



UNIVERSITEIT
GENT

Communicatie bootcamp *voor leidinggevenden*

Onderzoeksrapport juni 2020

Drs. Anouk Decuypere
Prof. dr. Adeliën Decramer
Prof. dr. Mieke Audenaert

 FACULTEIT ECONOMIE
EN BEDRIJFSKUNDE

© Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Onderzoeksgroep Personeels- en Organisatiemanagement

Twekerkenstraat 2

9000 Gent

België

Contactpersoon:

Anouk Decuyper

Anouk.Decuyper@UGent.be

Inhoud

1 Inleiding	3
1.1 Situering onderzoeksproject	3
1.2 Gegevensbescherming	3
1.3 Corona context	4
1.4 Deelnames	4
2 Training	6
2.1 Wetenschappelijke basis	7
<i>Blok 1: Werken met aandacht</i>	7
<i>Blok 2: Non-verbale aspecten van communicatie</i>	7
<i>Blok 3: Verbale communicatie</i>	8
<i>Blok 4: Integratie</i>	8
<i>Leestips</i>	8
3 Gemeten constructen en resultaten	9
3.1 Welzijn	9
3.1.1 <i>Bevlogenheid</i>	9
3.1.2 <i>Psychologische voorwaarden voor bevlogenheid</i>	10
3.1.3 <i>Burn-out</i>	11
3.1.4 <i>Psychologische basisbehoeften</i>	12
2.2 Leiderschap	13
2.2.1 <i>Tevredenheid met de communicatie van de leidinggevende</i>	13
2.2.2 <i>Vertrouwen</i>	14
2.2.3 <i>Aandachtige communicatie</i>	14
2.3 Communicatie en COVID-19	17
2.3.1 <i>Formeel, informeel en online contact</i>	17
2.3.2 <i>Open vragen over de impact van COVID-19</i>	19
4 Conclusie	20
4.1 Aanbeveling	20
5 Bronnen	21

1 Inleiding

1.1 Situering onderzoeksproject

Dit onderzoeksrapport maakt deel uit van een samenwerking met (overheids)bedrijven om het effect van een evidence-based communicatie bootcamp te onderzoeken. Specifiek bestuderen we of het trainingsbootcamp *aandachtige communicatie* verhoogd, alsook welzijn en leiderschap, zowel van het perspectief van de leidinggevende als van de medewerker.

Dit onderzoek vindt plaats in het kader van een doctoraatstraject. Het gaat uit van de Vakgroep Personeels- en Organisationsmanagement van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit Gent. Het onderzoeksproject werd uitgevoerd door drs. Anouk Decuypere en staat onder leiding van Prof. dr. Adeliën Decramer en Prof. dr. Mieke Audenaert.

1.2 Gegevensbescherming

Aangezien een goede bescherming van persoonsgegevens en privacy zeer belangrijk voor ons is, geven wij graag nog wat bijkomende informatie over onze werkwijze omtrent databescherming. Wij hanteren strenge normen met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens en hebben onze verwerkingsactiviteit geregistreerd in het AVG Register van de UGent. Bovendien hebben we in het kader van deze datacollectie een Data Management Plan aangemaakt.

Alle informatie die wij verzamelden in het kader van dit onderzoeksproject wordt strikt vertrouwelijk behandeld. De data is enkel toegankelijk voor de bij dit onderzoek betrokken onderzoekers. Dit betekent dat onze respondenten niet geïdentificeerd kunnen worden in onze rapporten of publicaties. Wij publiceren immers enkel geaggregeerde resultaten. Het cijfermateriaal dat in dit benchmarkrapport terug te vinden is, heeft dus geen betrekking op individuele personen. Het betreft steeds geaggregeerde informatie over de deelnemende groepen heen.

Bij aanvang van de data-vergaringen werd aan iedere respondent bijkomende informatie verschaft omtrent het doel van deze dataverzameling. Bovendien werd ook een uitgebreide privacyverklaring, conform de GDPR-wetgeving, aan de vragenlijst toegevoegd en vulden de respondenten online een informed consent in ('ik ga akkoord' op de eerste pagina van de online vragenlijst).

Bij de online data-vergaring werd gevraagd naar de naam en voornaam van de leidinggevende en de deelnemers, dit was om de data van de drie data-vergaringen achteraf aan elkaar te kunnen linken. Deze persoonsgegevens zijn enkel nog te vinden op een datafile op de computer van de onderzoeker (drs. Anouk Decuypere) en zal nooit gedeeld worden met andere instanties (ook niet de werkgever). Wanneer het onderzoek volledig is afgerond worden de namen voorgoed verwijderd. De datasets (zonder namen), zal bijgehouden worden tot 10 jaar na het verschijnen van de laatste wetenschappelijke publicatie. Daarna worden ook deze gegevens vernietigd.

De geaggregeerde data en resultaten uit deze studie worden enkel gebruikt in het kader van een breder doctoraatsonderzoekstraject.

1.3 Corona context

Dit onderzoek werd opgestart voor zomer in 2019 met uitnodigingen aan (overheids)bedrijven om deel te nemen aan het onderzoek. In samenwerking met verschillende organisaties werden er trainingen georganiseerd voor het voorjaar van 2020. Er werden ook (online) bevestigingen georganiseerd voor de deelnemende leidinggevenden alsook hun medewerkers op drie verschillende tijdstippen: voor de training, twee weken na de training en twee maanden na de training.

De eerste training vond plaats in februari 2020, de tweede training begin maart 2020. Vlak daarna brak de COVID-19 pandemie uit in ons land en werden we aldus genoodzaakt om volgende trainingen en focusgroepen te annuleren. We besloten om de bevestigingen te laten doorgaan, met wat extra vragen omtrent online communicatie en de impact van COVID-19. Voor de eerste trainingsgroep (februari 2020) viel de pandemie tussen de tweede bevestiging (twee weken na de training) en de laatste bevestiging (twee maanden na de training). Voor de tweede trainingsgroep (begin maart 2020) startte de pandemie al vlak na de eerste training, dus voor de tweede en derde bevestiging.

De pandemie had een grote impact op het (werk)leven van de deelnemers, wat er voor zorgt dat de conclusies van dit onderzoek erg context-specifiek zijn en niet meer goed te interpreteren. We hebben bijvoorbeeld bevlogenheid en burn-out gemeten als indicator voor welzijn als gevolg van verbeterd leiderschap, maar dit wordt natuurlijk erg beïnvloed door de pandemie en het effect ervan op het (werk)leven. De mogelijke effecten van de trainingen worden hierdoor (wellicht) tenietgedaan.

Desondanks voorzien we in dit rapport een overzicht van de evolutie op verschillende concepten die we gemeten hebben. Bij de interpretatie hiervan is het wel erg belangrijk om de corona context in het achterhoofd te houden.



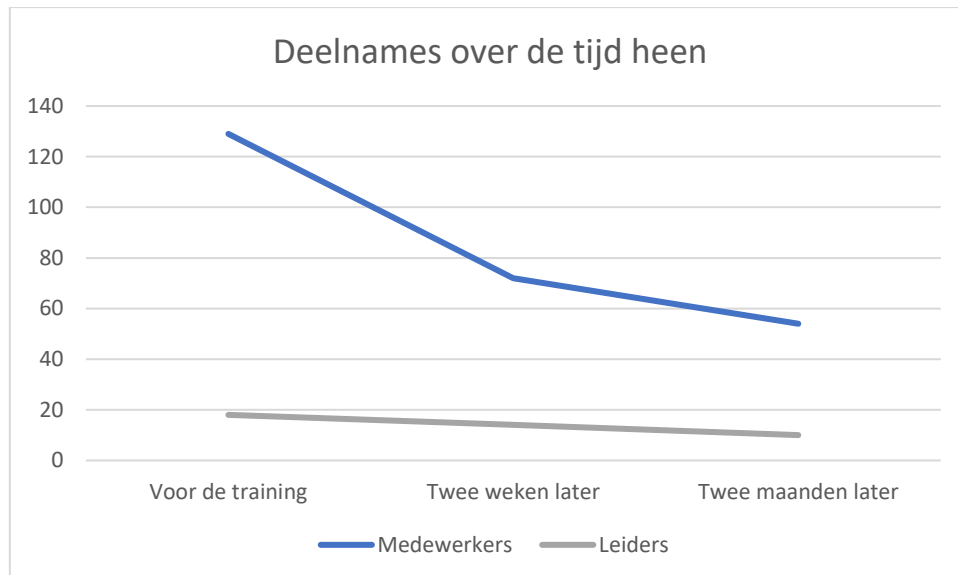
1.4 Deelnemers

In totaal namen 18 leidinggevenden deel aan de twee trainingen. Van deze leidinggevenden konden we 129 medewerkers bevestigen bij de start van de data-vergaderingen.

Leidinggevenden waren voornamelijk vrouwen (72.2%) met een gemiddelde leeftijd van 44.22 jaar, allemaal met een hoger diploma (hoge school of universiteit) en met gemiddeld 9.83 jaar anciënniteit. Ze waren gemiddeld verantwoordelijk over 16.72 medewerkers, maar hier waren grote verschillen.

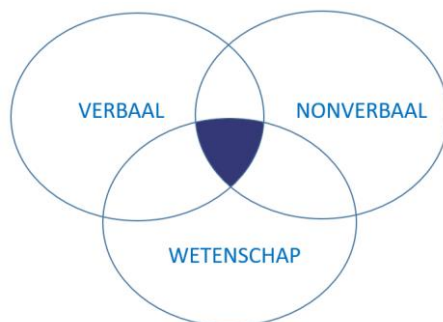
Medewerkers waren ook voornamelijk vrouwen (74.4%) met een gemiddelde leeftijd van 43.22 jaar. Het onderwijsniveau was sterk gespreid: beroepsonderwijs (15.5%), technisch onderwijs (9.3%), algemeen middelbaar onderwijs (10.9%), hoger onderwijs (41.9%) en universitair onderwijs (22.5%). De gemiddelde anciënniteit op de huidige positie was 12.02 jaar en de gemiddelde anciënniteit bij de leidinggevende was 5.07 jaar.

Zoals doorgaans gebeurt met longitudinale bevragingen, vielen er veel participanten af voor deelname aan de volgende bevragingen. Dit is ook erg te begrijpen indien de werkdruk toenam tijdens de pandemie. In de grafiek hieronder ziet u de vermindering in het aantal deelnames van medewerkers en leidinggevenden. Dit heeft ook een impact op de interpretatie van de resultaten; we zijn niet zo zeker waarom de deelnemers afvielen. Mogelijks zijn dit participanten die meer werkdruk ervoeren tijdens de pandemie, maar mogelijks zijn dit ook de leidinggevenden die de training minder interessant vonden, of medewerkers die minder tevreden waren met hun leidinggevenden.



2 Training

De training had als doel om op een evidence-based manier in te gaan op communicatie. Er werden verschillende oefeningen aangeboden om zowel verbale als nonverbale communicatie te verbeteren. Deze oefeningen werden verdeeld in vier blokken die op elkaar verder bouwden. Elk trainingsblok was gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. De training werd aangeboden op twee opeenvolgende dagen op een trainingslocatie die voorzien werd door de eigen werkgever.



Hieronder ziet u een korte samenvatting van de opbouw van de training:

DAG 1	
Blok 1: Werken met aandacht	Blok 2: Non-verbale aspecten van communicatie
<ul style="list-style-type: none"> - Wetenschappelijke inzichten rond multitasking en afleiding - Aandacht als basis voor informatiegaring en goede beslissingen - Oefeningen rond zintuiglijke beleving en aanwezig zijn in het lichaam - Aanleren van “check-in” oefeningen ter voorbereiding van vergaderingen - Omgaan met ambiguïteit in gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> - Respectful inquiry: niet wat u zegt maar hoe u iets zegt - Leader attentive communication: de kunst van aanwezig zijn en waarnemen - Basishouding in een gesprek - Opmerken van non-verbale communicatie (inclusief spreektoon) - Omgaan met persoonlijke ruimte van medewerkers
DAG 2	
Blok 3: Verbale aspecten van communicatie	Blok 4: Integratie
<ul style="list-style-type: none"> - Evidence-based inzichten rond vergaderen - Feedbackregels: geven en ontvangen - Omgaan met negatieve feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Integratie-oefening - Feedback op eigen functioneren - Actieplan

2.1 Wetenschappelijke basis

We gaan verder met het opsommen van enkele wetenschappelijke inzichten die aan de basis lagen van de training. Onderaan verwijzen we u ook graag door naar enkele boeken waarin deze inzichten ook besproken worden.

Blok 1: Werken met aandacht

- 1) **Multitasken en afleiding**; multitasken is niet productief en afleiding is nefast voor positieve werkrelaties op het werk (zie e.g. Adler & Benbunan-Fich, 2012; Carrier, Rosen, Cheever, & Lim, 2015; Gorman & Green, 2016; Levy, Wobbrock, Kaszniak, & Ostergren, 2012; Pikos, 2017; Reinke & Chamorro-Premuzic, 2014; Tigchelaar & de Bos, 2019; Wajcman & Rose, 2011), zie ook onderzoek naar *phone snubbing* (Roberts & Williams, 2017).
- 2) **Gerichte aandacht** als basis voor informatieverzameling, creativiteit en verbeterde beslissingen (Arkes & Blumer, 1985; Baas, Nevicka, & Ten Velden, 2014; Carson & Langer, 2006; Hafenbrack, Kinias, & Barsade, 2014; Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013; Karelaia & Reb, 2015; Kiken & Shook, 2011; Langer, 1989; Langer & Moldoveanu, 2000; Murphy, 2020; Reb & Atkins, 2015; Reb, Narayanan, & Ho, 2013; Ruedy & Schweitzer, 2010; Sutcliffe, Vogus, Dane, & Jones, 2016; Weick & Putnam, 2006).
- 3) **Emotionele ‘besmetting’** van burn-out en bevlogenheid, wat ervoor zorgt dat men aandachtig moet zijn om vroege signalen snel op te pikken (Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006; Barsade et al., 2002; Costa, Passos, & Bakker, 2013; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994).

Blok 2: Non-verbale aspecten van communicatie

- 1) **Communicatie-technieken** en wat ze gemeenschappelijk hebben, namelijk aandacht en een open basishouding; respectful inquiry (Van Quaquebeke & Felps, 2016), humble inquiry (Schein, 2013), feedforward (Kluger & Nir, 2010; Mcdowall, Freemann, & Marshall, 2014), mindful communication (Arendt, Pircher Verdorfer, & Kugler, 2019; Arendt, Pircher Verdorfer, & Kugler, 2019), active-empathic listening (Bodie, 2011) and leader attentive communication (Decuyper, Audenaert & Decramer, 2019).
- 2) Het belang van **non-verbale communicatie** (Bellou & Gkorezis, 2016; Bonaccio, O’Reilly, O’Sullivan, & Chiochio, 2016; Breazeal, Kidd, Thomaz, Hoffman, & Berlin, 2005; Daly, Vangelisti, & Daughton, 1987; Darioly & Mast, 2014; Friedman, Prince, Riggio, & DiMatteo, 1980; Riggio & Darioly, 2016; Salisbury & Chen, 2007; Stacks & Murphy, 1993; Talley & Temple, 2015; Bollen & Bergen, 2017).
- 3) De rol van **persoonlijke ruimte** en effectief organiseren van vergaderingen (Beaulieu, 2004; Hunsaker & Alessandra, 1981; Lomranz, 1976; Pink, 2018; Bollen & Bergen, 2017).

Blok 3: Verbale communicatie

- 1) **Denkenfouten in communicatie:** de transparantie-illusie en ‘closeness communication bias’ (Garcia, 2002; Gilovich & Savitsky, 1999; Murphy, 2020; Savitsky, Keysar, Epley, Carter, & Swanson, 2011; Murphy, 2020).
- 2) **Feedback:** de rol van voorbereiding, het brengen van de boodschap op een effectieve manier, omgaan met vervelende reacties, hoe zelf negatieve feedback ontvangen (see e.g. Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015; Anseel, Van Yperen, Janssen, & Duyck, 2011; Anseel & Lievens, 2009; Atwater, 2006; Bezuijen, van Dam, van den Berg, & Thierry, 2010; Fong, Patall, Vasquez, & Stautberg, 2019; Smither, London, & Reilly, 2005; Steffens et al., 2018; Zhang, Qin, & Liu, 2020).

Blok 4: Integratie

- 1) Het belang van **hulp vragen** in het persoonlijk netwerk, de rol van ‘**peer mentoring**’ (Baker, 2020; Hafsteinsdóttir, van der Zwaag, & Schuurmans, 2017; Janssen, van Vuuren, & de Jong, 2016; Neely, cotton, & Neely, 2017; Petosa & Smith, 2014; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003).
- 2) Het **toepassen van de training** op het werk (‘transfer of training’) (Baldwin & Ford, 1988; Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Cheng & Hampson, 2008; Cheng & Ho, 2001; Ford & Weissbein, 2008).

Leestips

Wetenschappelijke artikels zijn soms moeilijk te lezen omdat ze vaak niet gratis te verkrijgen zijn. Daarom geven we graag ook een aantal leestips van aan te raden boeken over leiderschap en gerelateerde onderwerpen:

- 1) Audenaert, M. (2019). **Leiders doen groeien**. Gent: Borgerhoff & Lamberigts, owl press.
- 2) Decramer, A. (2019). **Organisaties doen werken**. Gent: Borgerhoff & Lemberigts, Owl press.
- 3) Baker, W. (2020). **All you have to do is ask**. How to Master the Most Important Skill for Success. New York: Penguin Random House.
- 4) Bollen, K., & Bergen, T. (2017). **Allemachtig**. Via veerkracht naar invloed. Antwerpen: Houtekiet.
- 5) Desmet, N. (2017). **Wat als werken toch niet leuk was?** Paradox van de positieve psychologie in HR. Antwerpen: Garant Uitgevers.
- 6) Marichal, K., & Segers, J. (2015). **De leider in de spiegel**. 19 inzichten in leiderschap (Third Edit). Leuven: Uitgeverij Acco.
- 7) Murphy, K. (2020). **You’re Not Listening**. What You’re Missing & Why It Matters. London: Penguin Random House.
- 8) Riggio, R. E. (Ed.). (2019). **What’s wrong with leadership?** Improving Leadership Research and Practice. New York: Routledge.
- 9) Stoker, J., & Garretsen, H. (2018). **Goede leiders zweven niet**. De fundamente van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij. Amersfoort: Uitgeverij Atlas Contact.
- 10) Tigchelaar, M., & de Bos, O. (2019). **Focus AAN/UIT**. Dicht de 4 concentratielekken en krijg meer gedaan in een wereld vol afleiding. Amsterdam: Uitgeverij Unieboek; Het spectrum bv.

3 Gemeten constructen en resultaten

In het volgende deel van dit rapport worden een aantal concepten besproken die we gemeten hebben op de drie verschillende tijdstippen, meestal zowel bij de leidinggevenden als bij de medewerkers. We hebben variabelen gemeten rond welzijn (bevlogenheid, burnout, psychologische noden, ..), alsook leiderschap (vertrouwen in de leidinggevende, dienend leiderschap, leider communicatie gedrag, ..) bij zowel leidinggevenden als medewerkers. De concepten werden ingevuld op een schaal van 1 (helemaal niet akkoord) tot 7 (helemaal akkoord).

Het doel was om te onderzoeken of de training impact had op leiderschap, zowel vanuit het standpunt van de leidinggevenden zelf, als van hun medewerkers. Verder wilden we ook onderzoeken of deze (mogelijke) verschillen in leiderschap een effect hadden op het welzijn van werknemers over de tijd heen.

Groep 1 van de leidinggevenden volgden de training in februari, groep 2 in maart. Bijgevolg werden de eerste twee data-punten bij groep 1 verzameld voor de COVID-19 pandemie, dit was enkel het geval voor de eerste data-vergaring van groep 2.

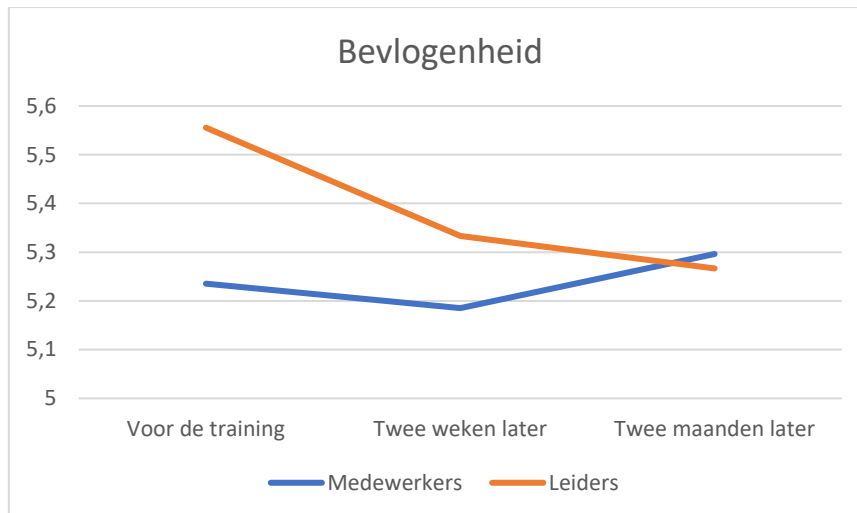
Analyses wijzen uit dat de twee groepen leidinggevenden statistisch niet verschillend zijn van elkaar qua basisvariabelen (leeftijd, anciënniteit, etc.), alsook niet qua evoluties op de constructen die hieronder besproken worden, daarom nemen we de gegevens van de leidinggevenden van beide groepen samen bij de rapportering hieronder. Bij de twee groepen medewerkers van deze leidinggevenden was dit doorgaans niet het geval (behalve bij bevlogenheid en burn-out), daarom worden de twee groepen bij de constructen (meestal) apart weergegeven in de visualisatie.

3.1 Welzijn

3.1.1 Bevlogenheid

Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. *Vitaliteit* treedt op wanneer medewerkers veel energie en mentale veerkracht ervaren bij het uitvoeren van hun taken. *Toewijding* daarentegen, verwijst naar de gevoelens van medewerkers met betrekking tot betekenis, trots, enthousiasme en inspiratie voor hun werk. Tot slot ervaren medewerkers gevoelens van *absorptie* wanneer ze volledig opgaan in hun werk. Dit kan ook gezien worden als een meer algemene vorm van *flow*. Kortom, bevlogen medewerkers ervaren meer energie en zijn enthousiaster over hun werk(gever). De bevlogenheid van leerkrachten en directeurs werd gemeten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2017).

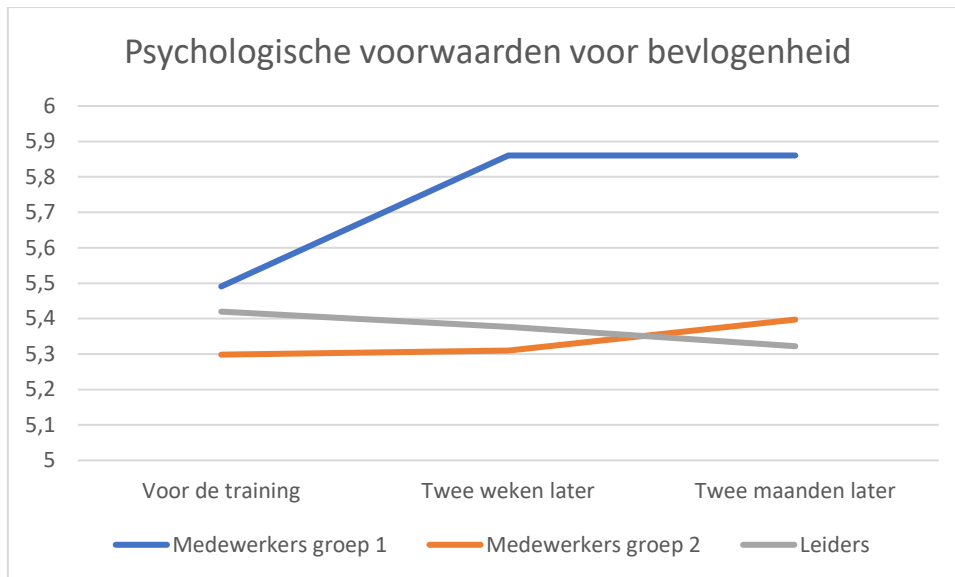
In de grafiek kan je zien dat bevlogenheid langzaam daalt voor leidinggevenden en voor medewerkers ongeveer gelijk blijft. Bevlogenheid blijft boven de kaap van 5, wat betekent dat men gemiddeld gezien 'akkoord' gaat met stellingen zoals "Op mijn werk bruis ik van energie", ook tijdens de pandemie.



3.1.2 Psychologische voorwaarden voor bevoegenheid

Volgens (Kahn, 1990) moet er voldaan worden aan drie psychologische condities op het werk alvorens er bevoegenheid kan ontstaan bij medewerkers, namelijk betekenisvolheid, psychologische veiligheid en beschikbaarheid. *Betekenisvolheid* verwijst naar hoe waardevol medewerkers hun beroepsactiviteiten ervaren wanneer zij dit vergelijken met hun idealen of normen. Medewerkers die geloven dat hun beroepsactiviteiten zinvol zijn, zullen een grotere toewijding tonen wanneer ze deze activiteiten uitvoeren. Een tweede conditie is *psychologische veiligheid*. Medewerkers ervaren psychologische veiligheid wanneer zij het gevoel hebben dat zij hun ideeën, vragen, zorgen of fouten kunnen delen, zonder daarvoor afgestraft of vernederd te worden. *Beschikbaarheid*, tot slot, verwijst naar de overtuiging dat de noodzakelijke fysieke, emotionele en cognitieve middelen om de job uit te voeren beschikbaar zijn. Wanneer aan deze drie condities voldaan wordt, zullen medewerkers hoger scoren op bevoegenheid. Voldoening aan deze psychologische condities om bevoegenheid te creëren, werd gemeten aan de hand van een vragenlijst opgesteld door (May, Gilson, & Harter, 2004).

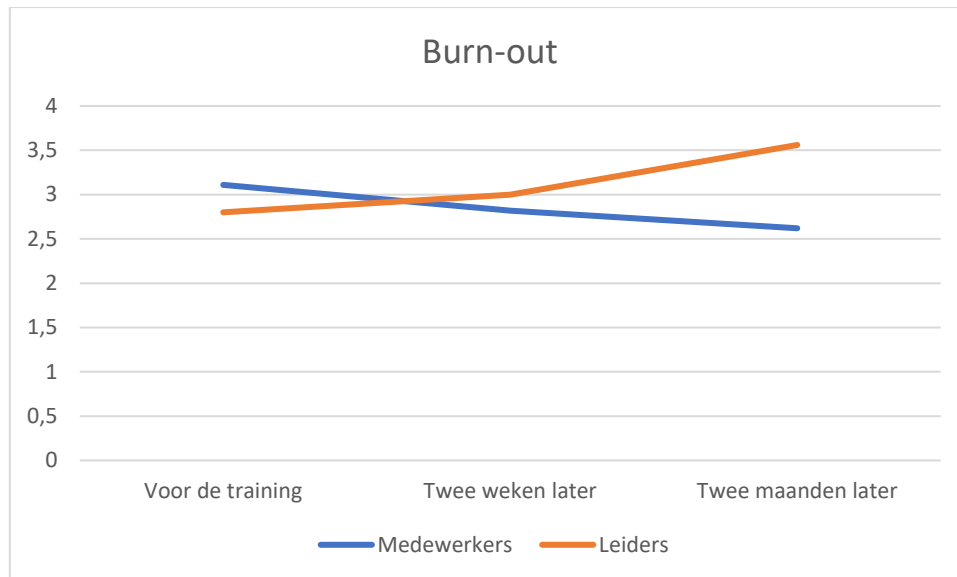
De leiders en medewerkers van groep twee scoren redelijk gelijk op dit construct. De medewerkers van de eerste groep, daarentegen, maken een grote sprong na de training. Specifiek hebben de verschillen tussen de medewerkers van groep 1 en 2 vooral te maken met andere scores op psychologische veiligheid en beschikbaarheid. Daarnaast scoren alle groepen goed op deze variabele, met een gemiddelde van hoger dan 5 op 7, wat betekent dat men meer dan “eerder eens” is met stellingen zoals “Ik ben niet bang om mezelf te zijn op het werk.” (psychologische veiligheid) of “Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om helder te denken op het werk.” (beschikbaarheid).



3.1.3 Burn-out

Burn-out levels werden gemeten aan de hand van een meetinstrument ontwikkeld door Schaufeli & van Dierendonck (2001). Deze schaal meet hoe emotioneel uitgeput of vermoeid mensen zijn door hun werk. We gebruikten enkel de subschaal 'emotionele uitputting'. Hoe dichterbij 7, hoe meer men zich opgebrand, vermoeid en leeg voelt na een werkdag.

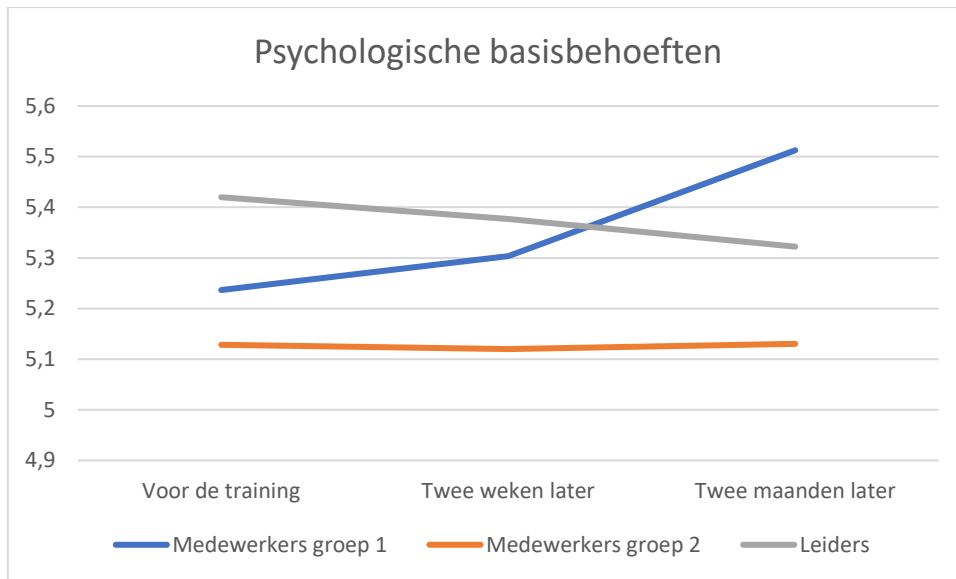
Twee maanden na de training, tijdens de lockdown in ons land, voelen de leidinggevenden opvallend meer emotionele uitputting dan medewerkers. Zij gaan van een gemiddelde van 2.8 (initieel lager dan dat van de medewerkers; 3.11) naar een gemiddelde van 3.56 twee maanden later. Een gemiddelde score van 3.5 bevindt zich tussen 3 "eerder oneens" en 4 "noch eens, noch oneens" op stellingen zoals "Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.". Ondanks de stijging op het einde, is dit dus nog steeds geen slechte score. Medewerkers evolueren naar minder emotionele uitputting, met een gemiddelde score van 2.62 op het einde, waarbij men dus gemiddeld oneens is met deze stellingen. Ondanks de pandemie, lijkt het goed gesteld met het welzijn van medewerkers en leidinggevenden.



3.1.4 Psychologische basisbehoeften

De Zelf-Determinatietheorie stelt dat mensen drie aangeboren basisbehoeften hebben, namelijk de behoefte aan autonomie, verbondenheid en competentie (Deci & Ryan, 2000). *Autonomie* is de behoefte van individuen om zich psychologisch vrij te voelen en te kunnen handelen in lijn met hun eigen waarden en interesses. *Verbondenheid* gaat over het ervaren van samenhang, aanvaarding en vriendschap voor, en door, mensen die een belangrijke plaats hebben in het werklevens. De behoefte aan *competentie*, tot slot, heeft te maken met het gevoel op een effectieve manier om te kunnen gaan met taken of uitdagingen op het werk. Medewerkers waarbij aan deze drie psychologische basisbehoeften voldaan wordt, zijn intrinsiek gemotiveerd; zij zullen m.a.w. hun taken uitvoeren omdat zij dit zelf graag willen en niet omdat zij van buiten af worden gemotiveerd om dit te doen. De voldoening aan deze drie psychologische basisbehoeften werd gemeten aan de hand van een schaal opgesteld door (Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Bij de meting nemen we de scores op de drie basisbehoeften samen om een algemene score te bekomen die een indicatie geeft m.b.t. hoe zeer de basisbehoeften van medewerkers en hun leidinggevendens vervuld zijn op het werk.

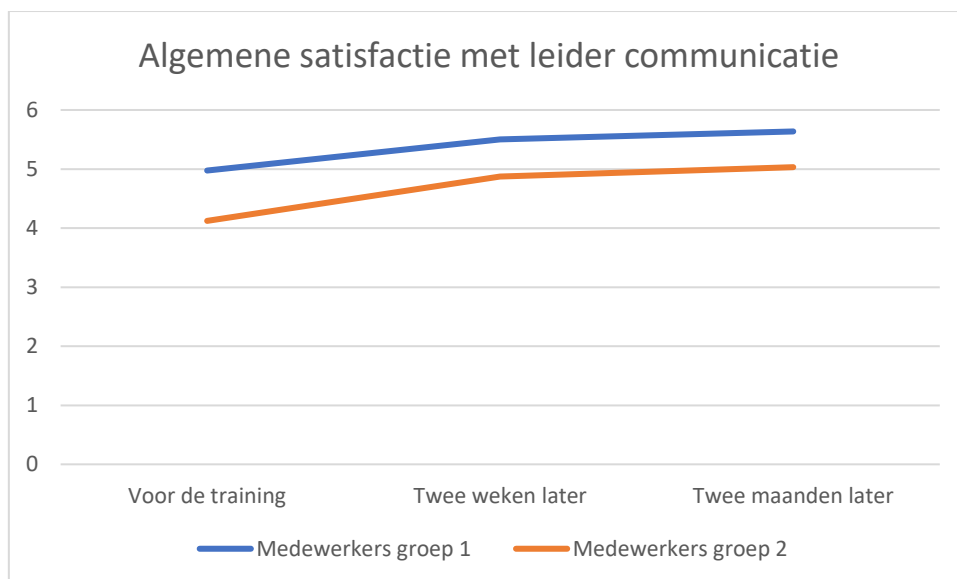
Voor de voldoening van psychologische basisbehoeften zien we een verschillend patroon bij leidinggevendens en de medewerkers van groep 1 en 2. Medewerkers van groep 2 veranderen niet echt qua scores op autonomie, competentie of verbondenheid. Medewerkers van groep 1 maken een opvallende stijging. Het verschil tussen deze twee groepen heeft vooral te maken met de nood aan competentie; dit heeft dus te maken met het zelfvertrouwen dat men heeft om de huidige taken en moeilijkheden aan te pakken. Dit kan te maken hebben met werkverschillen in beide groepen, alsook met verschillen die optraden door de pandemie. Dit geldt ook voor de lichte daling bij leidinggevendens. Daarnaast zijn de scores nog steeds opvallend hoog en gemiddeld gezien boven 5 op 7, d.w.z. over het algemeen “eerder eens” met stellingen zoals “Ik voel me bekwaam in mijn werk.” (competentie).



2.2 Leiderschap

2.2.1 Tevredenheid met de communicatie van de leidinggevende

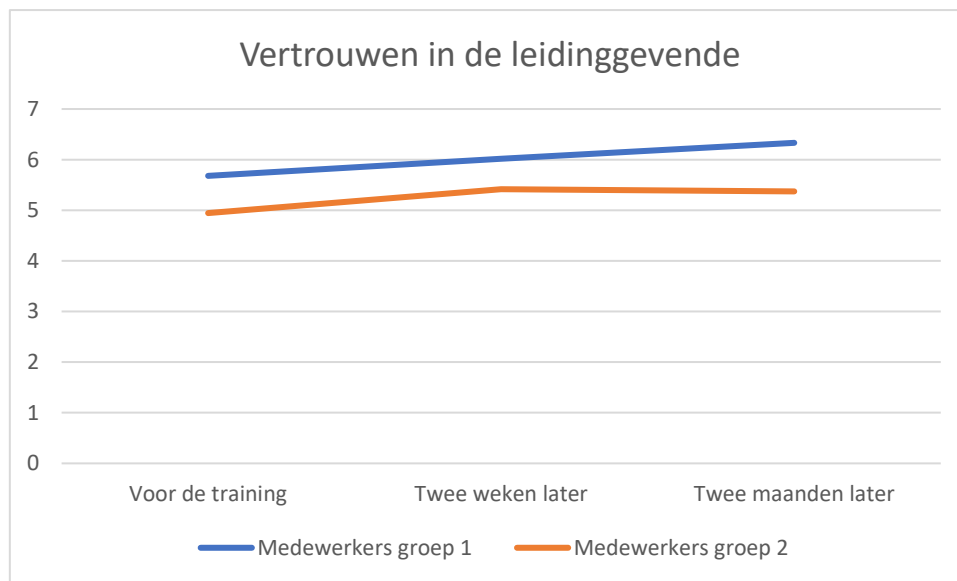
Dit concept werd enkel bevraagd bij medewerkers. We bevroegen de algemene tevredenheid van de communicatie van de leidinggevende aan de hand van een vragenlijst opgesteld door Arendt, Pircher Verdorfer and Kugler (2019). De medewerkers van groep 1 waren over het algemeen iets meer tevreden met de communicatie van de leidinggevende. Een score boven 5, wilt zeggen gemiddeld gezien “eerder eens” met stellingen zoals “Ik ben tevreden over de communicatie met mijn leidinggevende.”. Beide groepen zien een lichte stijging na de training die aangehouden blijft twee maanden later.



2.2.2 Vertrouwen

Medewerkers gaven ook aan in welke mate ze vertrouwen hadden in hun leidinggevende, zowel op affectief vlak, als op cognitief vlak. Cognitief vertrouwen werd bijvoorbeeld bevraagd met “Ik kan erop vertrouwen dat mijn leidinggevende zijn/haar verantwoordelijkheden nakomt.”. Affectief vertrouwen werd bijvoorbeeld bevraagd met “Als ik mijn problemen met mijn leidinggevende zou delen, weet ik dat hij/zij zorgzaam zal reageren”.

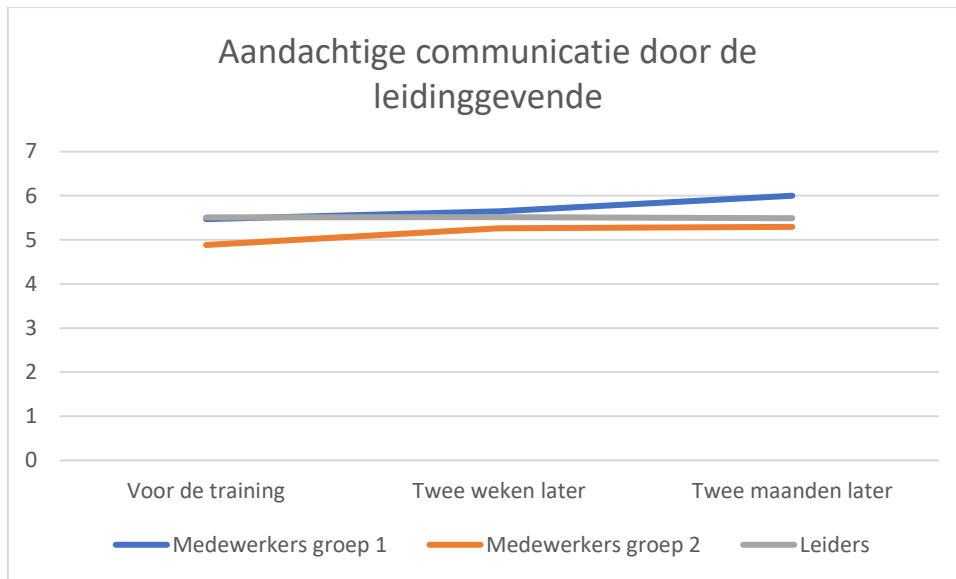
Beide groepen scoren zeer hoog op vertrouwen. Groep 2 scoort doorgaans boven 5 “eerder eens” en groep 1 zelfs boven 6 “eens”.



2.2.3 Aandachtige communicatie

Leader attentive communication meet of de leidinggevende aandachtig en opmerkzaam is tijdens gesprekken. Het gaat hier om twee dingen: (1) in het algemeen aandachtig (en niet afgeleid) zijn tijdens gesprekken en (2) aandacht hebben voor verschillende non-verbale signalen van medewerkers. Dit werd gemeten aan de hand van een vragenlijst opgesteld door de onderzoekers van deze studie (Decuyper, Audenaert & Decramer, 2019).

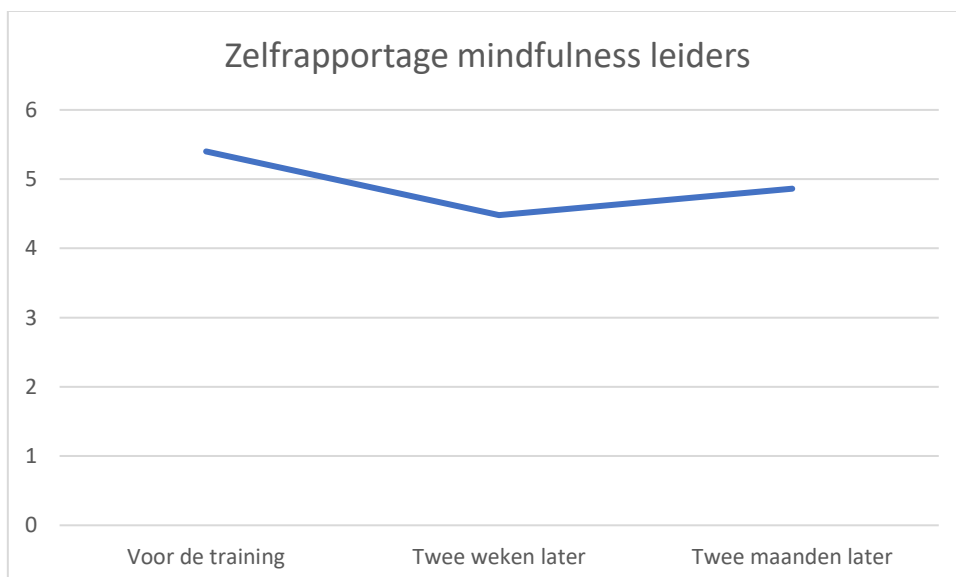
De twee groepen medewerkers scoren significant verschillend van elkaar op deze variabele voor de training en twee maanden later. Medewerkers van groep 1 scoren hoger bij de start en stijgen langzaam tot gemiddeld een 6 ‘akkoord’ bij vragen zoals “Wanneer ik praat met mijn leidinggevende, krijg ik zijn/haar volledige aandacht.” (algemene aandacht tijdens gesprekken) en “Mijn leidinggevende merkt mijn gezichtsuitdrukkingen op.” (aandacht voor non-verbale signalen). Medewerkers van groep 2 geven de leidinggevendes ook een redelijk hoge score met een gemiddelde van 5 en hoger (“eerder eens”). De zelfrapportage scores van leidinggevendes vallen daar gemiddeld gezien midden in; dit toont aan dat medewerkers en leidinggevendes over het algemeen dezelfde visie hebben over de al dan niet aandachtige communicatie van de leidinggevende.



2.2.4 Mindfulness

Mindfulness werd enkel gemeten bij de leidinggevenden; de vragen peilden naar hoe aandachtig en aanwezig men zichzelf vindt in het dagelijks leven bij verschillende activiteiten. We gebruikten hiervoor de *Mindful Attention and Awareness Scale* van (Brown & Ryan, 2003).

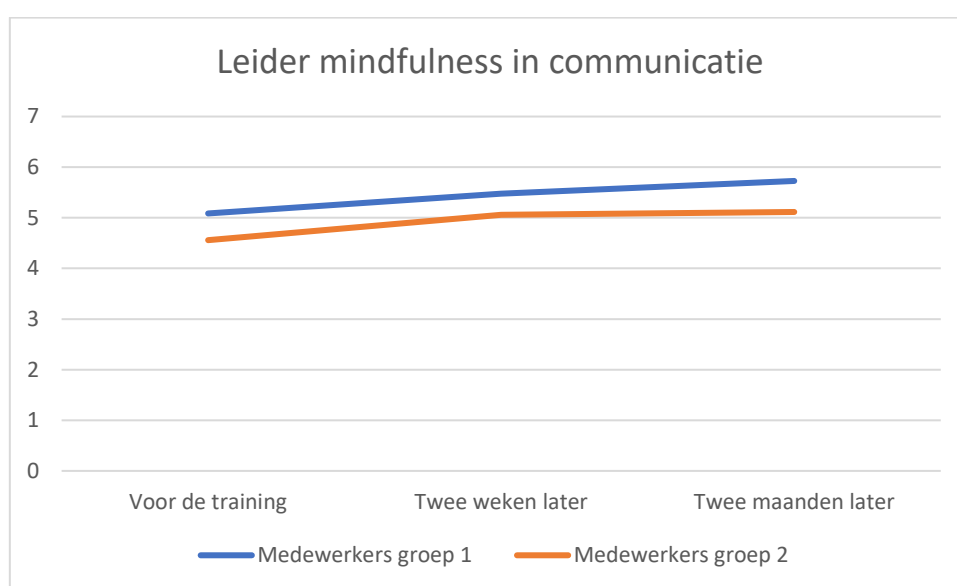
De twee groepen leidinggevenden verschilden niet significant van elkaar qua trends van scores op deze vragen. Voor de training scoort men redelijk hoog, erna iets lager. Dit gebeurt wel vaker bij vragenlijsten rond mindfulness; wanneer men zich meer 'bewust' is van de eigen (on)aandachtigheid, zal men doorgaans 'strenger' zijn voor zichzelf op dit soort vragenlijsten. Toch zijn de scores over het algemeen redelijk hoog.



2.2.5 Mindfulness in communicatie

Mindfulness in communicatie peilt specifiek naar de opmerkzaamheid van de leidinggevende tijdens de gesprekken met hun medewerkers, vanuit het oogpunt van de medewerkers. Het bestaat uit drie facetten, namelijk (1) de aandachtigheid van de leidinggevende tijdens een gesprek, (2) een open, niet-oordelende houding van de leidinggevende, en (3) een rustige en kalme houding van de leidinggevende tijdens de gesprekken. Mindfulness in communicatie werd gemeten aan de hand van een vragenlijst opgesteld door Arendt en collega's (2019).

Deze vragenlijst werd enkel ingevuld door medewerkers. De twee groepen medewerkers verschilden significant van elkaar waarbij de medewerkers van groep 1 iets hogere scores gaven aan de leidinggevendens. Deze scores stegen lichtjes na de training tot gemiddeld een 6 "eens" en bijna 5 "eerder eens" op vragen zoals "Mijn leidinggevende blijft kalm, ook in gespannen situaties."

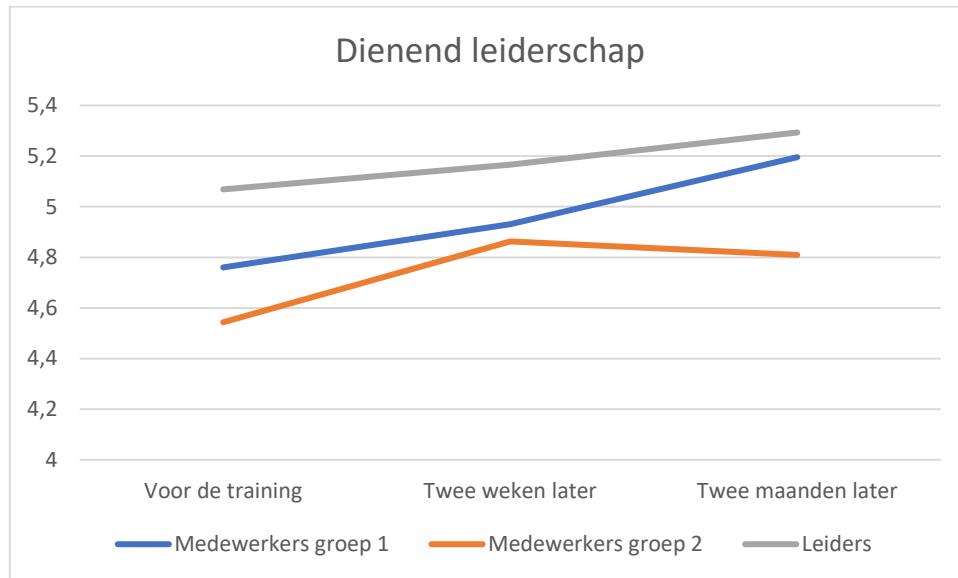


2.2.6 Dienend leiderschap

Een dienende leider – of *servant leader* – is bescheiden over zijn of haar eigen prestaties en focust zich voornamelijk op de noden en belangen van zijn of haar medewerkers. Deze leidinggevende vertrekt vanuit een altruïstische motivatie om anderen te dienen en te laten groeien (Dierendonck, 2011). Dienend leiderschap werd gemeten aan de hand de *Servant Leadership Survey* ontwikkeld door van Dierendonck en Nuijten (2011).

In tegenstelling tot bij aandachtige communicatie, zien we bij dit construct wel een duidelijke discrepantie tussen de scores die leidinggevendens zichzelf geven via zelfrapportage en de scores die medewerkers aan hun leidinggevendens geven. Mogelijks doordat leidinggevendens hun eigen 'dienende' intenties kennen, maar deze niet altijd zo overkomen bij hun medewerkers. De medewerkers van groep 1 en 2 geven ook statistisch verschillende scores op deze vragenlijsten; de scores van medewerkers zijn wel in stijgende lijn na de training. De medewerkers van groep 1 geven leidinggevendens nog een hogere score twee maanden na de training (wanneer ook bij hen de lockdown net begonnen is), waarbij de medewerkers twee weken na de training (start van de lockdown) nog een hogere score geven, maar die daalt wel iets een zestal weken later. Toch loopt de

score op dienend leiderschap in een stijgende lijn. Bij de laatste datavergaring worden de verschillen in de scores op dienend leiderschap door de leiders en medewerkers van groep 1 ook kleiner, terwijl dit niet het geval is voor medewerkers van groep 2. Dit kan mogelijk te wijten zijn aan verschillen in veranderingen van de werkomgeving door de pandemie.

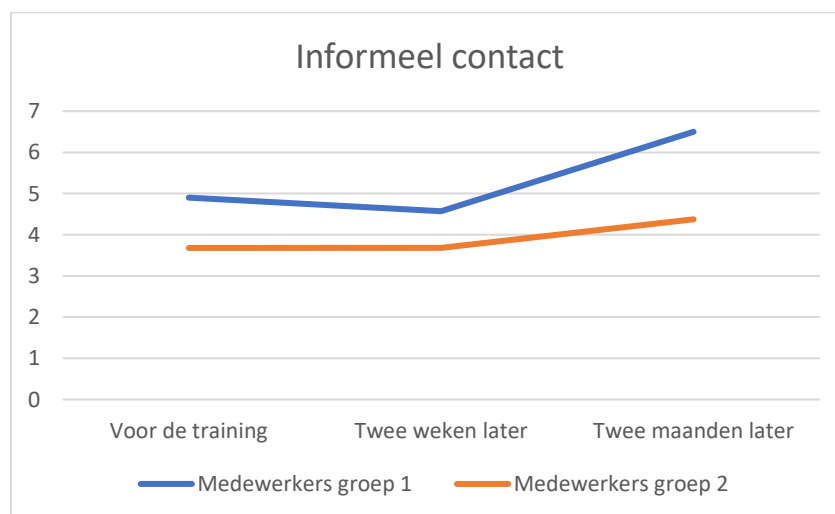


2.3 Communicatie en COVID-19

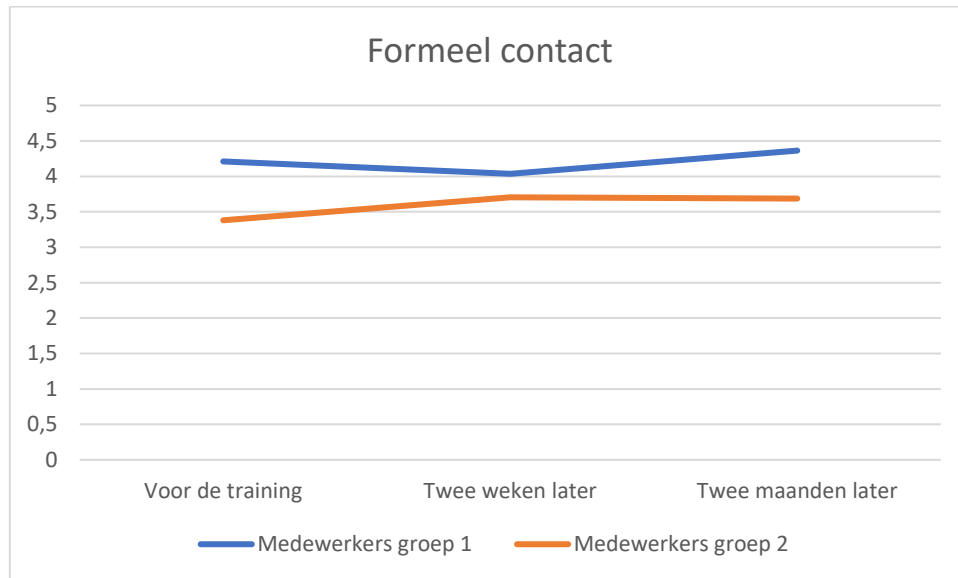
2.3.1 Formeel, informeel en online contact

De mate van formeel en informeel contact met de leidinggevende werd gemeten met telkens één vraag op een schaal van 1 (meermaals per dag) tot 7 (minder dan maandelijks). Formeel contact houdt contact in voor een meeting, coaching, planning, .. dat formeel werd vastgelegd in de agenda. Informeel contact betreft meer 'toevallig' contact.

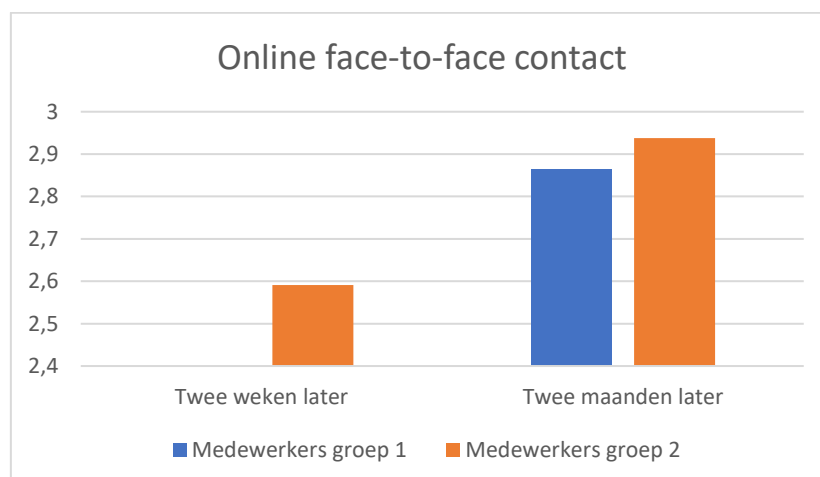
Er zijn statistische verschillen in groep 1 en 2 qua de hoeveelheid van informeel contact. Medewerkers van groep 1 gaan van gemiddeld 5 ("meermaals per week") naar meer dan gemiddeld 6 ("dagelijks") contact. Medewerkers van groep 2 blijven op de verschillende datapunten hangen op 4 ("wekelijks") contact. Het informeel contact stijgt twee maanden na de training, vooral bij groep 1.



Qua formeel contact was er ook een verschil tussen medewerkers van groep 1 en groep 2. Bij medewerkers van groep 1 zat dit tussen 4 (“wekelijks”) en 5 (“meermaals per week”) en voor medewerkers van groep 2 was dit tussen 3 (“een paar keer per maand”) en 4 (“wekelijks”). De hoeveelheden hiervan veranderden niet enorm.



Op de voorlaatste data-vergaring (groep 2) en de laatste data-vergaring (groep 1) – in volle lockdown – vroegen we aan deelnemers ook hoeveel online face-to-face contact ze hadden met medewerkers. Bij de medewerkers van groep 2 is er een opvallende stijging van aan het begin van de lockdown (twee weken na de training) tot twee maanden na de training. Ook medewerkers van groep 1 hadden veel online face-to-face contact met hun leidinggevende, het verschil tussen beide groepen is hier verwaarloosbaar; de medewerkers van groep 1 zijn wellicht ook overgeschakeld op dit soort contact bij de verhoging van meer thuiswerk. Twee maanden na de training is het gemiddelde bijna 3, namelijk “een paar keer per maand”. Dit is niet zo veel, gezien hoe veel formeel en informeel contact men heeft. Uit deze cijfers kunnen we voorzichtig concluderen dat de overgang naar digitaal face-to-face contact misschien niet zo vlot loopt.



Het is misschien ook relevant om hier te vermelden dat meer (in)formeel contact niet altijd beter is; niet enkel de hoeveelheid, maar vooral de kwaliteit van het contact van belangrijk voor resultaten. De relevante hoeveelheid zal tekens moeten worden afgestemd per job, medewerker en leidinggevende. Meer contact betekent kan zelfs averechts werken, door bijvoorbeeld het gevoel van autonomie bij de medewerker in te perken.

2.3.2 Open vragen over de impact van COVID-19.

Aan leidinggevendenden vroegen we wat de impact van de pandemie was op hun werk. Aan medewerkers vroegen we wat de impact was van de pandemie op hun werk, op het contact met hun leidinggevende en op het leiderschap van hun leidinggevende. Er waren duidelijke verschillen in de antwoorden bij de eerste groep leidinggevendenden en de tweede groep, maar bij de tweede groep waren er in het algemeen ook meer medewerkers per leidinggevende. Hieronder bespreken we kort de algemene tendensen.

2.3.2.1 Trainingsgroep 1

Deze trainingsgroep had nog niet veel 'lockdown-tijd' voor de vragenlijst werd ingevuld. Vijftien medewerkers beantwoordden de open COVID-vragen. Medewerkers waren 50/50 verdeeld over de vraag of COVID-19 een positieve of negatieve impact had op hun (werk)leven, afhankelijk van hun specifieke situatie, zo werd bijvoorbeeld het hebben van kleine kinderen thuis alom als stressfactor genoemd. Sommige werknemers meldden dat de pandemie hun (werk)leven verbeterde, omdat het hun werklast drastisch verminderde of omdat ze de voordelen van thuiswerken ontdekten. Alle medewerkers waren het erover eens dat het leiderschap van de leider niet drastisch of fundamenteel veranderde door de pandemie.

2.3.2.2 Trainingsgroep 2

Deze groep had meer lockdown tijd bij het beantwoorden van de open COVID vragen; de pandemie begon in België vlak na de training en dus voor de laatste twee data-vergaringen. Medewerkers (28) waren 50/50 verdeeld over de negatieve/positieve impact op hun stressniveau en 50/50 verdeeld in termen van het al dan niet veranderen van de inhoud van hun werk. Zij gaven echter duidelijk aan minder contact te hebben met hun leiders. De overgrote meerderheid van de medewerkers gaf aan dat de leiderschapsstijl van hun leider gelijk bleef of verbeterde onder de omstandigheden. Slechts drie medewerkers gaven aan dat hun leider het slechter deed; één gaf aan dat er minder gelegenheid was om deel te nemen aan de besluitvorming, twee gaven aan dat hun leider minder overzicht had over wat er daadwerkelijk gebeurde.

4 Conclusie

Op basis van dit onderzoek, kunnen we een aantal trends onderscheiden, er zijn namelijk wel een aantal scores op variabelen gestegen na de training, zoals de voldoening aan psychologische voorwaarden voor bevlogenheid (vooral medewerkers van groep 1), psychologische basisbehoeften (medewerkers groep 1), algemene satisfactie met de communicatie van de leidinggevende, vertrouwen in de leidinggevende, aandachtige communicatie door de leidinggevende, leider mindfulness in communicatie en dienend leiderschap (vooral bij groep 1). Ook de hoeveelheid van informeel contact steeg bij groep 1, vooral tijdens de pandemie. Bij groep 2 zagen we ook een stijging in online face-to-face contact. Mogelijks zien we meer stijgingen op deze variabelen bij groep 1 omdat België pas later (voor de laatste data-vergaring) in lockdown ging, desalniettemin bleven de positieve trends aanhouden ook na de laatste data-vergaring.

Bij het interpreteren van deze trends is het erg belangrijk om voldoende erkenning te geven de interferentie van de COVID-19 pandemie die zorgde dat het land in lockdown ging en ook veel van het werklevens veranderde. Daarnaast zijn er veel medewerkers alsook leidinggevendenden die niet alle bevragingen hebben ingevuld, wat ook een vertekend beeld kan geven van de informatie die we u presenteren in dit rapport. Een aantal van de trainingen en focusgroepen werd ook afgezegd, dus de groep van respondenten is kleiner dan vooraf gepland.

Over het algemeen waren scores op welzijn wél telkens redelijk hoog, ook tijdens de pandemie. Scores op leiderschap ook. Mogelijks waren het vooral de 'goede' leidinggevendenden die al prachtig werk leverden, die geïnteresseerd waren in deze training.

4.1 Aanbeveling

Indien u als HR-verantwoordelijke of leidinggevende aan de slag zou willen gaan met de gegevens uit dit rapport, is het aan te raden om een open gesprek aan te gaan en de trends uit dit rapport af te toetsen aan de ervaring van de specifieke leidinggevendenden of medewerkers waar u mee aan tafel zit. Dit rapport kan een opening bieden voor een persoonlijk gesprek, waarbij ook de ervaring tijdens de lockdown besproken kan worden om zo (kleine) verbeteringen in onderlinge communicatie of de werksituatie in te algemeen te verwezenlijken op de lange termijn.

5 Bronnen

- Adler, R. F., & Benbunan-Fich, R. (2012). Juggling on a high wire: Multitasking effects on performance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 70(2), 156–168. <https://doi.org/10.1016/J.IJHCS.2011.10.003>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Anseel, F., & Lievens, F. (2009). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 362–376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>
- Anseel, F., Van Yperen, N. W., Janssen, O., & Duyck, W. (2011). Feedback type as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 703–722. <https://doi.org/10.1348/096317910X516372>
- Arendt, Johannes F. W., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>
- Arendt, J. F. W., Pircher Verdorfer, A., & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and Leadership: Communication as a Behavioral Correlate of Leader Mindfulness and Its Effect on Follower Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 667. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Atwater, L. E. (2006). 360-Degree Feedback to Leaders: Does it Relate to Changes in Employee Attitudes? *Group & Organization Management*, 31(5), 578–600. <https://doi.org/10.1177/1059601106286887>
- Audenaert, M. (2019). *Leiders doen groeien*. Gent: Borgerhoff & lamberigts, owl press.
- Baas, M., Nevicka, B., & Ten Velden, F. S. (2014). Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1092–1106. <https://doi.org/10.1177/0146167214535813>
- Baker, W. (2020). *All you have to do is ask. How to Master the Most Important Skill for Success*. New York: Penguin Random House.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Baldwin, T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research Framework for improving Training Efficiency and Effectiveness View project Problem Solving View project. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barsade, S. G., Staw, B., Craik, K., Chatman, J., Turners, J., Wiesenfeld, B., ... Murnighan, K. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Beaulieu, C. (2004). Intercultural Study of Personal Space: A Case Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(4), 794–805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02571.x>
- Bellou, V., & Gkorezis, P. (2016). Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model. *Human Performance*, 29(4), 310–330. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157597>
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(3), 673–693. <https://doi.org/10.1348/096317909X468099>

- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bodie, G. D. (2011). The active-empathic listening scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277–295.
<https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495>
- Bollen, K., & Bergen, T. (2017). *Allemachtig. Via veerkracht naar invloed*. Antwerpen: Houtekiet.
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). *Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research*. *Journal of Management* (Vol. XX). <https://doi.org/10.1177/0149206315621146>
- Breazeal, C., Kidd, C. D., Thomaz, A. L., Hoffman, G., & Berlin, M. (2005). Effects of nonverbal communication on efficiency and robustness in human-robot teamwork. In *2005 IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems, IROS* (pp. 383–388).
<https://doi.org/10.1109/IROS.2005.1545011>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Carrier, L. M., Rosen, L. D., Cheever, N. A., & Lim, A. F. (2015). Causes, effects, and practicalities of everyday multitasking. *Developmental Review*, 35, 64–78.
<https://doi.org/10.1016/j.DR.2014.12.005>
- Carson, S. H., & Langer, E. J. (2006). Mindfulness and self-acceptance. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 24(1), 29–43. <https://doi.org/10.1007/s10942-006-0022-5>
- Cheng, E. W. L., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327–341. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00230.x>
- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102–118. <https://doi.org/10.1108/00483480110380163>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2013). Team Work Engagement: Considering team dynamics for engagement. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Daly, J. A., Vangesti, A. L., & Daughton, S. M. (1987). The Nature and Correlates of Conversational Sensitivity. *Human Communication Research*, 14(2), 167–202. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1987.tb00126.x>
- Darioly, A., & Mast, M. S. (2014). The role of nonverbal behavior in leadership: An integrative review. In R. E. Riggio & S. Tan (Eds.), *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leaderships* (pp. 1771–2335). London: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780203760536>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decuyper, A., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019). Leader attentive communication. UGent.
- Desmet, N. (2017). *Wat als werken toch niet leuk was? Paradox van de positieve psychologie in HR*. Antwerpen: Garant Uitgevers.
- Dierendonck, D. van. (2011). Servant Leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C., & Stautberg, S. (2019). A Meta-Analysis of Negative Feedback on Intrinsic Motivation. *Educational Psychology Review*, 31(1), 121–162.
<https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6>
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (2008). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22–41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>

- Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E., & DiMatteo, R. M. (1980). Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 333–351.
- Garcia, S. M. (2002). Power and the illusion of transparency in negotiations. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 133–144.
- Gilovich, T., & Savitsky, K. (1999). The Spotlight Effect and the Illusion of Transparency: Egocentric Assessments of How We Are Seen by Others. *Current Directions in Psychological Science*, 165–168.
- Gorman, T. E., & Green, C. S. (2016). Short-term mindfulness intervention reduces the negative attentional effects associated with heavy media multitasking. *Scientific Reports*, 6, 24542. <https://doi.org/10.1038/srep24542>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.01.017>
- Hafenbrack, A. C., Kinias, Z., & Barsade, S. G. (2014). Debiasing the Mind Through Meditation Mindfulness and the Sunk-Cost Bias. *Psychological Science*, 25(2), 369–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0956797613503853>
- Hafsteinsdóttir, T. B., van der Zwaag, A. M., & Schuurmans, M. J. (2017). Leadership mentoring in nursing research, career development and scholarly productivity: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 75, 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.07.004>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from <http://www.lessicom.it/wp-content/uploads/2011/12/Emotional-contagion1.pdf>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Hunsaker, P. L., & Allessandra, A. J. (1981). *De kunst van het leidinggeven*. Amsterdam: Uitgeverij Intermediair.
- Janssen, S., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. T. (2016). Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 498–517. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12069>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal; Dec Academy of Management Journal*, 33(334), 692–724.
- Karelaia, N., & Reb, J. (2015). Improving decision making through mindfulness. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Applications* (pp. 163–189). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kiken, L. G., & Shook, N. J. (2011). Looking Up: Mindfulness Increases Positive Judgments and Reduces Negativity Bias. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 425–431. <https://doi.org/10.1177/1948550610396585>
- Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235–246. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2009.08.002>
- Langer, E.J. (1989). *Mindfulness*. Mass, Boston: Addison-Wesley Reading.
- Langer, Ellen J., & Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012). The Effects of Mindfulness Meditation Training on Multitasking in a High-Stress Information Environment. In *Proceedings of Graphics Interface (GI '12)* (pp. 45–52). Toronto, Ontario: Canadian Information Processing Society.
- Lomranz, J. (1976). Cultural variations in personal space. *Journal of Social Psychology*, 99(1), 21–27. <https://doi.org/10.1080/00224545.1976.9924743>

- Marichal, K., & Segers, J. (2015). *De leider in de spiegel. 19 inzichten in leiderschap* (Third Edit). Leuven: Uitgeverij Acco.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology Psychology Module*, 77, 11–37.
- Mcdowall, A., Freemann, K., & Marshall, K. (2014). Is FeedForward the way forward? A comparison of the effects of FeedForward coaching and Feedback. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 135–146.
- Murphy, K. (2020). *You're Not Listening. What You're Missing & Why It Matters*. London: Penguin Random House.
- Neely, A. R., cotton, J., & Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A Model and Review of the Literature E-mentoring: A Model and Review of the Literature T ransactions on H C I uman-omputer Interaction E-mentoring: A Model and Review of the Literature. *Als Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 220–242. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/thci/>
- Petosa, R. L. ;, & Smith, L. H. (2014). Peer Mentoring for Health Behavior Change: A Systematic Review. *American Journal of Health Education*, 45(6), 357.
- Pikos, A. K. (2017). The causal effect of multitasking on work-related mental health – the more you do, the worse you feel. *Leibniz Universit at Hannover, Institute of Labour Economics*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/handpaper/dp-609.htm>
- Pink, D. H. (2018). *When. The scientific secrets of perfect timing*. New York: Riverhead Books.
- Reb, J., & Atkins, P. W. B. (2015). *Mindfulness in organizations: foundations, research, and applications*. (J. Reb & P. W. B. Atkins, Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2013). Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111–122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>
- Reinke, K., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). When email use gets out of control: Understanding the relationship between personality and email overload and their impact on burnout and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 36, 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.075>
- Riggio, Ronald E. (Ed.). (2019). *What's wrong with leadership? Improving Leadership Research and Practice*. New York: Routledge.
- Riggio, Ronald E., & Darioly, A. (2016). Measuring nonverbal sensitivity. In D. Matsumoto, H. C. Hwang, & M. G. Frank (Eds.), *APA handbook of nonverbal communication*. (pp. 589–606). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14669-023>
- Roberts, J. A., & Williams, B. H. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 73–87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>
- Salisbury, J. R., & Chen, G.-M. (n.d.). *An Examination of the Relationship between Conversational Sensitivity and Listening Styles Citation/Publisher Attribution*. Retrieved from <https://web.uri.edu/iaics/files/24-Jennife-Salisbury-Guo-Ming-Chen.pdf>
- Savitsky, K., Keysar, B., Epley, N., Carter, T., & Swanson, A. (2011). The closeness-communication bias: Increased egocentrism among friends versus strangers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 269–273. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.09.005>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W., & van Dierendonck, D. (2001). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). *De Psycholoog*, 9–11.

- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry. The gentle art of asking instead of telling*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology, 58*(1), 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x
- Stacks, D. W., & Murphy, M. A. (1993). Conversational Sensitivity: Further Validation and Extension. *Communication Reports, 6*(1), 18–24. <https://doi.org/10.1080/08934219309367557>
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Nederveen Pieterse, A. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly, 29*(6), 637–647. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.06.001>
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet. De fundamente van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Amersfoort: Uitgeverij Atlas Contact.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., Dane, E., & Jones, J. H. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav, 3*, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Talley, L., & Temple, S. (2015). How leaders influence followers through the use of nonverbal communication. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(1), 69–80. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2013-0107>
- Tigchelaar, M., & de Bos, O. (2019). *Focus AAN/UIT. Dicht de 4 concentratielekken en krijg meer gedaan in een wereld vol afleiding*. Amsterdam: Uitgeverij Unieboek; Het spectrum bv.
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2016). Respectful Inquiry: A motivational account of leading through asking open questions and listening. *Academy of Management Review, 43*(1), 5–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0537>
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies, 32*(7), 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 39–124. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 275–287. <https://doi.org/10.1002/9781119206453.ch6>
- What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team - The New York Times. (n.d.). Retrieved January 24, 2020, from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Zhang, J., Qin, C., & Liu, S. (2020). Does seek feedback improve performance? A meta-analytic review about feedback-seeking behavior and individual performance. *Advances in Psychological Science, 28*(4), 549–565. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2020.00549>