eenzaamheid (Wright, 1992). Voor deze drie persoonlijkheidskenmerken werd gedeeltelijk draagvlak gevonden, maar er heerst geen eenduidigheid. Zo scoren zeven respondenten hoog op extraversie, terwijl vijf daarvan een bepaalde mate van eenzaamheid ervaren. Respondent B is eerder introvert maar meldt geen eenzaamheid, dus introversie leidt niet automatisch tot eenzaamheid. De andere twee persoonlijkheidskenmerken treden meer op de voorgrond. Ieder van de vier respondent die hoog scoort op emotionele stabiliteit rapporteert GE met als uitzondering respondent J. Er zijn vier competitieve respondenten en ieder van hen meldt een bepaalde mate van eenzaamheid. De drie respondenten die GE melden zijn ieder niet competitief.

Bovendien werden ook twee additionele persoonlijkheidskenmerken, met name verlegenheid en sociale vermijding, onderzocht die volgens de literatuur eenzaamheid creëren (Zhou, 2018). Voor beide kon er in deze studie niet voldoende draagvlak worden gevonden om ze te integreren in het conceptueel model. Voor de drie initiële persoonlijke karakteristieken bestaat er daarentegen wel voldoende draagvlak om deze te behouden als antecedent. Deze kunnen een eerste indicatie geven omtrent iemand zijn kans op eenzaamheid, maar bieden geen uitsluitel.

Uit onderzoek van Silman and Dogan (2013) bleek dat medewerkers die hoog scoren op sociale intelligentie (2) zich minder eenzaam voelen op het werk. Negen van de tien respondenten scoort hoog op sociale intelligentie, wat impliceert dat zij goed interpersoonlijke relaties kunnen opbouwen. Bij de aanwezigheid van een hoge sociale intelligentie is er geen eenduidigheid in deze studie. Enkel respondent G scoort laag op sociale intelligentie en zij rapporteert ME. Bijgevolg is er wel gedeeltelijk een indicatie van dit antecedent, met name dat een lage sociale intelligentie eenzaamheid in de hand zal werken.

Als de werk waarden (3) van medewerkers binnen eenzelfde organisatie overlappend zijn, zouden ze meer in staat zijn hoogwaardige relaties te funderen, waardoor indirect minder eenzaamheid optreedt (Yilmaz, 2011). Dit antecedent kwam ook naar boven drijven in deze studie, aangezien enkel de drie respondenten (B, C, D) die GE ervaren het gevoel hebben dat hun waarden door de integrale organisatie hoog in het vaandel worden gedragen.

Voorgaande onderzoeken onderzochten voornamelijk hoe de persoonlijkheidskenmerken van een individu bijdragen aan het ontstaan van eenzaamheid en negeerden omgevingsfactoren zoals de invloed van de werkomgeving (Zhou, 2018). Wright (2005a) suggereert dat eenzaamheid geen louter individualistische ervaring is, die enkel resulteert uit individuele kenmerken. Deze empirische studie oppert ook dat niet enkel de individuele kenmerken een invloed hebben op de mate van eenzaamheid

op de werkvloer, wat impliceert dat de omgevingsfactoren (kenmerken van het werk en organisatorische kenmerken) ook een grote rol spelen in het ontstaan van eenzaamheid.

Kenmerken van het werk

In de literatuur heerst de assumptie hoe groter de "*job length*" (4), hoe meer kans een medewerker heeft op eenzaamheid (Bell et al., 1990). De "*job length*" van managers is in deze studie gemiddeld significant hoger dan die van niet-managers, maar dit uit zich niet in de gevoelens van eenzaamheid. Op het eerste zicht is er geen indicatie voor dit antecedent, maar volgens Wright (2005a) is de relatie tussen "*job length*" en eenzaamheid niet significant als er een goede teamcohesie heerst. Voor deze bevinding heerst er wel een draagvlak want respondenten die een goede teamcohesie gewaarworden, melden GE of LE, wat impliceert dat de "*job length*" minder zwaar doorweegt.

Daarenboven kan een te hoge werkdruk (5) resulteren in eenzaamheid (Wright, 2005b). Iedere respondent ervaart een hoge werkdruk, maar het merendeel heeft de voorkeur voor een hoge werkdruk. Voor beide antecedenten is volgende nuancering van toepassing: ze zullen eerder leiden tot eenzaamheid indien ze buiten proportie plaatvinden zoals bijvoorbeeld een té hoge werkdruk of té veel werkuren, die blijven aanslepen.

Onder het centrale thema "*kenmerken van het werk*" werden in deze studie twee nieuwe antecedenten ontdekt, namelijk telewerk (16) en anciënniteit (17). Vanwege de COVID-19 crisis is telewerken drastisch toegenomen. Telewerken is een goed alternatief, maar de negatieve effecten ervan kunnen niet worden ontkend. Het is nefast voor de intensiteit van de sociale contacten en de grens tussen werk en privé zou vervagen, waardoor de "*job length*" zou toenemen. Bovendien leidt in deze studie een hogere anciënniteit tot een lager niveau van eenzaamheid, met als uitzondering respondent A en E. Respondent A gaf echter duidelijk aan dat zij nog maar één jaar actief is in een managementfunctie en respondent E zijn HE komt vanuit een ander antecedent, namelijk jobonzekerheid, die verder wordt aangekaart. In deze studie werden drie starters (F, I, J) geïnterviewd en zij melden elk een bepaald niveau van eenzaamheid. Hierbij dient wel genuanceerd te worden dat zij zijn gestart in uitzonderlijke omstandigheden vanwege de COVID-19 crisis.

Organisatorische kenmerken

Werken in een onderneming waar sprake is van een klimaat van angst (6) zal een negatief effect hebben op het creëren van interpersoonlijke relaties en zal gevoelens van eenzaamheid aanwakkeren (Wright, 2005b). Dit wordt ook geopperd in deze studie, aangezien alle zeven eenzame respondenten een klimaat van angst op de werkvloer melden met als uitzondering respondent J. De niet-eenzame respondenten (B, C, D) werken in een organisatie zonder klimaat van angst.

Daarnaast zal een gebrek aan "*community spirit*" (7) in een organisatie ook leiden tot eenzaamheid (Wright, 2005a). Hier is er integendeel minder draagvlak, omdat 70% van de organisaties inzetten op "*community spirit*" is er geen sprake van eenduidigheid. Volgens respondent C heerst er geen "*community spirit*" in zijn organisatie en toch meldt hij GE. Sommige respondenten (A, F, H, I, J)

getuigen wel van een "*community spirit*" maar voelen toch een bepaalde mate van eenzaamheid (enkel LE of ME). Bijgevolg kan "*community spirit*" de gevoelens van eenzaamheid verlichten, maar niet vermijden.

Eenzaamheid zal minder voorkomen indien de medewerker een goede persoon-omgeving fit (8) ervaart met de organisatie (Wright, 2005a). Iedere respondent percipieert een goede persoon-omgeving fit, behalve de enige respondent (E) die HE beleeft. Er kan dus worden gesuggereerd dat afwezigheid van deze fit, gevoelens van eenzaamheid verhoogt. De grote aanwezigheid van deze fit is te wijten aan de talrijke aanwervingsprocedures (persoonlijkheidstesten) van organisaties, maar dit zal eenzaamheid niet kunnen vermijden.

Bovendien kan een tekort van sociale ondersteuning (9) een prominente stimulans zijn voor gevoelens van eenzaamheid (Wright, 2005a; Zhou, 2018). Bij sociale ondersteuning wordt een onderscheid gemaakt tussen "*supervisor support*", "*co-worker support*" en "*non-work support*". Iedere respondent verkondigt een hoge "*supervisor support*" en "*co-worker support*" met respondent E (HE) opnieuw als uitzondering. Het wordt dus bevestigd dat de aanwezigheid van sociale ondersteuning belangrijk is om hoge mate van eenzaamheid te vermijden. Bovendien zou "*non-work support*" gelimiteerd zijn tot een bepaalde hoogte, aangezien werkgerelateerde problemen vaak te complex zijn (Wright, 2005a). Deze bevinding werd ook geconfirmeerd, omdat het merendeel van de respondenten slechts gedeeltelijk "*non-work support*" waarneemt. Er wordt de nuancering gemaakt dat sommige respondenten liever werk en privé gescheiden houden en dat werkgerelateerde problemen inderdaad te gesofisticeerd zijn. Er kan worden gesuggereerd dat een individu meer vatbaar wordt voor eenzaamheid als er een tekort van sociale ondersteuning wordt waargenomen op twee of meer vlakken, zoals bij respondent E.

Additioneel worden onder het centrale thema "*organisatorische kenmerken*" in deze studie nog vier nieuwe antecedenten geïdentificeerd, namelijk organisatiestructuur (18), bedrijfsgrootte (19), jobonzekerheid (20) en kwalitatief HR-beleid (21). Een horizontale organisatiestructuur (18) zal minder aanleiding geven tot eenzaamheid. Bij de managers is deze relatie eenduidig, want iedere managers die in een horizontale organisatiestructuur werkt (B, C, D), rapporteert GE. Bij niet-managers is deze indicatie minder sterk, maar toch is er in deze studie een vermoeden dat de invloed van organisatiestructuur op eenzaamheid zowel geldt voor managers als niet-managers. De nieuwe antecedent bedrijfsgrootte (19) is gerelateerd aan organisatiestructuur. De grootste organisatie zijn geneigd een verticale organisatiestructuur aan te nemen, met uitzondering van [Onderneming B]. Bedrijfsgrootte zal niet rechtstreeks leiden tot eenzaamheid, maar indien er een "misfit" optreedt tussen de gewenste bedrijfsgrootte en de effectieve bedrijfsgrootte zal eenzaamheid worden gestimuleerd. Sommige medewerkers zullen vanuit hun persoonlijke karakteristieken zoals bijvoorbeeld introversie beter functioneren in een kleine organisatie. Het antecedent jobonzekerheid (20) manifesteerde zich enkel bij respondent E, maar het is onbetwistbaar dat het een doorslaggevende rol speelt inzake eenzaamheid. Jobonzekerheid is gerelateerd aan klimaat van angst, maar gaat nog een stuk verder aangezien het ook andere antecedenten kan aantasten. Er kan worden gesuggereerd dat jobonzekerheid de organisatiesfeer schaadt, waardoor er minder interpersoonlijke relaties worden opgebouwd. Met het HR-beleid (21) wordt bijvoorbeeld verwezen

naar de extra activiteiten die een organisatie organiseert en instanties die worden voorzien om de bespreekbaarheid van de emotionele toestand aan te moedigen. Zo een kwalitatief HR-beleid kan dienen als een vangnet voor medewerkers die kwetsbaar zijn om eenzaamheid te ervaren. Als er bijvoorbeeld een kwalitatief HR-beleid aanwezig zou zijn in [Onderneming E], dan zou respondent E meer een gevoel van ondersteuning hebben met zijn problemen van jobonzekerheid, waardoor we hem potentieel zouden categoriseren in een lager niveau van eenzaamheid.

Voor het conceptueel model van gemeenschappelijke antecedenten is er een sterk draagvlak en er worden zelfs tal van toevoegingen gemaakt. Vanwege de rijke aanpassingen van het conceptueel model werd er een nieuwe figuur 4 opgesteld, die kan worden waargenomen na de discussie. De additionele antecedenten van deze studie worden weergegeven in het groen en de initiële antecedenten waarvoor slechts gedeeltelijk draagvlak werd gevonden, worden gekenmerkt door een stippellijn. Er kan dus worden gesuggereerd dat eenzaamheid op de werkvloer ook wordt beïnvloed door situationele variabelen. Deze studie toont aan dat eenzaamheid niet enkel een functie is van het individu, maar ook gedeeltelijk eigendom is van de onderneming.

Nu het conceptueel model van gemeenschappelijke antecedenten verder is uitgebreid, wordt ingezoomd op de vraag of managers of niet-managers meer eenzaamheid percipiëren. Enerzijds suggereren enkele studies dat de anekdote "*loneliness at the top*" of "*loneliness of command*" de realiteit is (Adamson & Axmith, 2003; Gumpert & Boyd, 1984; Jackson, 1977; Seidenberg, 1980; Slater, 1990). Anderzijds opperen andere onderzoeken daarentegen dat het eenzamer is aan de bodem van een organisatie (Bell et al., 1990; Page & Cole, 1991; Reinking & Bell, 1991; Waytz et al., 2015). Bijgevolg heerst er geen consensus of het eenzamer is aan de top of de bodem van een organisatie. Om hierover meer inzichten te verwerven werd het conceptueel model van unieke antecedenten voor managers geanalyseerd.

Unieke antecedenten voor managers

Werkomgeving van de leider

De "*span of control*" (10) is het aantal medewerkers waarvoor de manager verantwoordelijk is en die rechtstreeks rapporteren aan de manager (Lindorff, 2001). De kans op eenzaamheid van de manager zal toenemen, naarmate hij meer medewerkers onder zijn toezicht heeft (Wright, 2005a). Respondenten A en E hebben beide een groter aantal ondergeschikten onder zich (A: 6 medewerkers; E: 5 medewerkers) dan respondenten C (1 medewerker) en D (0 medewerkers). Bovendien rapporteren respondenten A en E beide ook een hogere mate van eenzaamheid. Dit brengt ons tot de nuancering dat een manager niet noodzakelijk medewerkers onder zijn toezicht heeft (respondent D). Er is dus enige indicatie van dit antecedent, maar respondent B is de "*outlier*" met 20 ondergeschikten, terwijl hij geen eenzaamheid ervaart. Bijgevolg zijn de resultaten hier niet volledig unidirectioneel.

De sociale afstand (11) die er heerst op de werkvloer draagt vaak in grote mate bij aan de eenzaamheid (Rokach, 2014). Respondenten B, C en D werken alle drie in een horizontale organisatiestructuur, wat vaak resulteert in mindere mate van sociale afstand. Toch meldt

respondent B dat hij frequent sociale afstand ervaart. Deze contradictie kan worden gewijd aan de bedrijfsgrootte van 2000 medewerkers. De resultaten van het empirisch onderzoek suggereren een gedeeltelijke aanwezigheid van dit antecedent en de relatie wordt beïnvloed door bedrijfsgrootte.

Daarnaast zou de eenzaamheid van managers ook toenemen als zij andere medewerkers observeren als een bedreiging (12) (Yilmaz, 2008). Bij de managers werd hier nauwelijks empirisch bewijs voor gevonden, want enkel respondent E vertoont enige vorm van bedreiging. Vervolgens werd dit antecedent ook bevraagd bij niet-managers, waar respondent G wel sterke symptomen hiervan vertoont. Bijgevolg is dit een antecedent die niet uitsluitend voor managers geldt, maar ook voor niet-managers.

Rol als leider

Managers zouden ook meer eenzaamheid ervaren, omdat ze vanuit hun machtspositie (13) toegang hebben tot meer middelen en macht. Hierdoor gaan managers vaak de intenties van hun volgers niet kunnen inschatten, waardoor er minder kwalitatieve interpersoonlijke relaties worden gevormd (Mao, 2006). Iedere geïnterviewde manager erkent dit gevoel, behalve respondent D. Dit antecedent kan bijdragen aan gevoelens van eenzaamheid, omdat managers voorzichtiger zullen zijn in het opbouwen van interpersoonlijke relaties.

Naarmate individuen opklimmen in de organisatiehiërarchie zou het empathie probleem (14) optreden, namelijk dat ze minder empathisch worden ten opzichte van hun volgers (Hogg & Terry, 2000). Daarnaast zouden volgers de empathie van managers als "*in-rolgedrag*" beschouwen, waardoor het geen wederkerigheid verdient (Toegel et al., 2013). Als de manager empathie geeft aan zijn volgers maar dit niet terugkrijgt, zal dit leiden tot eenzaamheid van managers (Konrath et al., 2011). Alle bevraagde managers vertonen een groot gevoel van empathie. De managers voelen ook een wederkerigheid aan empathie met hun volgers. Vervolgens werd aan de niet-managers gevraagd of de empathie van hun leider wederkerigheid verdient en hier werd positief op gereageerd. Bijgevolg is het empathie probleem integraal niet aanwezig binnen deze studie.

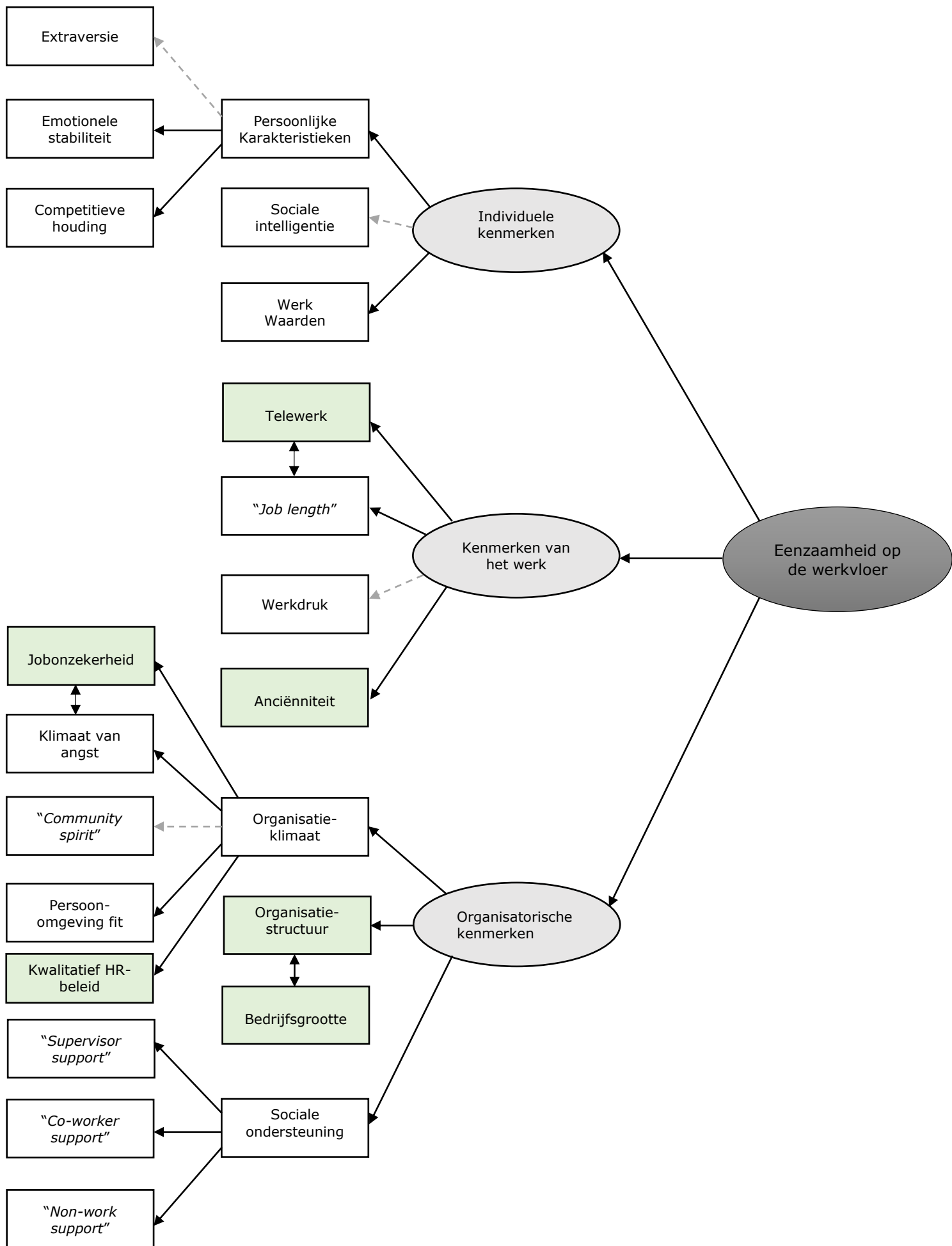
Leiderschapsstijlen

De gehanteerde leiderschapsstijlen (15) van de geïnterviewde managers konden worden geïdentificeerd, maar verder werd de focus hierop niet gelegd binnen deze studie. Het verband tussen de verschillende leiderschapsstijlen en eenzaamheid van managers werd al uitgebreid geanalyseerd in de studie van Silard and Wright (2020), die in de literatuurstudie werd besproken.

CONCLUSIE

Aan het conceptueel model van de unieke antecedenten van de managers konden daarentegen geen toevoegingen worden gedaan. Binnen deze studie werden er geen additionele antecedenten gevonden, die insinueren dat managers meer kwetsbaar zouden zijn voor eenzaamheid dan niet-managers. Bovendien ontvangt het conceptueel model van gemeenschappelijk antecedenten in deze studie veel meer draagvlak dan het conceptueel model van unieke antecedenten van managers. Bij de gemeenschappelijke antecedenten konden integendeel wel talrijke toevoegingen worden gevonden. Daarenboven disputeert Wright (2005a) tegen de veronderstelling dat iedere manager eenzaamheid ervaart. De intensiteit en frequentie van eenzaamheid die de beroepsbevolking ervaart is niet enkel afhankelijk van de positie in de organisatiehiërarchie. Bovendien zou eenzaamheid op de werkvloer ook afhankelijk zijn van andere factoren naast de positie in de hiërarchie, zoals de kwalitatieve aspecten van iemands werkomgeving. Deze empirische studie stemt overeen met deze vaststelling, aangezien het gemeenschappelijk model veel sterker naar voren treedt. Bijgevolg zal een medewerker zijn eenzaamheid niet louter afhangen van zijn positie in de organisatiehiërarchie. De oorzaak dat een individu zich eenzaam voelt op de werkvloer zal eerder een complexe hybride zijn van persoonlijke, sociale en contextuele factoren. Er kan worden gesuggereerd dat het niet eenduidig is of managers meer eenzaamheid percipiëren dan niet-managers.

Tot op heden is er geen uniforme definitie van eenzaamheid op de werkvloer. Eén van de problemen bij het definiëren van eenzaamheid op de werkvloer is de grote variatie in wat individuen eenzaam kan laten voelen (Wright, 2005a). Deze problematiek trad ook op bij deze empirische studie, aangezien er een legio van antecedenten bestaat, waardoor een individu eenzaamheid op de werkvloer kan ervaren. De bevindingen van deze studie wijzen erop dat eenzaamheid niet ontstaat vanuit een *"one size fits all"* checklist van antecedenten, die bij ieder individu eenzaamheid creëert. Eenzaamheid is integendeel een *"giftige pil"* waarvan de samenstelling voor ieder individu kan verschillen. Verder is eenzaamheid niet louter afhankelijk van een individu zijn functie, maar de *"individuele kenmerken"*, *"kenmerken van het werk"* en *"organisatorische kenmerken"* spelen ook een doorslaggevende rol in dit verhaal. Tenslotte kan worden gesteld dat managers en niet-managers partners zijn in een dans en dat zij beide kwetsbaar zijn voor eenzaamheid bij de prevalentie van specifieke antecedenten.



Figuur 4: Vernieuwd conceptueel model gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer

BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De bevindingen en tekortkomingen van deze studie bieden vruchtbare mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste werd in deze studie geopteerd om tien respondenten, vijf managers en vijf niet-managers, te interviewen. Op basis van "*purposive sampling*" werden respondenten geselecteerd met ieder een verschillende functie en van negen verschillende bedrijven. De reden hiervan was om de variëteit van de respondenten te maximaliseren om zo de antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer te toetsen en deze lijst uit te breiden. Via deze onderzoeksmethode kon niet voor iedere antecedent een draagvlak worden gevonden. Voor toekomstig onderzoek is het ook aangeraden om "*purposive sampling*" toe te passen op een andere manier, namelijk meerdere medewerkers, zowel managers als niet-managers, selecteren die binnen dezelfde onderneming werken. Op deze manier worden de omgevingsfactoren van de onderneming constant gehouden en kan er worden geanalyseerd in welke mate iemand zijn functie of persoonlijke karakteristieken de doorslag geven inzake eenzaamheid. Deze analyse moet dan wel herhaaldelijk binnen meerdere ondernemingen worden gedaan om generaliseerbaarheid te creëren.

Daarenboven is een schaal van tien diepte-interviews meer dan acceptabel, maar mogelijk te gering om iedere antecedent te identificeren en daarvoor draagvlak te vinden. Omwille van die reden konden binnen deze studie geen antecedenten van eenzaamheid volledig worden uitgesloten. Er kon enkel een indicatie worden gegeven welke antecedenten minder waarschijnlijk zijn. Bijgevolg zou deze studie de perfecte basis zijn om een vervolgstudie uit te voeren op grotere schaal.

Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat alle antecedenten van eenzaamheid op de werkvloer werden geïdentificeerd. De lijst van deze antecedenten is vermoedelijk onuitputtelijk, waardoor het vervolledigen van deze lijst quasi onmogelijk is. Ook blijft eenzaamheid een subjectief gegeven, dat niet objectief meetbaar is, waardoor er een hoge moeilijkheidsgraad heerst om eenzaamheid te onderzoeken. Bijgevolg werd de data-analyse te goeder trouw gebaseerd op de diepte-interviews met de respondenten. Er werd wel voortdurend een vertrouwensband opgebouwd met de respondenten, maar eenzaamheid is een onderwerp waarrond nog enige taboe hangt. Hierdoor kan de authenticiteit van de gegevens niet steeds worden gewaarborgd. Om beide tekortkomingen gedeeltelijk te overbruggen kan een toekomstig onderzoek dat enkel eenzame individuen selecteert een goed alternatief zijn. Bij het selecteren van respondenten werd bij deze studie eerlijk het onderwerp gecommuniceerd, maar werd de eenzaamheid op voorhand niet bevraagd. In de toekomst kan er een studie worden uitgevoerd die opteert voor een preselectie van respondenten in de vorm van bijvoorbeeld een kleine bevraging die de eenzaamheid toetst. Vervolgens kunnen dan enkel diepte-interviews worden uitgevoerd met eenzame respondenten, waardoor potentieel nog meer antecedenten kunnen worden geïdentificeerd. Dergelijke studies zullen dan wel in mindere mate een representatief beeld geven van de realiteit.

Voor sommige antecedenten werd er maar een beperkt draagvlak gevonden zoals bijvoorbeeld bij jobonzekerheid. Er werd slechts één respondent geïdentificeerd met jobonzekerheid, waardoor dit antecedent nog maar beperkte generaliseerbaarheid heeft. Vanwege de complexiteit van eenzaamheid is niet alles van de extensieve literatuurstudie even zwaar aan bod gekomen in de

empirische studie. Zo kon er bijvoorbeeld geen draagvlak worden gevonden voor de soorten leiderschapsstijlen en het "*social contagion*" effect. Vervolgens kan er op basis van deze studie een vervolgstudie worden opgezet die specifieke antecedenten in de diepte gaat onderzoeken. Ook werd deze empirische studie uitsluitend in België uitgevoerd wat de generaliseerbaarheid naar het buitenland kan limiteren. Toekomstig onderzoek kan dit onderzoek repliceren in andere nationale arbeidsmarkten.

Tenslotte kan deze studie ook kampen met een licht vertekend beeld vanwege de COVID-19 crisis. De diepte-interviews werden allemaal afgenomen in de tijdsspanne van februari tot maart 2021. Gedurende deze periode waren het merendeel van de respondenten aan het telewerken en werden fysieke sociale contacten drastisch beperkt door de regulering van de Belgische overheid. Enkele respondenten benadrukte ook uitdrukkelijk dat zij vanwege deze omstandigheden een lage eenzaamheid ervaren, maar dat zij vermoedelijk niet met eenzaamheid zouden kampen in normale omstandigheden. Hierdoor is het aan te raden om een soortgelijke empirische studie uit te voeren post-Corona. In zo een vervolgstudie kunnen ook nog andere accenten worden gelegd. Zo kan bijvoorbeeld worden onderzocht in welke mate de eenzaamheid van een manager een impact heeft op de eenzaamheid van zijn volgers of vice versa ("*contagion effect*"). Hoeverre de thuissituatie van iemand een invloed heeft op de eenzaamheid op de werkvloer. Deze studies inzake eenzaamheid hebben allen als doel om de mist rond eenzaamheid op de werkvloer te reduceren en het vervolgens constructief op te lossen. In een verder stadium kan ook onderzocht worden wat goede buffers vormen tegen eenzaamheid op de werkvloer. Anno 2021 is het onderzoek omtrent eenzaamheid op de werkvloer verre van verzadigd en deze studie is een goede aanzet om dit onderzoek in een stroomversnelling te brengen.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Adamson, B., & Axmith, M. (2003).** The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal, May/June*, 1-6.
- Amernic, J., Craig, R., & Tourish, D. (2007).** The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations, 60*(12), 1839-1872.
- Ames, D. R., Flynn, F. J., & Weber, E. U. (2004).** It's the thought that counts: On perceiving how helpers decide to lend a hand. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(4), 461-474.
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010).** The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organizational behavior, 30*, 55-89.
- Annemans, L. (2018).** Bijna de helft van de Belgen voelt zich eenzaam. *Knack*.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002).** Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 673-704.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003).** Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology, 55*(1), 24-29.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000).** Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry, 9*(2), 134-145.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009).** Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology, 60*, 421-449.
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014).** The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 131*, 319-325.
- Barsade, S. G. (2002).** The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly, 47*(4), 644-675.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003).** Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207.
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K., & Karol, S. H. (1990).** Is it lonely at the top?: Career success and personal relationships. *Journal of Communication, 40*(1), 9-23.
- Boeije, H. (2002).** A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity, 36*(4), 391-409.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2000).** Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin, 84*(612), 88.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004).** Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(5), 901.
- Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2009).** Alone in the crowd: the structure and spread of loneliness in a large social network. *Journal of personality and social psychology, 97*(6), 977.
- Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., & Berntson, G. G. (2003).** The anatomy of loneliness. *Current directions in psychological science, 12*(3), 71-74.

- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2010).** Perceived social isolation makes me sad: 5-year cross-lagged analyses of loneliness and depressive symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. *Psychology and aging, 25*(2), 453.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008).** *Loneliness: Human nature and the need for social connection*: WW Norton & Company.
- Charmaz, K. (2006).** *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: sage.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016).** Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*.
- Cheng, H., & Furnham, A. (2002).** Personality, peer relations, and self-confidence as predictors of happiness and loneliness. *Journal of adolescence, 25*(3), 327-340.
- Cigna. (2018).** Cigna 2018 US Loneliness Index. In: Cigna Bloomfield, CT.
- Cobb, S. (1976).** Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008).** CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal, 51*(1), 81-96.
- Conger, J. A. (1994).** *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*: Citeseer.
- Constable, J. F., & Russell, D. W. (1986).** The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of human stress, 12*(1), 20-26.
- Cooper, C. L. (1981).** *The stress check: Coping with the stresses of life and work*: Prentice Hall.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2003).** The stress and loneliness of success. *Counselling Psychology Quarterly, 16*(1), 1-7.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017).** Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review, 42*(2), 233-258.
- De Botton, A. (2013).** *The consolations of philosophy*: Vintage.
- De Vries, M. F. K. (1989).** Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics, 17*(4), 4-18.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997).** Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology, 70*(1), 19-34.
- Dolan, S. L., & Renaud, S. (1992).** Individual, organizational and social determinants of managerial burnout: A multivariate approach. *Journal of social Behavior and Personality, 7*(1), 95.
- Dozier, R. W. (1999).** *Fear itself: The origin and nature of the powerful emotion that shapes our lives and our world*: Macmillan.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012).** A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 38*(6), 1715-1759.
- Earle, W. B., Giuliano, T., & Archer, R. L. (1983).** Lonely at the top: The effect of power on information flow in the dyad. *Personality and Social Psychology Bulletin, 9*(4), 629-637.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007).** Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32.

- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011).** The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
- Ernst, J. M., & Cacioppo, J. T. (1999).** Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and preventive psychology*, 8(1), 1-22.
- Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012).** The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994).** Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 157-175.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009).** Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of management*, 35(6), 1379-1403.
- Ford, J., & Harding, N. (2011).** The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479.
- Fulop, L., & Rifin, W. D. (1997).** Representing fear in learning in organizations. *Management Learning*, 28(1), 45-63.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005).** "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gilbreath. (2002).** Supervisor behavior and employee psychological well-being.
- Gilbreath. (2004).** Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 93-118.
- Goleman, D. (2004).** What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Gonsalkorale, K., & Williams, K. D. (2007).** The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*, 37(6), 1176-1186.
- Grandey, A. A. (2000).** Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Greenglass, E. R. (1993).** The contribution of social support to coping strategies. *Applied psychology*, 42(4), 323-340.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1997).** The impact of social support on the development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work & Stress*, 11(3), 267-278.
- Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984).** The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18-&.
- Haller, M., & Hadler, M. (2006).** How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social indicators research*, 75(2), 169-216.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994).** Emotional contagion. *Studies in Emotion and Social Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010).** Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of behavioral medicine*, 40(2), 218-227.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008).** Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.

- Hodson, R. (1996).** Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 719-738.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000).** Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Holt-Lunstad, J. (2018).** Why social relationships are important for physical health: A systems approach to understanding and modifying risk and protection. *Annual review of psychology*, 69, 437-458.
- House, J. S. (1981).** Work stress and social support reading. MA: Addison-Wesley.
- Humphrey, R. H. (2012).** How do leaders use emotional labor? *Journal of organizational Behavior*, 33(5), 740-744.
- Hyland, P., Shevlin, M., Cloitre, M., Karatzias, T., Vallières, F., McGinty, G., . . . Power, J. M. (2019).** Quality not quantity: Loneliness subtypes, psychological trauma, and mental health in the US adult population. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 54(9), 1089-1099.
- Jackson, P. W. (1977).** Lonely at the top: Observations on the genesis of administrative isolation. *The School Review*, 85(3), 425-432.
- Jex, S. M. (1998).** *Stress and job performance: theory, research, and implications for managerial practice—advanced topics in organizational behavior*: Sage Publications Ltd, California.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1994).** Social support in the work environment and cardiovascular disease. In *Social support and cardiovascular disease* (pp. 145-166): Springer.
- Joiner, T. (2007).** *Why people die by suicide*: Harvard University Press.
- Joiner, T. (2011).** *Lonely at the top: The high cost of men's success*: St. Martin's Press.
- Jones. (2005).** It's not just lonely at the top: It can be "disengaging" too. Retrieved on January, 24, 2011.
- Jones, Freemon, & Goswick. (1981).** The persistence of loneliness: Self and other determinants 1. *Journal of personality*, 49(1), 27-48.
- Jordan, P., Troth, A., Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2020).** The antecedents and consequences of fear at work.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002).** Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kanouse, D. (1972).** L Reid Hanson J. Negativity in Evaluations. In: Attribution: Perceiving the Causes of Behavior. NJ, Morristoun: General
- Karasek, R. (1990).** Healthy work. *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*.
- Kathleen, E. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Kelchtermans, G., Piot, L., & Ballet, K. (2011).** The lucid loneliness of the gatekeeper: Exploring the emotional dimension in principals' work lives. *Oxford Review of Education*, 37(1), 93-108.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003).** Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265.
- Killeen, C. (1998).** Loneliness: an epidemic in modern society. *Journal of advanced nursing*, 28(4), 762-770.
- Kipnis, D. (1972).** Does power corrupt? *Journal of personality and social psychology*, 24(1), 33.

- Kirk, J. (2003).** It's lonely at the (executive) top. *Retrieved from the World Wide.*
- Knopf, J. W. (2006).** Doing a literature review. *PS: Political Science and Politics, 39(1)*, 127-132.
- Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011).** Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 15(2)*, 180-198.
- Ladkin, D., Spiller, C., & Craze, G. (2018).** The journey of individuation: A Jungian alternative to the theory and practice of leading authentically. *Leadership, 14(4)*, 415-434.
- Laireiter, A., & Baumann, U. (1992).** Network structures and support functions: Theoretical and empirical analyses.
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012).** Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management, 23(20)*, 4265-4282.
- Lawler, J., & Ashman, I. (2012).** Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership, 8(4)*, 327-344.
- Lee, F., & Tiedens, L. Z. (2001).** Who's being served?"Self-serving" attributions in social hierarchies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84(2)*, 254-287.
- Leon, M. (2002).** 16 Work in the trenches: fear and anxiety in the work-place—an exploration. *Mental Health and Work, 232*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001).** Managing individual performance in work groups. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 40(1)*, 63-72.
- Lindorff, M. (2001).** Research Note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress, 15(3)*, 274-282.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003).** Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship, 241*, 258.
- Mao, H.-Y. (2006).** The relationship between organizational level and workplace friendship. *The International Journal of Human Resource Management, 17(10)*, 1819-1833.
- Marangoni, C., & Ickes, W. (1989).** Loneliness: A theoretical review with implications for measurement. *Journal of Social and Personal Relationships, 6(1)*, 93-128.
- Mayo, E. (1946).** *The human problems of an industrial civilization*: Routledge.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987).** Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology, 52(1)*, 81.
- McDonald, A. (1985).** CONFLICT AT SUMMIT-DEADLY GAME. *Harvard Business Review, 50(2)*, 59
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Brashears, M. E. (2006).** Social isolation in America: Changes in core discussion networks over two decades. *American Sociological Review, 71(3)*, 353-375.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011).** Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly, 22(5)*, 893-909.
- Moos, R. H. (1988).** Psychosocial factors in the workplace. *Handbook of life stress, cognition and health, 193-209*.

- Morris, B. (2000).** So you're a player. Do you need a coach? The hottest thing in management is the executive coach-part boss, part consultant, part therapist. Who are these people? And what are they doing in your company. *Fortune*, 14(4), 144.
- Mortelmans, D. (2013).** *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*: Acco Leuven.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994).** Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 141-155.
- Olds, J., & Schwartz, R. S. (2009).** *The lonely American: Drifting apart in the twenty-first century*: Beacon Press.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011).** *Work loneliness and employee performance*. Paper presented at the Academy of management proceedings.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018).** No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
- Page, R. M., & Cole, G. E. (1991).** Demographic predictors of self-reported loneliness in adults. *Psychological Reports*, 68(3), 939-945.
- Parkes, K. R. (1995).** The effects of objective workload on cognitive performance in a field setting: A two-period cross-over trial. *Applied Cognitive Psychology*, 9(7), S153-S171.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017).** Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Peplau. (1982).** *Loneliness: A sourcebook of current theory, research, and therapy* (Vol. 36): John Wiley & Sons Inc.
- Peplau, & Perlman. (1982).** Perspective on loneliness. *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy*.
- Perlman, D., & Peplau, L. A. (1984).** Loneliness research: A survey of empirical findings. *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness*, 13, 46.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999).** Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Quinn Patton, M. (2002).** Qualitative research and evaluation methods. In: Sage.
- Reinking, K., & Bell, R. A. (1991).** Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the 'lonely at the top' maxim. *Communication Quarterly*, 39(4), 358-373.
- Rogers, C. R. (1961).** *On becoming a person: a therapist's point of view of psychotherapy*: Alemar.
- Rokach. (2000).** Loneliness and the life cycle. *Psychological Reports*, 86(2), 629-642.
- Rokach. (2001).** Strategies of coping with loneliness throughout the lifespan. *Current Psychology*, 20(1), 3-17.
- Rokach. (2007).** The effect of age and culture on the causes of loneliness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(2), 169-186.
- Rokach. (2014).** Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 6.
- Rokach, & Brock. (1996).** The causes of loneliness. *Psychology: A Journal of Human Behavior*.
- Rokach, & Brock. (1997).** Loneliness and the effects of life changes. *The Journal of psychology*, 131(3), 284-298.

- Rokach, & Brock. (1998).** Coping with loneliness. *The Journal of psychology*, 132(1), 107-127.
- Rokach, & Heather. (1997).** Loneliness: A multidimensional experience. *Psychology: A Journal of Human Behavior*.
- Rook, K. S. (1984).** Research on social support, loneliness, and social isolation: Toward an integration. *Review of Personality & Social Psychology*.
- Rook, K. S. (1988).** Toward a more differentiated view of loneliness.
- Russell. (1996).** UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, validity, and factor structure. *Journal of personality assessment*, 66(1), 20-40.
- Russell, Peplau, & Cutrona. (1980).** The revised UCLA Loneliness Scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of personality and social psychology*, 39(3), 472.
- Russell, Peplau, L. A., & Ferguson, M. L. (1978).** Developing a measure of loneliness. *Journal of personality assessment*, 42(3), 290-294.
- Sarason, B. R., Sarason, I. G., & Pierce, G. R. (1990).** *Social support: An interactional view*: John Wiley & Sons.
- Seidenberg, R. (1980).** The lonely marriage in corporate America. *The anatomy of loneliness*, 186-203.
- Sermat, V. (1980).** Some situational and personality correlates of loneliness. *The anatomy of loneliness*, 305-318.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993).** The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998).** From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), 273-299.
- Silard, A., & Wright, S. (2020).** The price of wearing (or not wearing) the crown: The effects of loneliness on leaders and followers. *Leadership*, 1742715019893828.
- Silman, F., & Dogan, T. (2013).** Social intelligence as a predictor of loneliness in the workplace. *The Spanish journal of psychology*, 16.
- Simmel, G. (1971).** The Metropolis and Mental Life. *On Individuality and Social Forms*.
- Slater, P. E. (1990).** *The pursuit of loneliness: American culture at the breaking point* (Vol. 836): Beacon Press.
- Stake, R. E. (2013).** *Multiple case study analysis*: Guilford press.
- Statbel. (2021).** Overall, the impact of the Covid-19 crisis on the Belgian labour market in 2020 remains limited. Retrieved from <https://statbel.fgov.be/en/themes/work-training/labour-market/employment-and-unemployment>
- Stoica, M., Brate, A. T., Bucuta, M., Dura, H., & Morar, S. (2014).** The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science and Theology*, 10(5), 101-112.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990).** *Basics of qualitative research*: Sage publications.
- Strongman, K. T. (1996).** *The psychology of emotion: Theories of emotion in perspective*: John Wiley & Sons.
- Svendsen, L. (2017).** *A philosophy of loneliness*: Reaktion Books.
- Tagiuri, R. (1968).** The concept of organizational climate. *Organizational climate: Exploration of a concept*, 9-32.

- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979).** An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56, 65.
- Taylor, F. (1947).** *Scientific Management*, Harper & Row. *New York*.
- Tiedens, L. Z. (2001).** Anger and advancement versus sadness and subjugation: the effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 86.
- Toegel, G., Kilduff, M., & Anand, N. (2013).** Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334-357.
- Tourish, D. (2014).** The dark side of transformational leadership: A critical perspective. *Development and Learning in Organizations*.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002).** Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- Tse, H. H., Troth, A. C., & Ashkanasy, N. M. (2016).** Leader—Member exchange and emotion in organizations.
- UGent, & NN. (2018).** Persdossier Resultaten Nationaal Geluksonderzoek 2018 over sociale relaties.
- Undén, A.-L. (1996).** Social support at work and its relationship to absenteeism. *Work & Stress*, 10(1), 46-61.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013).** A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vandenberg, R. J., Park, K.-O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Griffin-Blake, C. S. (2002).** The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. *Historical and current perspectives on stress and health*, 2, 57-115.
- Vaux, A. (1988).** Social and personal factors in loneliness. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 6(3-4), 462-471.
- Verrycken, R. (2020).** We leven in een eeuw van eenzaamheid. *De Tijd*.
- Walsh, W. B., Craik, K. H., & Price, R. H. (2000).** *Person-environment psychology: New directions and perspectives*: Psychology Press.
- Waytz, A., Chou, E. Y., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2015).** Not so lonely at the top: The relationship between power and loneliness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 69-78.
- Weiss, R. S. (1973).** Loneliness: The experience of emotional and social isolation.
- Weiss, R. S. (1987).** Reflections on the present state of loneliness research. *Journal of social Behavior and Personality*, 2(2), 1.
- Wright. (1992).** The competitive style of life: Its relationship to envy and the potential effects on interpersonal relationships.
- Wright. (2005a).** Loneliness in the workplace.
- Wright. (2005b).** Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1(1), 123-142.
- Wright. (2012).** Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations. *The Journal of psychology*, 146(1-2), 47-60.

- Wright. (2015).** Coping with loneliness at work. In *Addressing Loneliness* (pp. 145-156): Psychology Press.
- Wright. (2020).** Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 0018726720906013.
- Wright, Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006).** Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development.
- Yalom, I. (1998).** It's lonely at the top: Isolation as a problem for CEOs. In: Inc.
- Yilmaz, E. (2008).** Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(8), 1085-1096.
- Yilmaz, E. (2011).** An investigation of teachers loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.
- Yin, R. K. (2003).** Case study research: design and methods (ed.). *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2009).** Case study research: Design and methods. Sage publications. *Thousand oaks*.
- Yin, R. K. (2017).** *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.
- Yin, R. K. (2018).** *Case study research and applications*: Sage.
- Yukl, G. (2010).** Leadership in organizations, Upper Saddle River. *New Jersey: Person*.
- Zhou, X. (2018).** A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.

APPENDIX A. INTERVIEWPROTOCOL

A.1. Interviewprotocol managers

Ik ben Renders Dylan en studeer TEW – Innovatie en Ondernemerschap aan de UHasselt te Diepenbeek. Ik heb u vandaag uitgenodigd om inzichten te verwerven omtrent mijn masterthesis. Ik was zeer nieuwsgierig naar het onderwerp eenzaamheid op de werkvloer. Vervolgens zou ik graag onderzoeken of de anekdote "loneliness at the top" correct is. Tegenwoordig is eenzaamheid nog eerder taboe om over te praten, maar ik zou dat met mijn onderzoek graag meer bespreekbaar maken en meer in het daglicht zetten. Enkel op deze manier is het mogelijk om eenzaamheid op de werkvloer constructief op te lossen. Eenzaamheid is echter een gevoel dat het merendeel van de bevolking wel al eens ervaren heeft, inclusief ikzelf. Ik tracht bij mijn onderzoek zo veel mogelijk verschillende profielen te betrekken en uw functie is een goede aanvulling zijn voor mijn onderzoek. Ik zou zelf ook graag ooit een managementpositie invullen. Met dit onderzoek zou ik willen achterhalen of de weg naar succes doorgaans gepaard gaat met eenzaamheid.

Indien u zich met een vraag niet comfortabel voelt, dan mag u dat gerust aangeven en slaan we deze vraag over. Mag het interview ook eventueel worden opgenomen zodat ik het achteraf ook beter kan verwerken? Bovendien wil ik ook benadrukken dat uw anonimiteit ten alle tijden zal gewaarborgd blijven. Er kan op geen enkele manier de link worden gelegd tussen mijn onderzoek en de respondent. Mijn doel is om meer kennis te verwerven over het onderwerp, maar op een veilige en respectvolle manier.

Deel 1: Inleidende vragen

Socio-demografisch profiel

- 1) Kunt u zichzelf even voorstellen?
- 2) Wat heeft u gestudeerd?
- 3) Wat is uw burgerlijke status? (Getrouwd/samenwonend/gescheiden/vrijgezel)
- 4) Mag ik naar uw leeftijd vragen?

Huidige werksituatie

- 5) Hoe zou u uw huidige functie omschrijven en hoelang beoefent u deze?
- 6) Wat trok u aan tot deze functie en dit bedrijf? Hoe zou u de organisatiecultuur/sfeer omschrijven?
- 7) Hoeveel mensen werken er ongeveer voor de organisatie?
- 8) Worden er extra activiteiten georganiseerd om de samenwerking te bevorderen(intern/extern)?
- 9) Welk percentage van de werkdag werkt u alleen (zonder enig sociaal contact) versus in team?
- 10) Wordt er ruimte voorzien voor het bespreken van de emotionele toestand van de werknemers?
- 11) a) Welke waarden vindt u belangrijk op het werk? Welke persoonlijke behoeften verwacht u te vervullen op het werk?

b) Hebt u het gevoel dat andere organisatieleden dezelfde waarden nastreven als u? (**Werk waarden**)

Deel 2: Gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid toetsen met respondent

2.1 Individuele kenmerken

12) Hoe zou u zichzelf als persoon omschrijven? Wat zijn uw **persoonlijke karakteristieken**?

13) Vervolgens heb ik telkens verschillende stellingen opgesteld. Het is de bedoeling dat u de persoon kiest die het meeste aansluit met uw persoonlijkheid. Ik zou willen benadrukken dat geen enkele stelling juist noch fout is.

a) **Stelling 1:** Wanneer Persoon A zich op de werkvloer bevindt gaat hij graag interpersoonlijke relaties aan met collega's. Hij stelt zichzelf al eens graag in de belangstelling en is zeer spraakzaam. (**Extravert**)

Stelling 2: Persoon B is eerder een luisteraar dan een spreker en houdt zichzelf liever op de achtergrond. Hij neemt niet vaak zelf het woord. (**Introvert**)

→ Met welke persoon sluit uw persoonlijkheid het meeste aan?

b) **Stelling 1:** Persoon A zondert zich tijdens de pauzes liever eens af om naar het thuisfront te bellen, even te bezinnen over de werkdag, of om zich te ontspannen op sociale media. Sociale contacten leggen wordt door hem eerder gezien als een verplichting. (**Sociale vermijding**)

Stelling 2: Persoon B vertoeft zich tijdens de pauzes graag in groep en als hij in het gangpad iemand tegenkomt zal hij steeds een praatje slaan. Collega's worden door hem eerder als vrienden gezien. (**Sociaal**)

c) **Stelling 1:** Persoon A is iemand die altijd streeft om de beste te zijn en zal nooit genoegen nemen met een 2^{de} plaats. Hij wil beter presteren dan zijn collega's. (**Competitief**)

Stelling 2: Persoon B is iemand die de winst ook aan andere teamleden gunt. Zo lang dat de organisatie goed presteert is hij tevreden. Hij werkt hard achter de schermen en hoeft hier niet persé krediet voor te ontvangen. (**Niet-competitief**)

d) **Stelling 1:** Persoon A is iemand die zijn emoties soms de bovenhand laat nemen. Als hij tegenslagen ondervindt zal dit zeker tot uiting komen op de werkvloer. Ook kan hij wel eens last hebben van stress (**emotionele instabiliteit**).

Stelling 2: Persoon B is een persoon die niet gevoelig is voor negatieve emoties. Hij is over het algemeen relaxed en maakt zich niet zo snel zorgen. Hij brengt de rust in het team en laat zich niet uit balans brengen door tegenslagen. (**Emotionele stabiliteit**)

e) **Stelling 1:** Persoon A voelt zich comfortabel om voor een groep te spreken en nieuwe mensen te ontmoeten. Als er confrontaties optreden op de werkvloer zal hij deze niet uit de weg gaan en hij durft zijn eigen ideeën op tafel te gooien. (**Niet verlegen**)

Stelling 2: Persoon B kijkt graag de kat uit de boom en zal niet snel het voortouw nemen. Bij het pas leren kennen van nieuwe personen kan hij soms wat onwennig zijn, maar eens er een relatie is opgebouwd bloeit hij open. (**Verlegen**)

f) **Stelling 1:** Persoon A kan goede relaties opbouwen maar kan niet altijd even goed met iedereen opschieten. Hij heeft moeite om de emoties van anderen te interpreteren. (**Lage sociale intelligentie**)

Stelling 2: Persoon B is nieuwsgierig naar mensen die hij nog niet kent en voelt zich comfortabel in de rol van leider. Hij heeft veel zelfkennis en kent zijn zwakheden en sterktes. Bovendien is hij ook bereid om eigen belangen opzij te schuiven om een ander te helpen. (**Hoge sociale intelligentie**)

De invloed van omgevingsfactoren

2.2 Kenmerken van het werk

14) a) Hoeveel uren werkt u gemiddeld per dag/week? ("**Job Length**")

b) Hoe kan u de teamcohesie beschrijven op de werkvloer?

15) Heeft u soms het gevoel dat u te veel opdrachten moeten uitvoeren binnen een beperkt tijdsinterval? (**Werkdruk**)

2.3 Organisatorische kenmerken

Organisatieklimaat

16) a) Is er ruimte om fouten te maken binnen de organisatiecultuur? Hoe wordt er gereageerd op fouten?

b) Voel je u comfortabel om suggesties te geven en gevoelige problemen te bespreken met uw supervisor? Heeft u ooit al eens een gevoel van angst/vrees gehad op uw huidige werkplek? (**Klimaat van angst**)

17) a) Word je gewaardeerd omdat u zichzelf bent? Moedigt uw supervisor uw persoonlijke groei aan? Heeft u ook al andere persoonlijk zien groeien?

b) Heerst er een gevoel van community en samenwerking? ("**Community spirit**")

18) Ervaart u een goede fit tussen uw persoonlijke waarden en de organisatiecultuur/omgeving waarin u werkt? (**Persoon-omgeving fit**)

Sociale ondersteuning

- 19) Ervaart u ondersteuning van bovenaf in de organisatie? Ontvangt u feedback en erkenning? (**Supervisor support**)
- 20) Ervaart u ondersteuning door mede-managers/collega's (zijdelingse steun)? Worden er goede sociale relaties aangegaan met collega's en kan u raad en hulp vragen aan hen? (**Co-worker support**)
- 21) Kan je uw werkgerelateerde problemen bespreken met familie of vrienden buiten de werkomgeving? Of heeft u soms het gevoel dat uw werkgerelateerde problemen te complex zijn om thuis op tafel te leggen? (**Non-work support**)

Deel 3: Unieke Antecedenten van eenzaamheid voor leiders toetsen met respondent

3.1 Werkomgeving van de leider

- 22) a) Voor hoeveel ondergeschikten bent u verantwoordelijk en rapporteren rechtstreeks aan u? Welke verantwoordelijkheden draagt u ten aanzien van uw ondergeschikten (retentie, prestaties)?
- b) Welke ondersteuning geeft u aan uw ondergeschikten? Is deze ondersteuning wederkerig? (**"Span of control"**)
- 23) Moet u soms informatie achterhouden voor uw ondergeschikten? Ervaart u soms een bepaalde mate van sociale afstand met hen? Heeft u soms het gevoel dat het statusverschil een negatief effect heeft op het vormen van relaties? (**Sociale afstand**)
- 24) Heeft u ooit al eens andere medewerkers beschouwd als een bedreiging? Als u bijvoorbeeld aan het concurreren bent voor een promotie? (**Andere als bedreiging zien**)

3.2 Rol als leider

- 25) Met uw leidinggevende functie heeft u uiteraard toegang tot meer middelen en bezit u meer macht. Heeft u al eens het gevoel gehad dat werknemers u benaderen louter om middelen of informatie te krijgen? Dat u niet goed de intenties van de werknemer kan inschatten waarom die bevriend wil zijn? (**Machtspositie leider**)
- 26) a) Als u opmerkt dat één van uw volgers kampt met persoonlijke en professionele uitdagingen/problemen, hoe reageert u daar dan op? (**Empathie probleem**)

3.3 Soorten leiderschapsstijlen

- 27) Hoe zou je uw leiderschapsstijl omschrijven? Transactioneel/transformationeel/authentiek leiderschap? (Stijlen duiden indien nodig)

Deel 4: toetsen in welke mate respondent eenzaamheid ervaart

- 28) Al eens het gevoel gehad dat niemand u begrijpt op de werkvloer?
- 29) Verlangt u naar meer intense sociale relaties op de werkvloer (kwalitatief/kwantitatief)
- 30) Heeft u ooit al eens eenzame collega's (andere leiders of volgers) waargenomen op de werkvloer? Had dit bewust of onbewust een effect op uw gemoedstoestand? (**Contagion effect**)
- 31) Heeft u al eens ervaren dat uw functie een hindernis vormt om een sociale relatie met iemand aan te gaan?
- 32) a) Zoals ik in mijn introductie zei wil ik het onderwerp eenzaamheid wat meer bespreekbaar maken. Heeft u zelf ooit al eens gevoelens van eenzaamheid ervaren op de werkvloer?
b) Zo ja, beschrijf me dat gevoel dat u toen ervaarde?
c) Zo nee, hoe komt het dat u tot op heden nog geen eenzaamheid heeft ervaren? Wat voorkomt/verlicht deze gevoelens?

Heel erg bedankt dat ik u mocht interviewen. Uw antwoorden zullen een grote bijdragen leveren voor mijn onderzoek. Tenslotte wil ik nog eens benadrukken dat ik deze informatie volledig anoniem zal verwerken. Indien u interesse heeft in mijn onderzoek wil ik de finale versie van mijn masterthesis altijd aan u bezorgen. Heeft u nog kennissen die ook eventueel bereid zijn om een interview af te nemen?

Nog eens bedankt voor uw tijd en medewerking!

A.2. Interviewprotocol niet-managers

Ik ben Renders Dylan en studeer TEW – Innovatie en Ondernemerschap aan de UHasselt te Diepenbeek. Ik heb u vandaag uitgenodigd om inzichten te verwerven omtrent mijn masterthesis. Ik was zeer nieuwsgierig naar het onderwerp eenzaamheid op de werkvloer. Tegenwoordig is eenzaamheid nog eerder taboe om over te praten, maar ik zou dat met mijn onderzoek graag meer bespreekbaar maken en meer in het daglicht zetten. Enkel op deze manier is het mogelijk om eenzaamheid op de werkvloer constructief op te lossen. Eenzaamheid is echter een gevoel dat het merendeel van de bevolking wel al eens ervaren heeft, inclusief ikzelf. Ik tracht bij mijn onderzoek zo veel mogelijk verschillende profielen te betrekken en uw functie zou een goede aanvulling zijn voor mijn onderzoek.

Indien u zich met een vraag niet comfortabel voelt, dan mag u dat gerust aangeven en slaan we deze vraag over. Mag het interview ook eventueel worden opgenomen zodat ik het achteraf ook beter kan verwerken? Bovendien wil ik ook benadrukken dat uw anonimiteit ten alle tijden zal gewaarborgd blijven. Er kan op geen enkele manier de link worden gelegd tussen mijn onderzoek en de respondent. Mijn doel is om meer kennis te verwerven over het onderwerp, maar op een veilige en respectvolle manier.

Deel 1: Inleidende vragen

Socio-demografisch profiel

- 1) Kunt u zichzelf even voorstellen?
- 2) Wat heeft u gestudeerd?
- 3) Wat is uw burgerlijke status? (Getrouwd/samenwonend/gescheiden/vrijgezel)
- 4) Mag ik naar uw leeftijd vragen?

Huidige werksituatie

- 5) Hoe zou u uw huidige functie omschrijven en hoelang beoefent u deze?
- 6) Wat trok u aan tot deze functie en dit bedrijf? Hoe zou u de organisatiecultuur/sfeer omschrijven?
- 7) Hoeveel mensen werken er ongeveer voor de organisatie?
- 8) Worden er extra activiteiten georganiseerd om de samenwerking te bevorderen(intern/extern)?
- 9) Welk percentage van de werkdag werkt u alleen (zonder enig sociaal contact)?
- 10) Wordt er ruimte voorzien voor het bespreken van de emotionele toestand van de werknemers?
- 11) a) Welke waarden vindt u belangrijk op het werk? Welke persoonlijke behoeften verwacht u te vervullen op het werk?
b) Hebt u het gevoel dat andere organisatieleden dezelfde waarden nastreven als u? (**Werk waarden**)

Deel 2: Gemeenschappelijke antecedenten van eenzaamheid toetsen met respondent

2.1 Individuele kenmerken

12) Hoe zou u zichzelf als persoon omschrijven? Wat zijn uw **persoonlijke karakteristieken**?

13) Vervolgens heb ik telkens verschillende stellingen opgesteld. Het is de bedoeling dat u de persoon kiest die het meeste aansluit met uw persoonlijkheid. Ik zou willen benadrukken dat geen enkele stelling juist noch fout is.

a) **Stelling 1:** Wanneer Persoon A zich op de werkvloer bevindt gaat hij graag interpersoonlijke relaties aan met collega's. Hij stelt zichzelf al eens graag in de belangstelling en is zeer spraakzaam. (**Extravert**)

Stelling 2: Persoon B is eerder een luisteraar dan een spreker en houdt zichzelf liever op de achtergrond. Hij neemt niet vaak zelf het woord. (**Introvert**)

→ Met welke persoon sluit uw persoonlijkheid het meeste aan?

b) **Stelling 1:** Persoon A zondert zich tijdens de pauzes liever eens af om naar het thuisfront te bellen, even te bezinnen over de werkdag, of om zich te ontspannen op sociale media. Sociale contacten leggen wordt door hem eerder gezien als een verplichting. (**Sociale vermijding**)

Stelling 2: Persoon B vertoeft zich tijdens de pauzes graag in groep en als hij in het gangpad iemand tegenkomt zal hij steeds een praatje slaan. Collega's worden door hem eerder als vrienden gezien. (**Sociaal**)

c) **Stelling 1:** Persoon A is iemand die altijd streeft om de beste te zijn en zal nooit genoegen nemen met een 2^{de} plaats. Hij wil beter presteren dan zijn collega's. (**Competitief**)

Stelling 2: Persoon B is iemand die de winst ook aan andere teamleden gunt. Zo lang dat de organisatie goed presteert is Hij tevreden. Hij werkt hard achter de schermen en hoeft hier niet persé krediet voor te ontvangen. (**Niet-competitief**)

d) **Stelling 1:** Persoon A is iemand die zijn emoties soms de bovenhand laat nemen. Als hij tegenslagen ondervindt zal dit zeker tot uiting komen op de werkvloer. Ook kan hij wel eens last hebben van stress (**Emotionele instabiliteit**).

Stelling 2: Persoon B is een persoon die niet gevoelig is voor negatieve emoties. Hij is over het algemeen relaxed en maakt zich niet zo snel zorgen. Hij brengt de rust in het team en laat zich niet uit balans brengen door tegenslagen. (**Emotionele stabiliteit**)

e) **Stelling 1:** Persoon A voelt zich comfortabel om voor een groep te spreken en nieuwe mensen te ontmoeten. Als er confrontaties optreden op de werkvloer zal hij deze niet uit de weg gaan en hij durft zijn eigen ideeën op tafel te gooien. (**Niet verlegen**)

Stelling 2: Persoon B kijkt graag de kat uit de boom en zal niet snel het voortouw nemen. Bij het pas leren kennen van nieuwe personen kan hij soms wat onwennig zijn, maar eens er een relatie is opgebouwd bloeit hij open. In extreme situaties kan hij zeer alert reageren (**verlegen**)

f) **Stelling 1:** Persoon A kan goede relaties opbouwen maar kan niet altijd even goed met iedereen opschieten. Hij heeft moeite om de emoties van anderen te interpreteren. (**Lage sociale intelligentie**)

Stelling 2: Persoon B is nieuwsgierig naar mensen die hij nog niet kent en voelt zich comfortabel in de rol van leider. Hij heeft veel zelfkennis en kent zijn zwakheden en sterktes. Bovendien is hij ook bereid om eigen belangen opzij te schuiven om een ander te helpen. (**Hoge sociale intelligentie**)

De invloed van omgevingsfactoren

2.2 Kenmerken van het werk

14) a) Hoeveel uren werkt u gemiddeld per dag/week? ("**Job Length**")

b) Hoe kan u de teamcohesie beschrijven op de werkvloer?

15) Heeft u soms het gevoel dat u te veel opdrachten moeten uitvoeren binnen een beperkt tijdsinterval? (**Werkdruk**)

2.3 Organisatorische kenmerken

Organisatieklimaat

16) a) Is er ruimte om fouten te maken binnen de organisatiecultuur? Hoe wordt er gereageerd op fouten?

b) Voel je u comfortabel om suggesties te geven en gevoelige problemen te bespreken met uw supervisor? Heeft u ooit al eens een gevoel van angst/vrees gehad op uw huidige werkplek? (**Klimaat van angst**)

17) a) Word je gewaardeerd omdat u zichzelf bent? Moedigt uw supervisor uw persoonlijke groei aan? Heeft u ook al andere persoonlijk zien groeien?

b) Heerst er een gevoel van community en samenwerking? ("**Community spirit**")

18) Ervaart u een goede fit tussen uw persoonlijke waarden en de organisatiecultuur/omgeving waarin u werkt? (**Persoon-omgeving fit**)

Sociale ondersteuning

19) Ervaart u ondersteuning van bovenaf in de organisatie? Ontvangt u feedback en erkenning? (**Supervisor support**)

20) Ervaart u ondersteuning door collega's (zijdelingse steun)? Worden er goede sociale relaties aangegaan met collega's en kan u raad en hulp vragen aan hen? (**Co-worker support**)

21) Kan je uw werkgerelateerde problemen bespreken met familie of vrienden buiten de werkomgeving? Of heeft u soms het gevoel dat uw werkgerelateerde problemen te complex zijn om thuis op tafel te leggen? (**Non-work support**)

Andere als bedreiging zien

- 22) a) Heeft u ooit al eens andere medewerkers beschouwd als een bedreiging?
b) Als u bijvoorbeeld aan het concurreren bent voor een promotie? (**Andere als bedreiging zien**)
- 23) a) Heeft u het gevoel dat uw supervisors empathisch/meelevend zijn?
b) Zo ja, waarom is uw supervisor empathisch? (Strategische redenen?)
c) Behoort die empathie tot zijn functie en verdient die empathie wederkerigheid?
(**Empathie probleem**)

Deel 3: toetsen in welke mate respondent eenzaamheid ervaart

- 24) Al eens het gevoel gehad dat niemand u begrijpt op de werkvloer?
- 25) Verlangt u naar meer intense sociale relaties op de werkvloer (kwalitatief/kwantitatief)
- 26) a) Heeft u ooit al eens eenzame collega's (leiders of volgers) waargenomen op de werkvloer?
b) Had dit bewust of onbewust een effect op uw gemoedstoestand? (**contagion effect**)
- 27) Heeft u al eens ervaren dat uw functie een hindernis vormt om een sociale relatie met iemand aan te gaan?
- 28) a) Zoals ik in mijn introductie zei wil ik het onderwerp eenzaamheid wat meer bespreekbaar maken. Heeft u zelf ooit al eens gevoelens van eenzaamheid ervaren op de werkvloer?
b) Zo ja, beschrijf me dat gevoel dat u toen ervaarde?
c) Zo nee, hoe komt het dat u tot op heden nog geen eenzaamheid heeft ervaren? Wat voorkomt/verlicht deze gevoelens?

Heel erg bedankt dat ik u mocht interviewen. Uw antwoorden zullen een grote bijdragen leveren voor mijn onderzoek. Tenslotte wil ik nog eens benadrukken dat ik deze informatie volledig anoniem zal verwerken. Indien u interesse heeft in mijn onderzoek wil ik de finale versie van mijn masterthesis altijd aan u bezorgen. Heeft u nog kennissen die ook eventueel bereid zijn om een interview af te nemen?

Nog eens bedankt voor uw tijd en medewerking!