

This item is the archived peer-reviewed author-version of:

Aandachtige leidercommunicatie in hybride tijden : pilottest van een nieuwe training

Reference:

Decuyper Anouk.- Aandachtige leidercommunicatie in hybride tijden : pilottest van een nieuwe training
Gedrag en organisatie : tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie - ISSN 0921-5077 - 36:4(2023), p. 335-380
Full text (Publisher's DOI): <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.003.DECU>
To cite this reference: <https://hdl.handle.net/10067/2007110151162165141>

Aandachtige leidercommunicatie in hybride tijden: Piloottest van een nieuwe training

Anouk Decuypere

Universiteit Gent & Universiteit Antwerpen

anouk.decuypere@uantwerpen.be

ORCID: 0000-0003-1683-6665

Samenvatting

Deze studie heeft als doel om de effectiviteit van een nieuwe training voor leidinggevendenden m.b.t. aandachtige leidercommunicatie te testen. Aandachtige leidercommunicatie verwijst naar “een open, aandachtige houding tijdens een gesprek met een werknemer”. De potentiële werkingsmechanismen van de training werden getest door de integratie van de Zelf-Determinatie Theorie en Kahn’s psychologische voorwaarden voor bevlogenheid. De training werd longitudinaal getest met twee groepen leidinggevendenden ($N_{T1} = 18$) uit publieke organisaties en hun medewerkers ($N_{T1} = 129$). Doordat de datavergaring tijdens een lockdown met verplicht thuiswerken plaatsvond, werd ook communicatie in de digitale omgeving onderzocht. Data van medewerkers lieten positieve resultaten zien betreffende (tevredenheid met aandachtige) communicatie van leiders, dienend leiderschap, vertrouwen in de leider, en mindfulness in communicatie, hoewel niet bij beide trainingsgroepen. Psychologische behoeftebevrediging medieerde de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en burn-out. Kahn’s psychologische voorwaarden voor persoonlijke bevlogenheid (beschikbaarheid, betekenisvolheid en veiligheid) medieerden de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en zowel bevlogenheid als burn-out. Uit open vragen over de lockdown bleek dat de ervaring van werknemers met betrekking tot thuiswerken varieerde van zeer positief tot extreem negatief. Zij rapporteerden over het algemeen geen effect op het leiderschap van hun leidinggevende, terwijl leiders aangaven dat thuiswerken hun communicatie met werknemers drastisch beïnvloedde.

Abstract

Leader attentive communication in hybrid times: Pilot test of an evidence-based training protocol

This study aims to test the effectiveness of a new training for leaders regarding leader attentive communication. Leader attentive communication refers to “an open-minded, attentive demeanor while in a conversation with an employee”. The potential mediating mechanisms of the training were tested by integrating Self-Determination Theory and Kahn’s psychological conditions for personal engagement. The training was tested longitudinally with two training groups of leaders ($N_{T1} = 18$) from public organizations and their employees ($N_{T1} = 129$). By collecting data during a COVID-related lockdown with mandatory working at home, communication in the digital environment was also examined. Data employees indicated positive results regarding (satisfaction with attentive) leader communication, servant leadership, trust in the leader, and mindfulness in communication, although not in both training groups. Psychological need satisfaction only fully mediated the relationship between attentive leader communication and burn-out. Kahn’s psychological conditions for engagement (psychological availability, meaningfulness and safety) fully mediated the relationship between attentive leader communication and both work engagement and burn-out. Open-ended questions about employees’ experience regarding working from home ranged from very positive to extremely

negative. They generally reported no effect on their leader's leadership, while leaders indicated that working from home dramatically affected their (attentive) communication with employees.

Keywords: Leadership, communication, wellbeing, leader attentive communication, training

1 Inleiding

Communicatievaardigheden zijn essentieel voor leiderschap (Cohrs et al., 2020; De Vries et al., 2010; Fairhurst & Connaughton, 2014). Ze zijn geassocieerd met positieve leiderschapsscores, ongeacht de fysieke afstand (Neufeld et al., 2010) of cultuur (Den Hartog et al., 1999). Sommige onderzoekers stellen zelfs dat leiderschap bijna uitsluitend gaat om goede communicatie (De Vries et al., 2010). In ieder geval zijn leiders door effectieve communicatie (bijv. aandachtige of persoonsgerichte communicatie) in staat positieve relaties met medewerkers te ontwikkelen (Uhl-Bien, 2006). Dit is geassocieerd met verschillende positieve uitkomsten voor werknemers en de organisatie, waaronder werktevredenheid (Fix & Sias, 2006), psychologische behoeftebevrediging (Van Quaquebeke & Felps, 2016) en *in-role* en *extra-role* prestaties (d.w.z. prestaties die formeel buiten de werkkrol vallen; Reb et al., 2018).

De noodzaak van goede communicatievaardigheden, of 'soft skills', voor effectief leiderschap is niet onopgemerkt gebleven: talrijke consultancybedrijven bieden hun diensten aan met de belofte om leiderschapsvaardigheden te verbeteren en ineffectieve leiders om te vormen tot echte 'people managers' (Vlerick, 2020a, b). Uit onderzoek blijkt dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen trainingen voor leiders en leiderschapontwikkeling wat betreft ontwerp, kwaliteit, uitvoering en financieel rendement op investering (Avolio et al., 2010; Martin et al., 2020). Reviews en meta-analyses geven wel aan dat trainingen positieve uitkomsten kunnen hebben die de investering waard zijn, wanneer ze goed worden uitgevoerd (Aguinis & Kraiger, 2008; Avolio et al., 2010; Avolio et al., 2009; Collins & Ui, 2004; Lacerenza et al., 2017; Martin et al., 2020). Onderzoekers zijn zelfs tot de conclusie gekomen dat "leiderschapstraining aanzienlijk effectiever is dan eerder gedacht, wat leidt tot verbeteringen in reacties, leren, overdracht en resultaten" (Lacerenza et al., 2017, p. 1686). Sommige van deze verbeteringen zijn gerelateerd aan het ontwikkelen van een trainingsprogramma dat wordt gekenmerkt door een a priori behoefteanalyse, het inbouwen van feedback, het gebruik van in de tijd gefaseerde trainingssessies, training op de werkplek zelf en training in persoon (geen zelftraining op eigen tempo; Lacerenza et al., 2017).

Toch is er weinig onderzoek naar de effectiviteit van communicatietrainingen. Er is onderzoek naar interventies voor specifieke leiderschapsvaardigheden (bijv. via action learning; Conger & Toegel, 2002), en er zijn trainingen die kijken naar de effectiviteit van verhoogde capaciteit tot aandacht van de leidinggevende (leidermindfulness; Urrila, 2022). Niettemin, in plaats van uit te gaan van het perspectief van de medewerkers wordt in onderzoek naar de effectiviteit van deze trainingen doorgaans enkel het perspectief van de leidinggevende in overweging genomen (Kersemaekers et al., 2018), of wordt een specifieke inhoudelijke techniek onderzocht (bijv. het *feedforward interview*; Budworth et al., 2015). Dat is verbazend, aangezien het belang van een goede relatie, of een goede basishouding in gesprekken, wordt aangetoond in zowel studies naar leiderschap (Uhl-Bien, 2006), als in studies naar gedeelde mechanismen van verschillende therapiestromingen (Chatoor & Kurpnick, 2001).

Dit onderzoek vult deze lacune aan door verder te bouwen op voorgaand werk rond *aandachtige leidercommunicatie* (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022). Deze communicatievorm kan worden gezien als een onderliggende basishouding waarbij een leidinggevende aandacht geeft aan de (non-verbale) signalen van de medewerker tijdens gesprekken. Men kan dan nog steeds de eigen leiderschapsstijl, of feedbackstijl, gebruiken, maar de algehele basishouding is er één van aandachtige, open observatie. Validerend onderzoek toonde een positieve correlatie met verschillende leiderschapsstijlen, zoals transformationeel en dienend leiderschap (Decuypere & Verdorfer, 2022). Aandachtige leidercommunicatie heeft ook een impact op het welzijn van werknemers: er zijn positieve associaties gevonden met bevlogenheid, psychologische behoeftebevrediging, en psychologische betekenisvolheid, veiligheid en beschikbaarheid (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022). Onderzoek toont ook aan dat volledige aandacht van een leider, d.w.z. zonder afleiding van bijvoorbeeld de smartphone, een impact heeft op bevlogenheid (Roberts & David, 2017). In deze studie stellen we aldus voor dat (een training gericht op) aandachtige leidercommunicatie een positief effect zal hebben op zowel het leiderschap van de leidinggevende als het welzijn van de werknemers. Dit komt tegemoet aan de oproep van leiderschapsonderzoekers tot innovatie en inclusie van nieuwe theoretische kaders (Vogel et al., 2021).

Verder wordt in dit artikel gesteld dat de relatie tussen aandachtige communicatie en welzijn van werknemers verklaard (gemedieerd) kan worden door de vervulling van psychologische behoeften en voorwaarden. Hierbij wordt uitgegaan van de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT), die poneert dat het voldoen aan de psychologische behoeften aan verbondenheid, competentie, en autonomie leidt tot een autonome motivatie en hoger welzijn, wat zich bijvoorbeeld vertaalt in meer bevlogenheid (Deci & Ryan, 2000). Kahn (1990) stelt dan weer dat de psychologische voorwaarden van beschikbaarheid, veiligheid en betekenisvolheid belangrijk zijn voor persoonlijke bevlogenheid. Er is weinig onderzoek dat deze beide perspectieven integreert. Toch vullen deze perspectieven elkaar goed aan en kan de combinatie van deze perspectieven meer inzicht bieden in de factoren waarop leidinggevendenden de meeste winst kunnen halen betreffende het welzijn van hun werknemers. Naast de theoretische contributie van de integratie van beide perspectieven, komt deze combinatie van perspectieven ook tegemoet aan de opmerking dat academici beter moeten worden in het spreken van de managementtaal in de echte wereld (Banks et al., 2016), aangezien de twee theoretische modellen zich lenen voor een makkelijke vertaling naar de praktijk. Het is verder ook mogelijk dat niet elke psychologische behoefte of conditie even belangrijk is in de context van een training in aandachtige communicatie. Voorgaande studies tonen bijvoorbeeld aan dat niet alle psychologische voorwaarden even relevant zijn voor bevlogenheid (May et al., 2004; Roberts & David, 2017). Daarnaast ziet de Zelf-Determinatie Theorie de behoefte aan verbondenheid bijvoorbeeld ook eerder als een distale dan als een proximale beïnvloedende psychologische behoefte (Deci & Ryan, 2000). Dit onderzoek kijkt daarom ook specifiek naar de mogelijke impact van de subdimensies van zowel psychologische behoeftebevrediging als de verschillende psychologische condities voor bevlogenheid.

Samengenomen is de belangrijkste doelstelling van dit onderzoek de volgende: eerst en vooral het testen van een nieuw trainingsprotocol voor leidinggevendenden dat zich richt op aandachtige communicatie, met als uitkomstmaten zowel leiderschapsindicaties als welzijn,

vanuit het perspectief van zowel de leidinggevende als de medewerker. Dit komt tegemoet aan kritieken op het gebrek aan inclusie van verschillende perspectieven in leiderschapsonderzoek (Wo et al., 2019). Het onderzoek volgt dan ook de trend naar een multilevel perspectief in leiderschapsontwikkeling (Batistič et al., 2017). Dit artikel vult de literatuur verder aan door dit multilevel perspectief toe te passen op specifiek communicatiegedrag dat mogelijk onderliggend is aan verschillende positieve leiderschapsstijlen en hun succes mede kan verklaren (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022). In deze zin grijpt het onderzoek in dit artikel terug naar de oorsprong van het leiderschapsveld, namelijk de focus op het oplossen van praktische uitdagingen voor leiderschapsontwikkeling binnen organisaties (Vogel et al., 2021), maar dan met een focus op een cruciale ‘soft skill’: aandachtig communicatiegedrag. Het onderzoek komt tegemoet aan de oproep voor meer evidence-based HR (Lawler, 2007), alsook aan een oproep tot meer onderzoek betreffende hoelang het duurt om bepaalde ontwikkelingsdoelstellingen te behalen met betrekking tot leidersgedrag (Vogel et al., 2021).

Tot slot is dit onderzoek belangrijk met het oog op de verschuiving naar meer thuiswerken als gevolg van de COVID-19-pandemie. Aangezien er minder informeel persoonlijk contact is, winnen de gesprekken die wel gevoerd worden mogelijk aan belang. Om deze gesprekken zo effectief mogelijk te laten verlopen, kan aandachtige communicatie een voordeel bieden voor beide partijen.

1.1 Aandachtige leidercommunicatie

Leader attentive communication (LAC), of aandachtige leidercommunicatie, is een recent ontwikkeld en gevalideerd communicatieconstruct dat kan worden gedefinieerd als “een open, aandachtige houding tijdens een gesprek met een werknemer” (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022, p. 424). Het bestaat uit twee dimensies: (1) aandacht tijdens gesprekken in het algemeen en (2) aandacht voor non-verbale signalen, meestal gemeten vanuit het standpunt van de werknemer. De belangrijke elementen hier zijn dus ‘aandacht’ tijdens het gesprek en de ‘openheid’ van de basishouding. Dit kan een leider helpen om een situatie helder te zien, zonder dat oordelen van anderen of ervaringen uit het verleden de perceptie beïnvloeden. Dit houdt in dat de leider zich concentreert op het volledig begrijpen van (de boodschap van) de medewerker. Aandachtige leidercommunicatie betreft specifiek communicatiegedrag dat onderliggend kan zijn aan verschillende positieve leiderschapsstijlen, d.w.z. een gedragsbouwsteen kan zijn voor effectief leiderschap. Onderzoek heeft laten zien dat aandachtige communicatie samenhangt met transformationeel leiderschap, dienend leiderschap en verschillende indicatoren voor het welzijn van werknemers (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022).

Aangezien het construct aandachtige leidercommunicatie wordt voorgesteld als communicatiegedrag, is de assumptie impliciet ook dat het aangeleerd zou moeten kunnen worden. De eerste doelstelling van dit onderzoek is dan om de effectiviteit van de training in aandachtige leidercommunicatie te testen. Daarbij werd verwacht dat de training een positief effect heeft op aandachtige leidercommunicatie, zowel op basis van het perspectief van de leiders, als op basis van werknemerspercepties, uitmondend in de volgende hypothese:

Hypothese 1: Scores op aandachtige leidercommunicatie nemen toe na de training.

1.2 Aandachtige leidercommunicatie en leiderschapskwaliteiten

Om te testen of de training ook invloed had op leider(schaps)kwaliteiten die gerelateerd zijn aan aandachtige communicatie, werd het raamwerk van Decuypere en Pircher Verdorfer (2022) gevolgd, waarin het nomologische netwerk van aandachtige leidercommunicatie werd opgedeeld in drie verschillende categorieën, namelijk leiderschapsconstructen, aandachtconstructen en communicatieconstructen gerelateerd aan leiderschap.

Met betrekking tot *leiderschapsconstructen* werden voor dit onderzoek dienend leiderschap en vertrouwen in de leidinggevende geselecteerd. Dienend leiderschap werd gekozen omdat dit de leiderschapsstijl zou kunnen zijn die het meest geassocieerd wordt met aandachtige communicatie van een leider (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022). Dienende leiders richten zich namelijk op de groei van medewerkers alsook hun welzijn (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Indien de leidinggevende tijdens gesprekken met medewerkers daadwerkelijk meer aandacht besteedt aan de medewerker – zoals de bedoeling is bij aandachtige leidercommunicatie – en daaruit voortvloeiend ook aan de behoeften van de medewerker, dan zou de score op dienend leiderschap aldus ook moeten toenemen. Verder werd ook het vertrouwen in de leidinggevende gemeten, omdat het zo'n cruciaal element is voor de effectiviteit van leidinggevers (Burke et al., 2007; Ferrin & Dirks, 2002; Joseph & Winston, 2005; Nienaber et al., 2015). Hier is de redenering dat aandachtige leidercommunicatie kan zorgen voor meer vertrouwen, specifiek door de 'openheid' tijdens de gesprekken waarbij de leidinggevende in staat is om vooringenomenheid opzij te zetten en aandachtig te communiceren. Andersom heeft onderzoek al aangetoond dat verminderde aandacht van de leidinggevende tijdens gesprekken zorgt voor minder vertrouwen (Roberts & David, 2017).

Met betrekking tot de categorie *aandachtconstructen* werd gekozen om *leider mindfulness* te meten (Brown & Ryan, 2003). Mindfulness kan worden gedefinieerd als "aandachtig en bewust zijn van wat er in het heden gebeurt" (Brown & Ryan, 2003, p. 822) of als een "openhartig, moment tot moment, niet-oordelend bewustzijn" (Kabat-Zinn, 2005, p. 24). Mindfulness gaat dus om algemene aandacht tijdens het huidige moment, met een brede aandachtsfocus. Dit verschilt van LAC, aangezien aandachtige leidercommunicatie een specifieke focus heeft (de medewerker) tijdens een specifieke activiteit (het voeren van een gesprek). Mindfulness heeft een expliciete focus op niet-oordelen, terwijl aandachtige leidercommunicatie een expliciete focus heeft op een open houding (het oordeel hoeft dus niet 'afwezig' te zijn). Mindfulness wordt – afhankelijk van de operationalisering – ook voorgesteld als een combinatie van verschillende dimensies, namelijk waarnemen, beschrijven, handelen met bewustzijn, niet-oordelen en non-reactiviteit (Baer et al., 2006). Bij aandachtige leidercommunicatie is deze onderverdeling afwezig, maar is er wel expliciete aandacht voor het observeren van non-verbale signalen (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022). Ondanks de verschillen tussen mindfulness en aandachtige leidercommunicatie, is het te verwachten dat een training voor aandachtige leidercommunicatie ook mindfulness positief beïnvloedt.

Tot slot werd uit de categorie *communicatieconstructen* de recent ontwikkelde vragenlijst voor 'mindfulness in communicatie' opgenomen (Arendt et al., 2019), alsook medewerkerstevredenheid over de communicatie (Arendt et al., 2019). Mindfulness in communicatie kan worden opgedeeld in drie dimensies: (1) aanwezig, ongeduldig of slechts half luisterend, (2) open en niet-oordelend, en (3) kalm en niet-impulsief (Arendt et al., 2019). Net als voor mindfulness van de leider (als aandachtconstruct, zie hierboven) wordt verwacht

dat een training voor aandachtige leidercommunicatie een impact zal hebben op mindfulness in de communicatie van de leider. Daarnaast wordt verwacht dat dit de tevredenheid van medewerkers zal beïnvloeden, omdat ze letterlijk meer gezien en gehoord worden (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022). Op basis van de focus van de training, namelijk het verbeteren van de (aandachtige) communicatie van de leider, en de associatie van de gekozen constructen uit het nomologische netwerk, kan Hypothese 2 als volgt worden geformuleerd:

Hypothese 2: Scores op dienend leiderschap, vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende, mindfulness van leiders, leidermindfulness in communicatie, en tevredenheid over communicatie van leidinggevendenden nemen toe na de training.

1.3 Aandachtige leidercommunicatie en welzijn

Welzijn wordt in deze studie gebruikt als een overkoepelende term. Het wordt geoperationaliseerd als een hoge score op bevlogenheid en een lage score op burn-out. Bevlogenheid kan worden gedefinieerd als “een positieve, voldoening-gevende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Het is negatief geassocieerd met burn-out, een driedimensionaal syndroom dat bestaat uit uitputting (fysiek en emotioneel), depersonalisatie (d.w.z. een gevoel van afstandelijkheid en onthechting t.o.v. het werk) en ineffectiviteit (d.w.z. een gevoel van incompetentie en onvermogen om het werk goed te doen; Schaufeli & Bakker, 2010). Hoewel burn-out en bevlogenheid vaak als tegengestelden worden gezien, zijn ze in feite twee onafhankelijke concepten die negatief correleren (Schaufeli & Bakker, 2010). Het is dus nuttig om beide indicatoren voor welzijn samen te bestuderen. Voorgaand onderzoek toonde aan dat aandachtige leidercommunicatie en bevlogenheid positief geassocieerd zijn in verschillende steekproeven, maar burn-out werd nog niet onderzocht (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022). Op grond van deze bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 3: Aandachtige leidercommunicatie (LAC) is positief geassocieerd met het welzijn van werknemers (d.w.z. bevlogenheid en burn-out).

Om meer inzicht te geven in de mogelijke werkingsmechanismen van aandachtige leidercommunicatie, worden hieronder de volgende theoretische perspectieven beschreven en samengebracht: Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2008) en Kahn’s psychologische voorwaarden voor bevlogenheid (Kahn, 1990).

Zelf-Determinatie Theorie (ZDT)

De Zelf-Determinatie Theorie stelt dat het bevorderen van drie psychologische behoeften zal leiden tot een autonome motivatie op het werk, die gerelateerd is aan een hoger welzijn van de werknemer (Deci & Ryan, 2008). De *behoefte aan autonomie* is “het ervaren van een gevoel van vrijwilligheid en psychologische vrijheid” (Van den Broeck et al., 2010, p. 981), *competentie* verwijst naar “zich effectief voelen” (Van den Broeck et al., 2010, p. 981) en *verbondenheid* kan worden omschreven als zich geconnecteerd voelen met anderen (Van den Broeck et al., 2010). In het kader van dit onderzoek wordt gesteld dat (1) aandachtige leidercommunicatie samenhangt met *autonomie*, omdat het de leider helpt op te merken wat de

medewerker nodig heeft en de leider daardoor effectievere beslissingen kan nemen met betrekking tot de toewijzing van middelen of beslissingsruimte (Reb et al., 2015; (2) dat LAC samenhangt met *competentie* omdat het leiders kan helpen om meer ondersteunend te zijn (Reb et al., 2015), bijvoorbeeld door te luisteren en direct in te gaan op behoeften van werknemers of door (verborgen) talent te herkennen of tijdig trainingsmogelijkheden te bieden; en (3) dat LAC geassocieerd is met *verbondenheid* omdat in een gesprek waarin de leider de tijd neemt en moeite doet om aandacht te besteden aan de werknemer (op een open manier), de werknemer zich naar verwachting gerespecteerd en gezien voelt (Brown & Ryan, 2003).

Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid

Kahn (1990) stelt dat er drie psychologische voorwaarden zijn waaraan voldaan moet zijn voor persoonlijke bevlogenheid op het werk. *Psychologische veiligheid* is “zichzelf kunnen tonen en inzetten zonder angst voor negatieve gevolgen voor het zelfbeeld, de status of de carrière” (Kahn, 1990, p. 708); dit betekent dat een werknemer zich veilig voelt om meningen te uiten of acties te ondernemen zonder angst voor vergelding (Roberts & David, 2017). *Psychologische betekenisvolheid* is “een gevoel dat men een rendement ontvangt op investeringen van zichzelf van fysieke, cognitieve of emotionele energie” (Kahn, 1990, p. 703-704), of “het gevoel dat het gedrag in kwestie de moeite waard is, waardevol, of iemands persoonlijke en/of professionele groei kan versterken” (Roberts & David, 2017, p. 208). *Psychologische beschikbaarheid* verwijst naar “het gevoel de fysieke, emotionele of psychologische middelen te hebben om zich op een bepaald moment persoonlijk in te zetten” (Kahn, 1990, p. 714).

In de eerste plaats wordt verwacht dat LAC geassocieerd is met *psychologische veiligheid*, vanwege de open houding van de leider (Kahn, 1990; Li & Tan, 2013). Onderzoek heeft ook aangetoond dat aandachtig luistergedrag de psychologische veiligheid verhoogt (Castro et al., 2018). Daarnaast wordt verwacht dat LAC geassocieerd is met *psychologische betekenisvolheid*, omdat ononderbroken aandacht tijdens gesprekken ervoor kan zorgen dat werknemers zich gewaardeerd, nuttig en waardevol voelen (Kahn, 1990). Onderzoek heeft ook aangetoond dat positieve interacties zonder afleiding bijdragen aan een gevoel van psychologische betekenisvolheid (Roberts & David, 2017). Ten slotte wordt verwacht dat LAC geassocieerd is met *psychologische beschikbaarheid*, omdat een leider die hoog scoort afleidingen zal minimaliseren om daadwerkelijk aanwezig en cognitief ‘beschikbaar’ te zijn tijdens gesprekken, hetgeen medewerkers kan inspireren om op dat moment ook afleidingen te minimaliseren om psychologisch beschikbaar te worden (Shore et al., 2006).

Op grond van het bovenstaande wordt verondersteld dat de bevrediging van psychologische basisbehoeften (ZDT) en Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid als mediator fungeren in de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en welzijn. Dit mondt uit in de volgende hypothesen:

Hypothese 4: Psychologische behoeftebevrediging medieert de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie van leiders en het welzijn van werknemers.

Hypothese 5: Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid mediëren de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en het welzijn van werknemers.

2 Studiemethode

2.1 Studieproces en -context

De uitnodiging voor deelname aan het onderzoek werd in april 2019 via LinkedIn verspreid (via de persoonlijke pagina van de onderzoeker en via het netwerk van Universiteit Gent). Na kennismakingsgesprekken met HR-afdelingen waren er vier organisaties die geïnteresseerd waren in deelname aan het onderzoek: twee organisaties in de private sector en twee organisaties in de publieke sector. Eind 2019 haakten twee organisaties af; één vanwege verschillende verwachtingen ten aanzien van het delen van de gegevens, en één vanwege interne reorganisatie en verschuiving in prioriteiten. Hierdoor bleven er twee organisaties in de publieke sector over, die met drie groepen leiders wilden deelnemen. De trainingen waren gepland voor februari en maart 2020. De training vond plaats op trainingslocaties die de medewerkers bekend waren, maar die toch nog verwijderd waren van de voornaamste werkplek. De training besloeg twee opeenvolgende dagen.

De gegevens werden één week voor de training, twee weken na de training en twee maanden na de training verzameld, zowel bij leiders als bij hun werknemers. De uitnodigingen voor de online Qualtrics-vragenlijsten werden ofwel rechtstreeks gestuurd, ofwel verspreid door de HR-afdeling. Nadat de data gekoppeld konden worden, werden de e-mailadressen en namen verwijderd uit de dataset. In overeenstemming met de op de GDPR gebaseerde ethische normen werden alle deelnemers vooraf geïnformeerd over de studie en ondertekenden zij een geïnformeerde toestemming. Aangezien de gegevensverzameling in overeenstemming was met het toenmalige beleid van de universiteit inzake gegevensverzameling, was er geen goedkeuring van de ethische commissie nodig.

Vlak na de tweede training in maart werd België getroffen door de COVID-19-pandemie, die ernstig genoeg werd geacht om een nationale lockdown te rechtvaardigen. Bijgevolg werden de laatste training en alle geplande focusgroepen achteraf afgelast. Dit betekende ook dat de eerste groep cursisten tussen T2 (twee weken na de training) en T3 (twee maanden na de training) in lockdown ging, terwijl de tweede groep tussen T1 (voor de training) en T2 (twee weken na de training) in lockdown ging. De gegevensverzameling werd voortgezet, met toevoeging van nieuwe vragen over hoeveel online contact de werknemers hadden met hun leiders, en over de invloed van de pandemie op hun werk en hun werkrelaties.

2.2 Deelnemers

Twee groepen leiders ($N_{\text{Totaal}} = 18$) namen deel aan de training. In totaal vulden 129 van hun medewerkers vragenlijsten in op T1 (vóór de training). De responspercentages namen gedurende het proces af (werknemers: $N_{T1} = 129$, $N_{T2} = 72$, $N_{T3} = 54$; leiders: $N_{T1} = 18$, $N_{T2} = 14$, $N_{T3} = 10$). Er waren ook weinig deelnemers die op alle drie de tijdstippen een vragenlijst invulden (werknemers_{groep 1}: $N = 18$; werknemers_{groep 2}: $N = 27$, leiders_{totaal}: $N = 9$).

Leiders waren vooral vrouwen (72.2%), met een gemiddelde leeftijd van 44.22 jaar ($SD = 8.21$), allemaal hoger opgeleid, 9.83 jaar werkzaam als leider ($SD = 5.92$), 8.44 jaar werkzaam als leider in hun huidige organisatie ($SD = 5.60$), en een gemiddeld team van 16.72 werknemers ($SD = 13.74$). De werknemers waren ook overwegend vrouwen (74.4%). Hun opleiding liep sterk uiteen: 15.5% had een diploma van een professionele middelbare school, 9.3% had een diploma van een technische middelbare school, 10.9% had een diploma van een algemene

middelbare school, 41.9% had een diploma van een hogere, niet-universitaire training en 22.5% had een universitair diploma. De gemiddelde leeftijd was 43.22 jaar ($SD = 10.87$), de anciënniteit in hun huidige functie was 12.02 jaar ($SD = 9.91$), en de gemiddelde anciënniteit bij hun leider was 5.07 jaar ($SD = 5.51$).

2.3 Ontwikkeling leidercommunicatietraining

De training was geïnspireerd op het theoretisch kader betreffende aandachtige leidercommunicatie (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022) en was tevens gebaseerd op empirisch en theoretisch onderzoek betreffende aandacht, communicatie en leiderschap (zie Bijlage 1). Ook werd rekening gehouden met onderzoek betreffende effectieve trainingsprotocollen (zie bijv. Lacerenza et al., 2017). Daarnaast vormde een kleine groep consultants ($N = 4$) de adviesraad voor de ontwikkeling van de training. De ontwikkeling van het trainingsprotocol was derhalve een interactief proces waarbij (1) overleg werd gepleegd met professionals en (2) onderzoek werd vertaald in een samenhangend trainingspakket. De training zelf, inclusief alle oefeningen, werd samengesteld in januari 2020. Het trainingsprotocol werd opgebouwd in een logische volgorde: eerst was er een trainingsblok over aandacht in het algemeen, daarna over non-verbale communicatie. De tweede dag was er aandacht voor verbale communicatie, en werd er afgesloten met een integratiesessie. Tabel 1 bevat een korte inhoud van de training. In de Bijlage 1 wordt de inhoud in detail toegelicht.

GELIEVE TABEL 1 HIER TOE TE VOEGEN

2.4 Meetinstrumenten

De onderstaande vragenlijsten werden afgenomen op de drie tijdstippen, tenzij anders vermeld (T1: vóór de training, T2: twee weken na de training, T3: twee maanden na de training). Alle vragen gebruikten een 7-punts Likertschaal (1 = *helemaal mee oneens*; 7 = *helemaal mee eens*), tenzij anders aangegeven.

Bevlogenheid werd gemeten met een 3-itemschaal, met één item per dimensie: (1) “Op mijn werk voel ik me barstensvol energie” (vitaliteit); (2) “Ik ben enthousiast over mijn werk” (toewijding); (3) “Ik ga op in mijn werk” (absorptie) van Schaufeli, et al. (2017). Cronbach’s alpha lag (op de verschillende meetmomenten) tussen .83 en .88.

Burn-out werd gemeten met de 5-item subschaal voor emotionele uitputting van de Utrecht Burn-Out Scale (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000), bijv. “Ik voel me leeg aan het eind van een werkdag”. Cronbach’s alpha lag tussen .89 en .92.

Psychologische behoeftebevrediging werd gemeten met de Work-Related Basic Need Satisfaction Scale (Van den Broeck et al., 2010). De schaal bevat zes items voor elke dimensie, te weten autonomie (bijv. “De taken die ik op mijn werk moet uitvoeren zijn in lijn met wat ik echt wil doen”), competentie (bijv. “Ik beheers mijn taken op mijn werk echt”) en verbondenheid (bijv. “Op mijn werk voel ik me onderdeel van een groep”). Cronbach’s alpha lag tussen .87 en .93.

Kahn’s psychologische voorwaarden voor bevlogenheid werden gemeten met zes items voor betekenisvolheid (bijv. “Mijn werkactiviteiten zijn voor mij persoonlijk zinvol”), drie

items voor psychologische veiligheid (bijv. “Ik ben niet bang om mezelf te zijn op het werk”), en vijf items voor psychologische beschikbaarheid (bijv. “Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om te gaan met concurrerende eisen op het werk”), gebaseerd op de vragenlijst van May et al. (2004). Cronbach’s alpha lag tussen .78 en .88.

Tevredenheid met communicatie van de leider (alleen werknemers) werd gemeten met twee items, namelijk “Mijn leider gebruikt methoden van leiderschap die bevredigend zijn” en “Mijn leider werkt op een bevredigende manier met mij samen” (Arendt et al., 2019). De Spearman-Brown correlatie (voor schalen met twee items) lag tussen .66 en .74 (iets lagere scores zijn normaal; Eisinga et al., 2013).

Vertrouwen (alleen werknemers) werd gemeten met tien items uit de schaal voor (cognitief en affectief) vertrouwen in de leidinggevende (Yang & Mossholder, 2010) bijv. “Mijn supervisor komt afspraken na die hij/zij maakt”. Cronbach’s alpha was op de verschillende meetmomenten gelijk, namelijk .97.

De aandachtige leidercommunicatie werd gemeten met een 10-item vragenlijst (Decuypere & Pircher Verdorfer, 2022) met twee dimensies, namelijk aandacht besteden (tijdens gesprekken) in het algemeen, bijvoorbeeld “Als ik met mijn leider praat, krijg ik zijn/haar volledige aandacht” en aandacht besteden aan non-verbale cues specifiek, bijvoorbeeld “Mijn leider merkt mijn gezichtsuitdrukkingen op”. Cronbach’s alpha lag tussen .95 en .96.

Dienend leiderschap werd gemeten met 30 items uit de Servant Leadership Survey (Van Dierendonck & Nuijten, 2011), bijvoorbeeld “Mijn leiders geven mij de ruimte om beslissingen te nemen die het werk eenvoudiger maken”. Cronbach’s alpha lag op de verschillende meetmomenten tussen .89 en .94.

Mindfulness in communicatie (alleen werknemers) werd gemeten met negen itemdimensies (Arendt et al., 2019), bijvoorbeeld “Mijn leidinggevende blijft kalm, zelfs in gespannen situaties”. Cronbach’s alpha lag tussen .90 en .91.

Mindfulness (alleen voor leiders) werd gemeten met 15 omgekeerde items van de Mindful Attention and Awareness Scale (Brown & Ryan, 2003), bijvoorbeeld “Ik kan een bepaalde emotie ervaren en me er pas later van bewust zijn”. Cronbach’s alpha lag tussen .83 en .88.

Controle vragen. Werknemers gaven aan hoe goed zij vonden dat zij het gedrag van hun leiders konden beoordelen, en hoeveel formeel en informeel contact zij hadden met hun leider. Na de uitbraak van de COVID-19-pandemie werd hun ook gevraagd hoeveel online face-to-face contact (via Skype, Facetime enz.) zij hadden met de leidinggevende. Vragen met betrekking tot formeel en informeel contact hadden een 6-punts antwoordschaal (1 = *geen contact*; 6 = *dagelijks contact*). Leiders werden bevraagd omtrent andere trainingsprotocollen en of er omstandigheden waren (naast de pandemie) die hun leiderschap beïnvloedden.

Open COVID-19-vragen. Na de training werden er ook een aantal kwalitatieve gegevens gemeten over de beleving van de eerste lockdown ten gevolge van de COVID-19-pandemie, alsook over de evaluatie van de training zelf. Zie Bijlage 2 voor meer informatie.

2.5 Analytische strategie

Voor de voorbereiding van de gegevens en de gelijkheidscontrole voor het samenvoegen van de groepen werd SPSS gebruikt. De longitudinale data werden geanalyseerd met behulp van

hiërarchische (d.w.z. multilevel) lineaire modellering in R. De analyses hielden rekening met drie niveaus en werd grotendeels gedaan met de pakketten lavaan (Rosseel, 2012) en nlme (Pinheiro et al., 2017). Zie Figuur 1 voor een verduidelijking van de structuur van de data.

GELIEVE FIGUUR 1 HIER TOE TE VOEGEN

3 Resultaten

3.1 Gelijkheidscontrole voor het samenvoegen van de groepen

Om vóór de algemene analyses potentiële basisverschillen tussen beide groepen te beoordelen, werden enkele ANOVA's uitgevoerd op T1 (vóór de training).

Er waren geen gemiddelde verschillen tussen beide groepen leiders wat betreft geslacht, leeftijd, training of ambtstermijn. Werknemers uit de twee trainingsgroepen verschilden echter qua geslacht ($F(1, 127) = 22.47, p < .001$) en opleiding ($F(1, 127) = 10.30, p < .01$). De verhouding mannen/vrouwen was gelijk verdeeld in de eerste groep (groep 1 = 51.3%, groep 2 = 48.7%), terwijl er in de tweede groep significant meer vrouwelijke werknemers waren (85.6%). Er waren evenveel werknemers met een hogere (niet-)universitaire training in beide groepen (groep 1 = 71.8%, groep 2 = 70.1%). Voor de analyses van de werknemers werden geslacht en opleiding als controlevariabelen gebruikt.

Er waren ook geen verschillen tussen beide groepen leiders (elk $N = 9$) op basisniveaus van de kernvariabelen. Het verschil tussen zelf-gerapporteerd dienend leiderschap bleek echter marginaal significant ($F(1, 16) = 4.31, p = .05$), waarbij groep 1 een iets hoger gemiddelde had (5.22) dan groep 2 (4.95). Informatie van beide groepen werd gecombineerd voor verdere analyses (er waren ook geen gemiddelde verschillen op T2 of T3 op enige variabele).

Daarnaast waren er enkele verschillen tussen beide groepen werknemers (N groep 1 = 39, N groep 2 = 90) in basisniveaus van kernvariabelen, namelijk in niveaus van aandachtige leidercommunicatie ($F(1, 127) = 6.66, p < .05$), vertrouwen ($F(1, 127) = 8.55, p < .05$), mindfulness in communicatie ($F(1, 127) = 5.88, p < .05$) en tevredenheid met communicatie van de leider ($F(1, 127) = 7.66, p < .01$). Dit was ook het geval voor de hoeveelheid informeel contact ($F(1, 127) = 14.80, p < .001$), formeel contact ($F(1, 127) = 6.66, p < .05$), en hoe goed medewerkers vonden dat zij hun leiders konden beoordelen ($F(1, 127) = 5.09, p < .05$). De hypothesen (met deze variabelen) werden zowel geheel als afzonderlijk getest. Burn-out en bevlogenheidsscores waren niet significant verschillend; daarom werden voor deze uitkomsten beide groepen samen geanalyseerd.

3.2 Hypothese 1: Neemt LAC toe na de training?

Hiërarchische (d.w.z. multilevel) analyses werden uitgevoerd om te kijken naar het effect van tijd op (door werknemers beoordeelde) LAC. De interbeoordelaarsovereenkomst voor LAC op verschillende tijdstippen binnen individuen (niveau 2) was hoog ($r_{wg} = .90$), die voor individuen binnen teams (niveau 3) was eerder laag ($r_{wg} = .56$), hetgeen erop wijst dat medewerkers uit hetzelfde team hun leider verschillend beoordelen. De r_{wg} voor medewerkers binnen teams ging omhoog op opeenvolgende meetmomenten ($r_{wg} T1 = .50$; $r_{wg} T2 = .65$; $r_{wg} T3 = .77$), mogelijk

door uitval. Intraclasscorrelaties (ICC1's) gaven aan dat 61.88% van de variantie in LAC zich op het individuele niveau (niveau 2) bevond en 23.52% op teamniveau (niveau 3), wat een hiërarchische analyse rechtvaardigde. Bovendien gaven de ICC2-waarden aan dat individuen en teams betrouwbaar konden worden onderscheiden in termen van LAC-scores ($ICC2_{(individueel)} = .91$; $ICC2_{(teams)} = .86$; zie bijv. Koo & Li, 2016).

Er was geen algemeen effect van tijd op LAC-scores ($b = .07$, $p > .10$). Aangezien de timing van de pandemische maatregelen (lockdown) verschillend was voor beide groepen, en er gemiddelde verschillen in LAC waren tussen medewerkers uit groep 1 en 2 op T1 ($F(1, 127) = 6.66$, $p < .05$), alsook op T3 ($F(1, 53) = 8.88$, $p < .01$), werd deze analyse ook apart uitgevoerd voor beide groepen. ICC voor groep 1 liet nu zien dat 64.40% van de variantie in LAC op het individuele niveau (niveau 2) lag en 26.18% op teamniveau (niveau 3). ICC voor groep 2 liet zien dat 60.33% van de variantie in LAC zich op het individuele niveau bevond en 21.56% op teamniveau. In groep 1 was er een klein, marginaal positief, effect van tijd op LAC ($b = .11$, $p < .10$). In groep 2 was er geen effect ($b = .05$, $p > .05$).

Voor zelfrapportages van leiders gaven ICC1's aan dat 56.68% van de variantie zich op het niveau van de individuele leider bevond (niveau 2) en 10.78% op het niveau van de trainingsgroep (niveau 3), hetgeen een hiërarchische analyse rechtvaardigt. Er was echter geen toename in de tijd van LAC-zelfrapportages ($b = .03$, $p > .01$).

Samengevat

Aangezien er volgens werknemers in groep 1 een marginaal significante toename was in LAC, werd enige ondersteuning voor Hypothese 1 gevonden. Dit werd echter niet gevonden voor werknemers van leiders in groep 2, noch voor zelfgerapporteerde LAC-scores.

3.3 Hypothese 2: Zijn er veranderingen in de andere leidervariabelen na de training?

Aangezien vergelijkingen tussen beide groepen enkele verschillen in variabelen aan het licht brachten, werden de analyses afzonderlijk uitgevoerd voor werknemers uit de twee trainingsgroepen. Net zoals voor Hypothese 1 werden alle checks op dezelfde manier uitgevoerd ten aanzien van ICC's en de te verklaren variantie op de verschillende niveaus. In groep 1 waren er 89 volledige observaties (op drie tijdstippen), genest in 39 werknemers, binnen 8 teams. In groep 2 waren er 166 observaties, genest in 90 werknemers, binnen 10 teams. Zie Tabel 2 voor een samenvatting van de resultaten van de door medewerkers beoordeelde variabelen, en Tabel 3 voor een samenvatting van de zelfrapportages van leidinggevendenden. Voor de overzichtelijkheid zijn alle variabelen samengevoegd (inclusief die omtrent welzijn): één regel komt overeen met de informatie over één variabele.

GELIEVE TABEL 2 HIER TOE TE VOEGEN

Met betrekking tot de door werknemers beoordeelde gegevens (Tabel 2) lieten hiërarchische analyses een toename over tijd zien voor wat betreft tevredenheid met communicatie van de leider (groep 1: $b = .21$, $p < .10$; groep 2: $b = .23$, $p < .05$), vertrouwen in de leider (groep 1: $b = .13$, $p < .05$), dienend leiderschap (groep 1: $b = .06$, $p < .01$) en mindfulness in communicatie

(groep 1: $b = .26, p < .001$; groep 2: $b = .09, p < .10$). De meeste veranderingen in tijd deden zich voor volgens de werknemers van leiders uit de eerste trainingsgroep (die minder lockdown-tijd hadden tijdens de datavergaringen).

GELIEVE TABEL 3 HIER TOE TE VOEGEN

Wat de zelfrapportages van de leiders betreft (zie Tabel 3), waren er 42 tijdstippen genest binnen 18 leiders in 2 trainingsgroepen. Aangezien zij op geen enkele van de variabelen significant verschilden, werd de informatie van de twee groepen leiders samengenomen. Zie Tabel 3 voor een samenvatting van de resultaten. Na de training was er enkel een toename in zelfgerapporteerde mindfulness ($b = .20, p < .05$).

Hypothese 2 kon dus enkel deels worden bevestigd. Volgens medewerkers waren er na de training positieve veranderingen met betrekking tot tevredenheid met de communicatie van de leider, vertrouwen in de leider, dienend leiderschap en mindfulness in communicatie. Volgens leidinggevendenden zelf was er na de training enkel een toename in mindfulness.

3.4 Hypothese 3: Houdt aandachtige communicatie door de leider verband met het welzijn van werknemers?

Om te testen of (door werknemers beoordeelde) aandachtige leidercommunicatie positief samenhangt met het welzijn van werknemers, werd eerst de correlatiematrix geïnspecteerd (zie Tabel 4). Deze gaf positieve associaties aan tussen LAC en welzijnsindicatoren op alle tijdstippen, behalve bevlogenheid op T2.

GELIEVE TABEL 4 HIER TOE TE VOEGEN

Hierarchische analyses met LAC als voorspeller en geslacht, training en beoordelingskwaliteit als controlevariabelen gaven aan dat LAC marginaal negatief geassocieerd was met burn-out ($b = -.13, p < .10$). Het was ook positief geassocieerd met bevlogenheid ($b = .14, p < .05$). Dit biedt ondersteuning voor Hypothese 3.

3.5 Hypothese 4: Is er mediatie door psychologische behoeftebevrediging?

De associatie van aandachtige leidercommunicatie (LAC) met burn-out bleek volledig te worden gemedieerd door psychologische behoeftebevrediging. De associatie tussen LAC en bevlogenheid valt namelijk weg als de mediator wordt toegevoegd: dan is LAC enkel positief geassocieerd met psychologische behoeftebevrediging ($b = .13, p < .01$) en psychologische behoeftebevrediging is dan geassocieerd met burn-out ($b = -.54, p < .01$). Aanvullende analyses wijzen uit dat dit effect vooral wordt gedragen door de subdimensie autonomie. Er is geen mediatie bij bevlogenheid ($b = .15, p > .05$). Zie Tabel 5 voor een samenvatting van de hierarchische regressieanalyses.

GELIEVE TABEL 5 HIER TOE TE VOEGEN

3.6 Hypothese 5: Is er mediatie door Kahn's psychologische voorwaarden?

De associatie van aandachtige leidercommunicatie (LAC) met bevlogenheid bleek volledig gemedieerd te worden door Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid (zie Tabel 5). De associatie tussen LAC en bevlogenheid valt namelijk weg als de mediator wordt toegevoegd: dan is LAC enkel nog positief geassocieerd met Kahn's voorwaarden ($b = .16, p < .001$), en Kahn's psychologische voorwaarden zijn dan geassocieerd met bevlogenheid ($b = .86, p < .001$).

De (marginaal) negatieve associatie van LAC en burn-out wordt ook volledig gemedieerd door Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid. De (marginaal significante) associatie tussen LAC en burn-out valt weg als de mediator wordt toegevoegd: dan is LAC enkel positief geassocieerd met Kahn's voorwaarden ($b = .16, p < .001$), en Kahn's voorwaarden zijn dan negatief geassocieerd met burn-out ($b = -.42, p < .001$). Aanvullende analyses wijzen uit dat dit effect vooral wordt gedragen door 'psychologische beschikbaarheid'.

3.7 Impact van de lockdown op leiderschap en (aandachtige) communicatie

Voor werknemers varieerde het effect van de pandemie op de werkervaring van extreem negatief tot extreem positief, afhankelijk van de individuele leefsituatie. Ongeveer de helft meldde dat de lockdown werkdruk verminderde en hun leven verbeterde, terwijl de andere helft een moeilijke en stressvolle tijd had. Zoals verwacht gaven de leiders aan dat de lockdown de manier waarop zij met hun team communiceerden drastisch veranderde, en volgens hen had dit ook negatieve gevolgen voor hun leiderschap en aandachtige communicatie. Werknemers leken het daar niet mee eens te zijn en evalueerden het gedrag van hun leidinggevendens tijdens de lockdown vooral positief. In Bijlage 2 worden de methode en resultaten van het kwalitatieve deel van deze studie met betrekking tot de impact van de lockdown gedetailleerd omschreven.

4 Discussie

In dit onderzoek werd een trainingsprotocol getest voor aandachtige leidercommunicatie (LAC). De impact op leiderschap en welzijn werd longitudinaal onderzocht, op basis van zelfrapportages en medewerkerscores. Door de integratie van de Zelf-Determinatie Theorie en Kahn's voorwaarden voor bevlogenheid werden ook werkingsmechanismen van LAC onder de loep genomen. Omdat na de trainingen de eerste lockdown van de COVID-19-pandemie plaatsvond, werden extra kwalitatieve vragen toegevoegd om inzicht te geven in de gevolgen van de lockdown op leiderschap en (aandachtige) communicatie.

4.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek biedt een verdere validatie van een recent ontwikkeld leiderschapsconcept: aandachtige leidercommunicatie (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022). De vragenlijst had ook hier een hoge interne validiteit op alle meetmomenten en zowel bij zelfrapportages als bij medewerkersrapportages. Door ook de associaties met een aantal leider(schaps)variabelen te

meten valideert dit onderzoek mede het nomologisch netwerk in het originele artikel. Specifiek de associatie met dienend leiderschap en zelfrapportages van mindfulness zijn hier een interessant onderzoeksresultaat: het lijkt erop dat de training op basis van het theoretisch raamwerk van LAC leidt tot meer dienend leiderschap vanuit het oogpunt van de medewerkers, alsook meer mindfulness vanuit het oogpunt van de leidinggevendenden zelf.

Dit onderzoek biedt ook een aanvulling op een lacune in het effectiviteitsonderzoek van leiderschapstraining, namelijk onderzoek naar communicatietrainingen die onderliggend zijn aan veel effectief leider(schaps)gedrag (De Vries et al., 2010). Specifiek voor de eerste groep leidinggevendenden – met minder lockdowntijd door de pandemie – was er volgens medewerkers een stijging in aandachtige leidercommunicatie (marginaal significant), tevredenheid met communicatie, en mindfulness in de communicatie, hetgeen aantoont dat een tweedaagse training mogelijk wel degelijk een invloed kan hebben op dergelijke communicatieve ‘soft skills’.

Verder integreert dit onderzoek de Zelf-Determinatie Theorie (Deci & Ryan, 2008) en Kahn’s (1990) psychologische voorwaarden voor persoonlijke bevoegenheid als mogelijke werkingsmechanismen in de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en het welzijn van de medewerker. Dit zorgt voor meer inzicht in de manier waarop leidinggevendenden een impact kunnen hebben op werknemers. Kahn’s voorwaarden worden niet veel onderzocht. Toch blijken deze voorwaarden een grotere verklaring te bieden voor de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en welzijn dan ZDT. Er werden namelijk twee volledige mediaties gevonden: Kahn’s psychologische voorwaarden medieerden de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en zowel bevoegenheid als burn-out. Psychologische behoeftebevrediging medieerde enkel de relatie tussen aandachtige leidercommunicatie en burn-out. De resultaten bevestigen ook vorig onderzoek (Roberts & David, 2017), namelijk dat niet elke psychologische behoefte of conditie even belangrijk is voor welzijn: vooral de psychologische conditie ‘betekenisvolheid’ van Kahn en de psychologische basisbehoefte ‘autonomie’ van ZDT bleken het effect te dragen. Mogelijk is autonomie enkel belangrijk als bescherming tegen burn-out, daar waar betekenisvolheid zowel bevoegenheid als burn-out kan beïnvloeden.

De resultaten lieten ook de relevantie zien van het meten van verschillende perspectieven voor effectiviteitsonderzoek: vooral werknemers van de eerste trainingsgroep rapporteerden een toename in (tevredenheid met aandachtige) communicatie van leiders, dienend leiderschap, vertrouwen in de leidinggevende, en leidermindfulness in communicatie, terwijl volgens leidinggevendenden zelf enkel algemene mindfulness toenam. Waar leiders geen verandering zien bij zichzelf, lijken medewerkers dit dus wel te zien. Daarnaast was een van de controlevariabelen, namelijk hoe goed medewerkers denken dat ze leidinggevendenden kunnen beoordelen, bijna altijd een significante voorspeller. Samengenomen toont dit nogmaals aan hoe belangrijk het is om verschillende (multilevel-)perspectieven binnen leiderschapsonderzoek mee te nemen (Batistič et al., 2017), en specifiek voor interventie-onderzoek.

Tot slot wijst het huidige onderzoek ook op het belang van voldoende oefentijd voor leidinggevendenden. De resultaten lieten namelijk zien dat (volgens werknemers van de eerste groep leidinggevendenden) aandachtige leidercommunicatie (marginaal) significant steeg tot de laatste meting, twee maanden na de training. Dit vult het het gelimiteerde begrip aan dat we

momenteel hebben van hoelang het duurt om bepaalde ontwikkelingsdoelstellingen te behalen voor leidinggevend (Vogel et al., 2021).

4.2 Impact van de pandemie op leiderschap en welzijn

Met betrekking tot de belangrijkste variabele, namelijk de aandachtige leidercommunicatie (LAC), was er een (marginaal) significante verbetering na de training volgens medewerkers van leiders in de eerste trainingsgroep (voor wie de lockdown later begon). Interessant genoeg was er – rekening houdend met de impact van de pandemie – ook geen daling in de LAC-scores, wat erop wijst dat leiders ook via digitale middelen aandachtig kunnen blijven communiceren, volgens medewerkers. Uit de kwalitatieve gegevens bleek dat sommige leiders zich zorgen maakten over hun digitale leiderschap en het mogelijk niet kunnen oppikken van kleine signalen van hun medewerkers. Deze bezorgdheid bleek echter niet gedeeld te worden door hun medewerkers, die positief bleven over hun leidinggevend. Er was verder wel een zelfgerapporteerde toename in mindfulness bij de leiders bij beide groepen, wat erop zou kunnen wijzen dat de op aandacht gebaseerde oefeningen enig effect hadden volgens de leiders zelf. Dit komt overeen met de verhoogde scores van medewerkers op bijvoorbeeld tevredenheid met (aandachtige) communicatie en mindfulness in communicatie. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat leiders zichzelf meer ‘mindful’ voelden door het verplicht thuiswerken, wellicht door minder afleidingen door medewerkers (bijv. met ongeplande meetings).

In tegenstelling tot de verwachtingen betreffende de impact van de COVID-19-pandemie waren er geen grote (negatieve) veranderingen in de verschillende aandacht- en welzijnsvariabelen na de training voor zowel medewerkers als leiders. Dit wijst erop dat de eerste lockdown minder stressvol of minder impactvol was dan algemeen werd aangenomen, ongeacht de praktische gevolgen. Dit bleek verder uit de antwoorden op de open kwalitatieve vragen over het effect van de pandemie op het werk(leven). Deze resultaten kunnen echter sterk beïnvloed zijn door selectie, aangezien de antwoorden vrijwillig waren en deze vragen pas werden gesteld aan het eind van de derde ronde van de enquête, toen veel werknemers en leiders niet meer deelnamen aan het onderzoek. Hoe dan ook, uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat het ontbreken van grote (negatieve of positieve) trends in de gegevens kan worden verklaard door de verschillende ervaringen van de werknemers: ongeveer de helft meldde een negatieve impact van de lockdown op hun (werk)leven, terwijl de andere helft aangaf dat de pandemie hun (werk)leven en welzijn positief beïnvloedde. In combinatie met de lage power van een kleine dataset kan dit – deels – het ontbreken van grotere (positieve) resultaten verklaren.

4.3 Praktische implicaties

Eerst en vooral komt dit onderzoek tegemoet aan een vraag naar meer evidence-based HR (Lawler, 2007). De belangrijkste praktische conclusie die getrokken kan worden, is dat een korte tweedaagse communicatietraining wel degelijk een invloed kan hebben op een aantal (door de werknemer gepercipieerde) communicatie-gerelateerde variabelen, die ook een effect hebben op het welzijn van medewerkers.

Als we het effect van de training even buiten beschouwing laten en inzoomen op het belang van aandachtige communicatie door de leider, dan geven de resultaten aan dat door de werknemer gepercipieerde LAC niet per se zelf een directe positieve associatie heeft met welzijn, maar dat welzijn mogelijk positief wordt beïnvloed via de impact op Kahn's

psychologische voorwaarden voor bevlogenheid alsook via psychologische behoeftebevrediging (enkel voor burn-out). Specifiek waren vooral psychologische betekenisvolheid en autonomie van belang. Dit geeft aan dat aandachtige leidercommunicatie ervoor zorgt dat een conversatie volgens medewerkers als meer betekenisvol wordt ervaren, iets wat ook door voorgaand onderzoek rond afleiding bevestigd wordt (Roberts & David, 2017). Daarnaast geeft het aan dat medewerkers een effect ervaren op hun autonomie, mogelijk doordat leidinggevendenden beter kunnen oppikken wat medewerkers echt nodig hebben door aandachtig te zijn tijdens gesprekken. Evidence-based trainingen kunnen de algemene theoretische raamwerken van Kahn en ZDT dan ook expliciet behandelen, evenals de specifieke bevindingen rond betekenisvolheid en autonomie, om een maximaal resultaat te behalen met betrekking tot het welzijn van werknemers.

Met de verschuiving naar meer thuiswerken in 2020, althans voor de meeste werknemers, kan aandachtige leidercommunicatie (ook op afstand) nog belangrijker worden. Aangezien er minder informeel persoonlijk contact is, is het belangrijk om de korte online momenten te laten doorwegen, door echt aanwezig te zijn en aandachtig te communiceren en zo te bouwen aan goede, ondersteunende relaties. Directe leidinggevendenden kunnen een grote invloed hebben op hoe en wanneer teams communiceren (Orsini & Rodrigues, 2020) en daarmee ook op het welzijn van werknemers.

4.4 Beperkingen en toekomstig onderzoek

De beperkingen van deze studie zijn duidelijk van methodologische en contextuele aard en beperken de implicaties van de resultaten. Ten eerste is er geen controlegroep, aangezien het organiseren van een (actieve) controlegroep praktisch onhoudbaar bleek in coördinatie met de deelnemende organisaties. Dit gaat gepaard met serieuze beperkingen en de noodzaak om te benadrukken dat er meerdere verklaringen en mogelijke interpretaties zijn voor de kleine effecten die werden gevonden. Er werden wel werknemersgegevens verzameld, waardoor de opzet een multibron, longitudinaal onderzoek werd. De helft van de deelnemende werknemers vulden de tweede of derde ronde van de vragenlijst echter niet in, hetgeen resulteerde in een kleine steekproef met een laag statistisch vermogen (power) om effecten te detecteren.

In ideale omstandigheden zou toekomstig onderzoek met dit trainingsprotocol dan ook een actieve controletraining organiseren (zoals bijv. MacCoon et al., 2012). Dit maakt een strengere test van het trainingsprotocol mogelijk, omdat het controleert voor niet-specifieke voordelen van een groepstraining zoals intercollegiale interactie, en de tijd en aandacht die opzij worden gezet om opnieuw na te denken en te werken aan het verbeteren van (moeilijke) gesprekken met werknemers. Het vermijdt ook andere placebo-, verwachtings- en trainingsproceseffecten (Martin et al., 2020). Idealiter zou men aan dit proces randomisatie toevoegen, door leiders willekeurig toe te wijzen aan de training of de actieve controlegroep (Martin et al., 2020). In de praktijk is dit echter zelden haalbaar (Martin et al., 2020). Bovendien zou het nuttig zijn om manieren te vinden om de motivatie voor het invullen van de vragenlijsten te stimuleren, naast het onderzoeksrapport dat werd aangeboden, bijv. door de belofte om meer diepgaand met de leiders samen te werken, of door kortere vragenlijsten aan te bieden via smartphones. Langere vragenlijsten verhogen de ervaren last bij het invullen en zorgen zo voor onzorgvuldige antwoorden (Eisele et al., 2020; Goldammer et al., 2020). Om de trainingseffecten grondiger te begrijpen zou het ook nuttig zijn om ofwel focusgroepen te organiseren, of semi-gestructureerde interviews met zowel leiders als hun werknemers. Dit zou

ook kunnen helpen om de kwantitatieve gegevens verder uit te diepen, en om diepgaande feedback te geven over de oefeningen die het meest waardevol zijn. Bovendien zouden focusgroepen en semi-gestructureerde interviews met werknemers licht kunnen werpen op hoe het gedrag van de leiders al dan niet is veranderd na het trainingsprotocol. Persoonlijke open vragen kunnen ook helpen om de mogelijke invloed van verschillende exogene variabelen die de studieresultaten beïnvloeden, zoals (persoonlijke) stressoren, organisatorische veranderingen, andere trainingen of werkgerelateerde conflicten, in kaart te brengen. Wat de timing van de training betreft, kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn zich te richten op momenten waarop leiders geacht worden diepgaandere gesprekken met hun werknemers te voeren, bijvoorbeeld rond functioneringsgesprekken. Daarnaast kan dit onderzoek nog steeds worden gezien als ‘micro multilevel’ (Vogel et al., 2021), d.w.z. multilevel onderzoek dat zich enkel op het dyadisch niveau bevindt en verder geen rekening houdt met variabelen op andere niveaus in de organisatie. Het is dan ook relevant om in toekomstig onderzoek meer organisatievariabelen in beschouwing te nemen.

Bij dit onderzoek was ook maar een beperkt deel van het nomologische netwerk van aandachtige leidercommunicatie meegenomen, namelijk de elementen die het meest relevant waren in de context van de training. Toekomstig onderzoek kan dit uitbreiden. Daarnaast kan toekomstig onderzoek ook verder inzoomen op de relatie tussen aandachtige communicatie en verschillende leiderschapstijlen, alsook op de relatie met bijvoorbeeld de verschillende subdimensies van dienend leiderschap. Zo kan worden verondersteld dat aandachtige leidercommunicatie vooral zal samenhangen met de meer interpersoonlijke elementen van dienend leiderschap, zoals *empowerment*, *standing back*, nederigheid en vergevingsgezindheid (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Ten slotte is het ambitieus om te veronderstellen dat een tweedaags trainingsprotocol, zonder herhalingsessies gericht op trainingstransfer, daadwerkelijk langdurige effecten zou hebben, zelfs in ideale omstandigheden (Day et al., 2014). Menselijke ontwikkeling, en dus leiderontwikkeling, is een complexe onderneming met veel op elkaar inwerkende elementen, zowel contextueel (bijv. organisatorisch) als persoonlijk, die ook nog samenvallen met persoonlijke volwassenheidsontwikkeling en identiteitsvorming (Day et al., 2009; Day et al., 2014; Shaughnessy & Coats, 2019). Met dit trainingsprotocol en de keuzes in zowel trainingsinhoud als -proces was het de bedoeling om bepaalde referentiekaders te introduceren, en ervaringen aan te reiken die leiders helpen om hun communicatiegedrag op een kleine, maar hopelijk betekenisvolle, manier te veranderen. Vooral het samenbrengen van verschillende leiders die dezelfde problematiek ervaren, leverde voor de deelnemers een nuttig peer-netwerk op. Om die reden werden deelnemers ook aangemoedigd om contact te houden, of zelfs informele bijeenkomsten te organiseren, waarin zij elkaar kunnen coachen en ondersteunen.

Praktijkbox

Wat betekenen deze resultaten voor de praktijk?

- Aandachtige leidercommunicatie is een recent ontwikkeld communicatieconstruct, gericht op aandacht voor werknemers (en hun non-verbale signalen) tijdens gesprekken. Dit is belangrijk voor verschillende aspecten van het welzijn van werknemers.
- De communicatietraining in deze studie kan in Bijlage 1 worden geraadpleegd. Vooral de oefening met ‘peer-mentoring’ rond moeilijke gesprekken werd als zeer waardevol ervaren door deelnemende leidinggevenden.
- Dit onderzoek wijst op enkele positieve effecten van de communicatietraining, zoals tevredenheid met de (aandachtige) communicatie van leiders, vertrouwen, dienend leiderschap, en mindfulness in communicatie van leidinggevenden.
- Aandachtige communicatie is geassocieerd met het welzijn van werknemers via Kahn’s psychologische voorwaarden voor bevlogenheid (vooral psychologische betekenisvolheid) en psychologische behoeftebevrediging (vooral autonomie). Een aandachtig gesprek is dus betekenisvol voor medewerkers; het kan zorgen voor meer autonomie, en kan op deze wijze bijdragen aan het welzijn van werknemers.
- Uit de kwalitatieve informatie bleek dat verplicht thuiswerken voor de helft van de werknemers als stressvol werd ervaren, en voor de andere helft als positief. Verder had de lockdown volgens werknemers geen negatieve invloed op het leiderschap van hun leidinggevende. Meer thuiswerk toestaan hoeft dus niet negatief te zijn voor de organisatie.

Bijlage 1: Trainingsinhoud

Het algemene idee voor de trainingsinhoud was om te werken aan aandachtige leidercommunicatie door eerst te focussen op *leiderontwikkeling* (d.w.z. op individueel niveau; Day et al., 2014), namelijk door zelfbewustzijn op te bouwen met betrekking tot hun eigen non-verbale communicatie. In de tweede fase was er een focus op *leiderschapsontwikkeling* (d.w.z. op interpersoonlijk niveau; Day et al., 2014) door het introduceren van communicatieconcepten en door te oefenen met moeilijke gesprekken. Dit resulteerde in vier bouwstenen, verspreid over twee opeenvolgende trainingsdagen.

1.1 Bouwsteen 1: Werken met aandacht

In deze eerste bouwsteen (voormiddag, eerste dag) was er aandacht voor op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde aandachtsvaardigheden. De uitwerking was gebaseerd op inzichten met betrekking tot:

- a. *Multitasken en afleiding* (zie bijv. Adler & Benbunan-Fich, 2012; Carrier et al., 2015; Gorman & Green, 2016; Levy et al., 2012; Pikos, 2017; Reinke & Chamorro-Premuzic, 2014; Tigchelaar & De Bos, 2019; Wajcman & Rose, 2011), waaronder effecten van telefoon scrollen tijdens gesprekken door de leidinggevenden (David & Roberts, 2017).
- b. *Aandacht* als basis voor informatievergaring, creativiteit en betere besluitvorming (Arkes & Blumer, 1985; Baas et al., 2014; Carson & Langer, 2006; Hafenbrack et al., 2014; Hülshager et al., 2013; Karelaia & Reb, 2015; Kiken & Shook, 2011; Ruedy & Schweitzer, 2010; Sutcliffe et al., 2016; Weick & Putnam, 2006).
- c. *Emotionele besmetting* met betrekking tot burn-out en bevlogenheid, hetgeen leidt tot de noodzaak om aandacht te besteden aan het vroegtijdig opvangen van negatieve emoties (zoals cynisme) bij werknemers (Bakker et al., 2006; Barsade, 2002; Costa et al., 2013; Hatfield et al., 1994).

Dit resulteerde in oefeningen rond het opmerken van (voor)oordelen (over de andere cursisten), aanwezig zijn in het lichaam en het opmerken van lichamelijke sensaties (zie bijv. Hafenbrack, 2017), evenals oefeningen gerelateerd aan multitasken en actief luistergedrag.

1.2 Bouwsteen 2: Non-verbale aspecten van communicatie

Het tweede blok (namiddag, eerste dag) bouwde voort op het fundament rondom aandacht uit blok 1 en richtte zich op (aandacht voor) non-verbale aspecten van communicatie. De ontwikkeling was gebaseerd op wetenschappelijke inzichten met betrekking tot:

1. *Evidence-based gesprekstechnieken* en wat ze gemeen hebben: de overeenkomsten van respectvolle bevraging (*respectful inquiry*; Van Quaquebeke & Felps, 2016), nederige bevraging (*humble inquiry*; Schein, 2013), *feedforward*-gesprekken (Kluger & Nir, 2010; McDowall et al., 2014), mindful communiceren (Arendt et al., 2019), actief-empathisch luisteren (Bodie, 2011) en het recent ontwikkelde *leader attentive communication*, waar het onderzoek in dit artikel op focust (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022).
2. Het belang van *non-verbale* communicatie (Bellou & Gkorezis, 2016; Bollen & Bergen, 2017; Bonaccio et al., 2016; Breazeal et al., 2005; Daly et al., 1987; Darioly & Mast, 2014; Friedman et al., 1980; Riggio & Darioly, 2016; Stacks & Murphy, 1993; Talley & Temple, 2015).

3. *Persoonlijke ruimte en hoe/wanneer vergaderingen organiseren* (Beaulieu, 2004; Bollen & Bergen, 2017; Hunsaker & Alessandra, 1981; Lomranz, 1976; Pink, 2018).

Dit resulteerde in oefeningen over de beste basishouding voor (moeilijke) gesprekken, het observeren en spiegelen van non-verbale communicatie, en hoe vergaderingen te organiseren met aandacht voor timing en het gebruik van (persoonlijke) ruimte.

1.3 Bouwsteen 3: Verbale communicatie

De derde bouwsteen (voormiddag, tweede dag) bouwde voort op de vorige dag en was gericht op actieve, verbale communicatie. De uitwerking was gebaseerd op wetenschappelijke inzichten met betrekking tot:

1. *Denkfouten rondom communicatie*, zoals de illusie van transparantie en de illusie dat men mensen met wie men nauw samenwerkt, vanzelf zal verstaan (Garcia, 2002; Gilovich & Savitsky, 1999; Murphy, 2020; Savitsky et al., 2011).
2. *Het geven en ontvangen van feedback* (zie bijv. Anseel & Lievens, 2009; Anseel et al., 2011; Anseel et al., 2015; Atwater, 2006; Bezuijen et al., 2010; Fong et al., 2019; Smither et al., 2005; Steffens et al., 2018; Zhang et al., 2020).

Dit resulteerde in oefeningen betreffende het geven van positieve en negatieve feedback en het ontwikkelen van een persoonlijk feedbackplan. Gedurende de hele cursus waren de oefeningen gericht op maximale deelname en groepsreflectie (zie ‘proces’ hieronder). In dit communicatieblok was er ook een grote oefening rond ‘peer mentoring’: de deelnemers (leiders) moesten een moeilijk gesprek oefenen met een ‘acteur’ (een medeleider die speelt en medewerker is) en een ‘regisseur’ (een observerende deelnemer). In het begin van de oefening presenteerde de leider de casus met zoveel details als nodig is voor de acteur om zich voor te stellen hoe hij zich (realistisch) moest gedragen; de acteur nam de rol van de werknemer op zich (en reageerde meestal slecht op negatieve feedback). De regisseur was belast met het zorgen voor een levensecht gevoel bij de oefening (bijv. meubels verplaatsen), alsook met het stoppen van het gesprek als het nergens toe leidt, het geven van zinvolle feedback en het zorgen voor optimaal oefenen en leren voor de leider. Het doel was een moeilijk gesprek meer dan eens te oefenen, terwijl men feedback krijgt van de andere deelnemers, zodat men vertrouwen kan opbouwen in zijn aanpak, kan oefenen om kalm te blijven (of productief om te gaan met angst of andere emoties), en zodat men eventueel verschillende tactieken kon uitproberen. Later werd deze oefening beoordeeld als de meest informatieve, emotioneler of zenuwslopender dan verwacht, en als nuttigste van de hele cursus.

1.4 Bouwsteen 4: Integratie

In de vierde bouwsteen (namiddag, tweede dag) lag de nadruk op integratie van het geleerde en het ontvangen van persoonlijke feedback. Het was gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot:

1. Het belang van *hulp vragen* en de rol van *peer mentoring* (Baker, 2020; Hafsteinsdóttir et al., 2017; Janssen et al., 2016; Neely et al., 2017; Petosa & Smith, 2014; Wanberg et al., 2003).

2. *Overdracht* van training (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Cheng & Hampson, 2008; Cheng & Ho, 2001; Ford & Weissbein, 2008).

Dit resulteerde in oefeningen met betrekking tot (1) de mogelijkheid tot peer feedback na de sessies (Baker, 2020), (2) het ontwikkelen van een persoonlijk plan, en (3) een ‘hot seat’-oefening, waarbij deelnemers werden uitgenodigd om op de ‘hot seat’ plaats te nemen om (meestal positieve) feedback te ontvangen van de andere deelnemers. Aan het eind van deze oefening werd zowel de trainer als de training ook afzonderlijk besproken, met diepgaande feedback als gevolg.

Er werd ook een referentielijst doorgegeven met verschillende evidence-based boeken over leiderschap en gerelateerde concepten (Audenaert, 2019; Baker, 2020; Bollen & Bergen, 2017; Desmet, 2017; Marichal & Segers, 2015; Murphy, 2020; Riggio, 2019; Stoker & Garretsen, 2018; Tigchelaar & De Bos, 2019).

Bijlage 2: Kwalitatieve informatie vergaard na de training m.b.t. evaluatie van de training en impact lockdown

2.1 Methode

Na de training werden er ook een aantal kwalitatieve gegevens gemeten ten aanzien van de evaluatie van de training zelf, alsook de beleving van de lockdown ten gevolge van de COVID-19-pandemie.

Open COVID-gerelateerde vragen. Na de uitbraak van de pandemie werden meer open vragen toegevoegd aan de gegevensverzameling op T3. Met name werd aan werknemers gevraagd hoe de pandemie van invloed was op (1) hun werk(last), (2) het contact met hun leider, en (3) het leiderschap van hun leider. Leaders werd gevraagd hoe de pandemie hun leiderschap beïnvloedde.

Extra kwalitatieve gegevens. De volgende informatie werd verzameld: (1) aantekeningen, gemaakt tijdens het ‘hot seat’-feedbackgedeelte waarin zowel de opleiding als de trainer werden geëvalueerd, (2) informatie uit de formele evaluatie die door een van de gastinstellingen werd georganiseerd.

2.2 Resultaten

‘Hot seat’-oefening. De ‘hot seat’-feedbackoefening helemaal aan het eind van de training werd ook gebruikt om feedback te krijgen op de trainer en de training. De feedback over de *trainer* tijdens deze oefening was unaniem positief, hoewel de deelnemers mogelijk minder geneigd waren om negatieve feedback te geven op dit moment of in deze vorm. Deelnemers vermeldden vooral enthousiasme en het vermogen om veel voorbeelden te gebruiken tijdens de theoretische uitleg. Ook de feedback over de *training* was unaniem positief. Sommige deelnemers gaven toe in het begin zeer sceptisch te zijn, maar voelden zich aan het eind gesterkt om de cursusinhoud te gebruiken. In de eerste groep werd ook gevraagd om meer expliciete onderzoeksresultaten op te nemen in de theoretische delen, terwijl de tweede groep unaniem liever meer tijd had gehad voor de laatste peer-feedbackoefening in de groep.

Formele evaluatie. De HR-afdeling van de eerste groep cursisten organiseerde ook formele feedback met een vragenlijst na de opleiding. De deelnemers vulden deze in voor hun

vertrek op de tweede opleidingsdag. De resultaten waren unaniem positief, zonder noemenswaardige extra feedback, volledig in lijn met de verwachtingen betreffende deze zogenaamde ‘smile-sheets’ (Brown & Kirkpatrick, 2005; Foxon, 1992).

Open COVID-vragen groep 1. Voor de leiders van de eerste opleidingsgroep begon de eerste COVID-19-lockdown in België voor de derde dataverzameling. Slechts enkele medewerkers beantwoordden de COVID-gerelateerde open vragen ($N = 15$), wellicht aangezien die optioneel waren. Zij waren 50/50 verdeeld over de vraag of COVID-19 een positieve of negatieve invloed had op hun (werk)leven, afhankelijk van hun specifieke situatie; zo werd het hebben van kleine kinderen thuis universeel genoemd als stressfactor. Ook werk dat daadwerkelijk persoonlijke samenwerking vereiste, en dus de noodzaak tot flexibiliteit en inventiviteit inhield, werd als stressvol ervaren. De helft van de werknemers meldde echter dat de pandemie hun (werk)leven verbeterde, omdat hun werkdruk drastisch verminderde, of omdat zij de voordelen van thuiswerken ontdekten. Alle werknemers meldden dat het leiderschap van hun leider niet drastisch of fundamenteel was veranderd.

Leiders ($N = 6$ op T3) uit groep 1 gaven aan dat zij erg hun best deden om in contact te blijven met hun medewerkers, en dat zij zich zorgen over hen maakten, 30% van hen gaf duidelijk aan (zonder in de vraag te worden geleid) dat het moeilijker was om op kleinere signalen in de communicatie te letten wanneer zij online/via de telefoon praatten, 20% gaf aan dat zij vaker contact hadden met medewerkers, en één leider gaf zelfs het voornemen aan om meer vanuit huis te werken, aangezien de overgang erg goed ging binnen haar team.

Open COVID-vragen groep 2. Voor deelnemers uit groep 2 begon de eerste lockdown onmiddellijk na de training, dus voor de laatste twee dataverzamelingen. Er waren grote verschillen in hoe de werknemers ($N = 28$) (1) de impact van de pandemie op hun werk, (2) het contact met hun leider en (3) het leiderschap van hun leider beoordeelden. De werknemers waren opnieuw 50/50 verdeeld over de negatieve/positieve gevolgen van de lockdown voor hun stressniveaus, alsook 50/50 verdeeld over de vraag of de inhoud van hun werk al dan niet was veranderd. Zij gaven echter duidelijk aan minder contact te hebben met hun leiders. Wat het effect op het leiderschap van hun leider betreft, gaf de overgrote meerderheid van de werknemers ($N = 25$, of 89%) aan dat de leiderschapsstijl van hun leider in de gegeven omstandigheden gelijk bleef of verbeterde. Slechts drie medewerkers (11%) 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 feitelijk gebeurde.

Slechts enkele leiders van de tweede groep beantwoordden de open vragen ($N = 3$ bij T3, oftewel een derde van de oorspronkelijke groep). Eén leider gaf aan dat hij minder betrokken was omdat hij nieuw was in deze functie en “het vertrouwen van de medewerkers nog moest winnen”. Een andere leider gaf aan dat de pandemie een grote invloed had op haar energieniveau, leiderschap en het teamgevoel (ook al gaven medewerkers aan dat haar leiderschap hetzelfde bleef en van hoge kwaliteit was). Deze leider gaf ook aan dat het in deze tijden moeilijk was om op kleine communicatiesignalen te letten. De laatste leider gaf aan dat er een grote psychologische druk was die zowel het leiderschap als de behoeften van het team beïnvloedde.

2.3 Samenvatting van de kwalitatieve resultaten

Het effect van de pandemie op de werkervaring van medewerkers was opmerkelijk verschillend, afhankelijk van de leefsituatie van elke werknemer. Ongeveer de helft meldde dat de lockdown de werkdruk verminderde en hun leven verbeterde, terwijl de andere helft een moeilijke en stressvolle tijd had. Zoals verwacht gaven de leiders aan dat de lockdown de manier waarop zij met hun team communiceerden drastisch veranderde, en volgens hen had dit ook negatieve gevolgen voor hun leiderschap, hoewel de werknemers het daar niet mee eens leken te zijn.

Literatuur

- 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>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2008). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- 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, 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), 1-19. <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*. Owl Press.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.006>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- 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>
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Baker, W. (2020). *All you have to do is ask: How to master the most important skill for success*. 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>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barsade, S. G. (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>

- Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980-2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86-103.
- 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*. 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*, 42(5), 1044-1074. <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. G., & Kirkpatrick, A. D. L. (2005). An examination of the structure and nomological network of trainee reactions: A closer look at "smile sheets". *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 991-1001. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.991>
- 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>
- Budworth, M. H., Latham, G. P., & Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45-54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21618>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- 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>
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502. <https://doi.org/10.1037/aca0000177.supp>
- Chatoor, I., & Kurpnick, J. (2001). The role of non-specific factors in treatment outcome of psychotherapy studies. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 10(1), S19-S25. <https://doi.org/10.1007/s007870170004>
- Cheng, E. W., & 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>
- Cohrs, C., Bormann, K. C., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K., & Rowold, J. (2020). Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 101-117. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0097>
- Collins, D. B., & Ui, E. F. H. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Conger, J., & Toegel, G. (2002). Action learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: Popular but poorly deployed. *Journal of Change Management*, 3(4), 332-348. <https://doi.org/10.1080/714023841>
- 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., Vangelisti, 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). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203760536>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.004>
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: connecting adult development, identity, and expertise*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- David, M. E., & Roberts, J. A. (2017). Phubbed and alone: Phone snubbing, social exclusion, and attachment to social media. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- 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/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Decuyper, A., & Pircher Verdorfer, A. (2022). Leader attentive communication: A new communication concept, validation and scale development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 424-442. <https://doi.org/10.1177/15480518221100922>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Antonio Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-252. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)

- Desmet, N. (2017). *Wat als werken toch niet leuk was? Paradox van de positieve psychologie in HR*. Garant Uitgevers.
- Eisele, G., Vachon, H., Lafit, G., Kuppens, P., Houben, M., Myin-Germeys, I., & Viechtbauer, W. (2020). The effects of sampling frequency and questionnaire length on perceived burdens, compliance, and careless responding in experience sampling data in a student population. *Assessment*, 29(2), 136-151. <https://doi.org/10.31234/osf.io/zf4nm>
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. T., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58, 637-642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Fix, B., & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44. <https://doi.org/10.1080/17464090500535855>
- 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>
- Foxon, M. (1992). In defence of post-course evaluations: Going beyond the smile sheet. *Australasian Journal of Educational Technology*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.14742/ajet.2240>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.2.333>
- Garcia, S. M. (2002). Power and the illusion of transparency in negotiations. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 133-144. <https://www.jstor.org/stable/25092809>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00039>
- Goldammer, P., Annen, H., Stöckli, P. L., & Jonas, K. (2020). Careless responding in questionnaire measures: Detection, impact, and remedies. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101384>
- 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>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 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/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 University Press.
- 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., & Alessandra, A. J. (1981). *De kunst van het leidinggeven*. 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>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. Hyperion Books.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(334), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- 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 University Press.
- Kersemaekers, W., Rupprecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, R., Speckens, A., & Kohls, N. (2018). A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity: A preliminary field study in a company setting. *Frontiers in Psychology*, 9(195), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00195>
- 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>
- Koo, T. K., & Li, M. Y. (2016). A guideline of selecting and reporting intraclass correlation coefficients for reliability research. *Journal of Chiropractic Medicine*, 15(2), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2016.02.012>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241.supp>
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of statistical software*, 48, 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Lawler, E. E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1033-1036. <https://doi.org/10.2307/20159909>
- 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). Canadian Information Processing Society.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425. <https://doi.org/10.1002/job.1812>
- Lomranz, J. (1976). Cultural variations in personal space. *Journal of Social Psychology*, 99(1), 21-27.

- <https://doi.org/10.1080/00224545.1976.9924743>
- MacCoon, D. G., Zac, I., Rosenkranz, M. A., Sheftel, J., Weng, H. Y., Sullivan, J. C., Bonus, K. A., Stoney, C. M., Salomons, T. V., Davidson, R. J., Lutz, A. (2012). The validation of an active control intervention for Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR). *Behaviour Research and Therapy*, 50, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2011.10.011>
- Marichal, K., & Segers, J. (2015). *De leider in de spiegel: 19 inzichten in leiderschap* (third edition). Uitgeverij Acco.
- Martin, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O., & Thomas, G. (2020). In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.101375>
- 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*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McDowall, A., Freemann, K., & Marshall, K. (2014). Is feedforward the way forward? *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 135-146. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/13406>
- Murphy, K. (2020). *You're not listening: What you're missing & why it matters*. Penguin Random House.
- Neely, A. R., Cotton, J., & Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AI Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 220-242. <https://aisel.aisnet.org/thci/vol9/iss3/3/>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., Fang, Y., Neufeld, D. J., Wan, Z., & Ivey, R. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19, 227-246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical teacher*, 42(7), 828-829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>
- Petosa, R. L., & Smith, L. H. (2014). Peer mentoring for health behavior change: a systematic review. *American Journal of Health Education*, 45(6), 357. <https://doi.org/10.1080/19325037.2014.945670>
- 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. <https://econpapers.repec.org/paper/handpaper/dp-609.htm>
- Pinheiro, J., Bates, D., DebRoy, S., Sarkar, D., Heisterkamp, S., Van Willigen, B., & Maintainer, R. (2017). Package 'nlme'. Linear and nonlinear mixed effects models, version, 3(1), 274. Retrieved from <https://svn.r-project.org/R-packages/trunk/nlme/>
- Pink, D. H. (2018). *When: The scientific secrets of perfect timing*. Riverhead Books.
- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2018). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>
- 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, R. E. (Ed.). (2019). *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice*. Routledge.

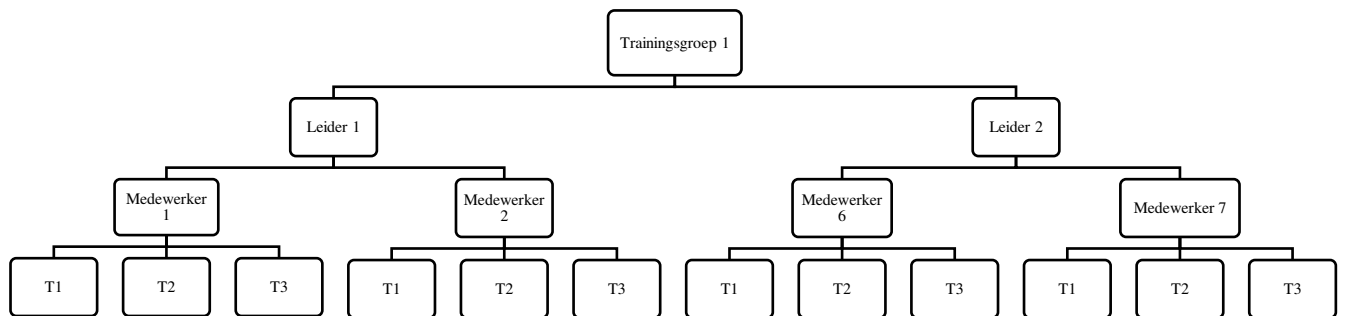
- Riggio, R. E., & Darioly, A. (2016). Measuring nonverbal sensitivity. In D. Matsumoto, H. C. Hwang, & M. G. Frank (Eds.), *APA handbook of nonverbal communication* (pp. 589-606). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14669-023>
- Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the 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>
- 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., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- 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*, *35*(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal (UBOS): Testhandleiding*. Harcourt Test Services.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shaughnessy, S. P., & Coats, M. R. (2019). Leaders are complex: Expanding our understanding of leader identity. In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice* (pp. 173-188). Routledge.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*(4), 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- 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 fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Atlas Contact.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., Dane, E., & Jones, J. H. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *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/UIIT: Dicht de 4 concentratielekken en krijg meer gedaan in een wereld vol afleiding*. Unieboek | Het Spectrum.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 654-676.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

- Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>
- 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>
- Vlerick (2020a). *7 tips for becoming a great people manager*. Retrieved from <https://www.vlerick.com/en/programmes/management-programmes/people-management-leadership/the-people-manager/7-tips-for-becoming-a-great-people-manager>
- Vlerick (2020b). *The people manager: Motivate your team to succeed*. Retrieved from <https://www.vlerick.com/en/programmes/management-programmes/people-management-leadership/the-people-manager>
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- 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>
- Wo, D. X., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-down, trickle-out, trickle-up, trickle-in, and trickle-around effects: An integrative perspective on indirect social influence phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263-2292. <https://doi.org/10.1177/0149206318812951>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- 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>

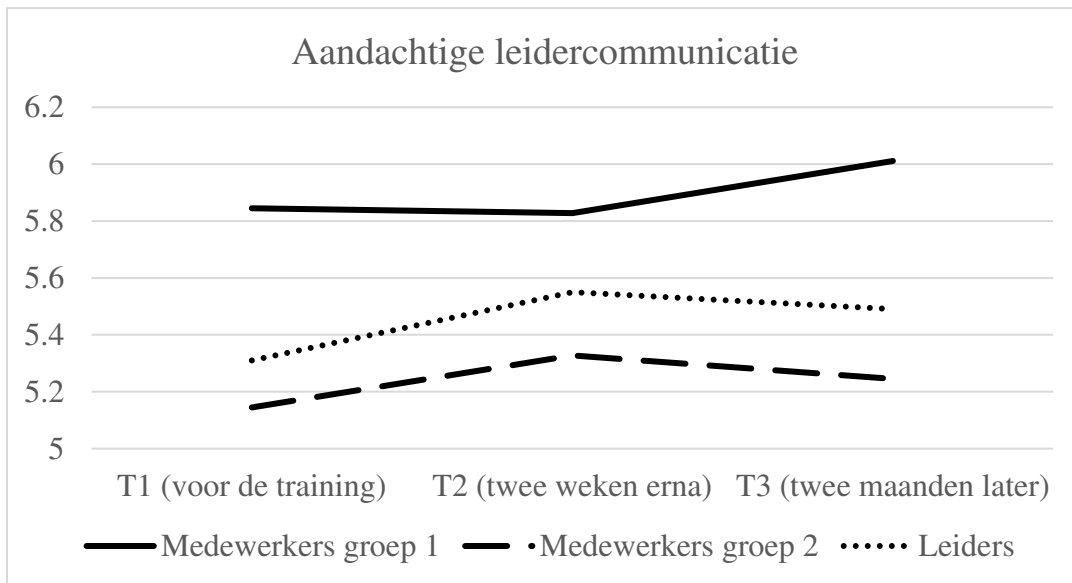
Correspondentieadres

Anouk Decuypere was ten tijde van de dataverzameling werkzaam bij de Afdeling Marketing, Innovatie en Organisatie, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Gent. Ze is momenteel verbonden aan de Afdeling Onderneming en Recht, Faculteit Rechten, Universiteit Antwerpen, Venusstraat 23, B-2000 Antwerpen. anouk.decuyper@uantwerpen.be



Figuur 1 Structuur van de data

NB. Er waren twee trainingsgroepen, waarin 18 leiders de cursus hebben gevolgd (team = niveau 3). Binnen deze teams zijn er meerdere medewerkers (niveau 2, $N = 129$) die op drie tijdstippen de vragenlijst hebben ingevuld over zichzelf en hun leidinggevende. In totaal zijn er 255 tijdstippen geclusterd binnen medewerkers (niveau 1). De hiërarchische analyses voor medewerkers werden uitgevoerd met drie niveaus indachtig: team, individu, en tijdstippen binnen het individu (T1, T2, T3). De hiërarchische analyses voor leiders werden uitgevoerd met drie niveaus indachtig: niveau van de trainingsgroep, individueel niveau (leider), en tijdstippen binnen de leider.



Figuur 2 Ontwikkeling van de LAC-middelen van werknemers en leiders (die de vragenlijst op de drie tijdstippen hebben ingevuld)

NB. Enkel voor de leiders uit de eerste trainingsgroep meldden medewerkers een toename in aandachtige leidercommunicatie na de training.

Tabel 1 Inhoud van de training

DAG 1	
<i>Voormiddag: Werken met aandacht</i>	<i>Namiddag: Non-verbale aspecten van communicatie</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Multitasking en afleiding - Aandacht als basis voor informatievergarig en besluitvorming - Aandachtoefeningen - Inchecken om een vergadering voor te bereiden 	<ul style="list-style-type: none"> - Empirisch onderbouwde communicatietechnieken - Basishouding in een gesprek - Het opmerken van non-verbale communicatie - Omgaan met persoonlijke ruimte van gesprekspartners
DAG 2	
<i>Voormiddag: Verbale aspecten van communicatie</i>	<i>Namiddag: Integratie</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Vooroordelen in de communicatie - Feedback geven en moeilijke gesprekken voeren - Omgaan met negatieve feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Integratie - Continuatie - Persoonlijk actieplan - ‘Hot seat’ evaluatie-oefening

Tabel 2 Veranderingen over tijd volgens werknemers (N = 54)

Beoordelingen werknemers	door	ICC niveau 2	ICC niveau 3	Controlevariabelen						Tijd als voorspeller	
				<i>Geslacht</i>		<i>Onderwijs</i>		<i>Beoordeling</i>		<i>b</i>	<i>SE</i>
				<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>		
<i>Leider(schaps)kwaliteiten</i>											
<i>LAC</i>											
Groep 1		.64	.26	.25	.27	.29*	.12	.59***	.10	.11 ^T	.06
Groep 2		.60	.22	-.03	.31	-.17*	.09	.25**	.09	.05	.07
<i>Tevredenheid over communicatie</i>											
Groep 1		.57	.04	-.07	.28	.17	.13	.74***	.11	.21 ^T	.12
Groep 2		.57	.24	.22	.42	-.09	.12	.30*	.12	.23*	.09
<i>Vertrouwen</i>											
Groep 1		.83	.09	.19	.23	.21*	.10	.74***	.09	.13*	.05
Groep 2		.68	.22	.12	.36	-.15	.10	.25*	.10	.02	.06
<i>Dienend leiderschap</i>											
Groep 1		.84	.05	-.07	.17	.17	.08	.47***	.06	.12**	.04
Groep 2		.73	.16	.29	.19	-.07	.05	.21***	.05	.03	.03
<i>Mindfulness van de leider in communicatie</i>											
Groep 1		.44	.37	.54*	.26	.24*	.12	.21*	.10	.26***	.06
Groep 2		.56	.30	-.14	.31	-.18*	.09	.06	.09	.09 ^T	.05
<i>Welzijn</i>											
Bevlogenheid		.62	.0001 ¹	.08	.19	-.09	.06	.14*	.07	-.01	.06
Psychologische behoeften		.69	.04	.13	.14	.03	.04	.16***	.05	.00	.04
Voorwaarden Kahn		.69	.06	-.01	.13	.03	.04	.16***	.05	.01	.03

NB. LAC = aandachtige leidercommunicatie; ^T $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; de hiërarchische data hadden drie niveaus: niveau 1 = tijdstippen binnen medewerkers, niveau 2 = individueel (werknemer)niveau, niveau 3 = teamniveau (d.w.z. over de leider). ¹ Aangezien er (bijna) geen variantie was op teamniveau, werd een hiërarchische-analyse op twee niveaus uitgevoerd.

Tabel 3 Veranderingen over tijd volgens leiders (N = 10)

Zelfrapportages leidinggevenden	door ICC niveau 2	ICC niveau 3	Controlevariabelen				Tijd als voorspeller	
			<i>Geslacht</i>		<i>Onderwijs</i>		<i>b</i>	<i>SE</i>
			<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>		
<i>Leider(schaps)kwaliteiten</i>								
LAC	.57	.11	.57 ^T	.27	-.16	.28	.03	.07
Dienend leiderschap	.47	.08	.23	.15	.06	.16	.10	.06
Mindfulness	.76	.00 ¹	.56	.40	-.20	.43	.20*	.08
<i>Welzijn</i>								
Bevlogenheid	.32	.00 ¹	.62 ^T	.35	.37	.37	-.13	.16
Burn-out	.74	.0003 ¹	-.83	.62	-.53	.66	.21	.14
Psychologische behoeften	.66	.0002 ¹	.46*	.21	.09	.23	-.02	.10
Kahn's voorwaarden	.19	.00005 ¹	.38*	.15	.05	.16	.08	.06

NB. ^T $p < .10$, * $p < .05$; Geslacht werd gecodeerd met 0 voor mannen en 1 voor vrouwen. ¹Aangezien er (bijna) geen variantie was op groepsniveau (de trainingsgroep), werd een hiërarchische analyse op twee niveaus uitgevoerd.

Tabel 4 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<i>T1</i> (voor de training)																
1. LAC	5.06	1.21														
2. Bevlogenheid	5.24	1.06	.30**													
3. Burn-out	3.11	1.27	-.23**	-.45**												
4. Behoeftebevrediging	5.16	0.73	.34**	.52**	-.50**											
5. Kahn's psychologische voorwaarden voor bevlogenheid	5.36	0.69	.36**	.70**	-.24**	.63**										
<i>T2</i> (twee weken na de training)																
6. LAC	5.41	1.02	.78**	.25	-.40**	.41**	.24**									
7. Bevlogenheid	5.19	0.93	.16	.65**	-.24**	.35**	.60**	.02								
8. Burn-out	2.82	1.11	-.28**	-.39**	.65**	-	-	-	-							
9. Psychologische behoeftebevrediging	5.19	0.72	.43**	.53**	-.33**	.68**	.51**	.36**	.51**	-						
10. Kahn's voorwaarden	5.42	0.72	.33**	.54**	-.07	.40**	.72**	.30*	.67**	-	.68**					
										.46**						
<i>T3</i> (twee maanden na de training)																
11. LAC	5.58	0.92	.75**	.22	-.41**	.37**	.32*	.91**	.09	-	.45**	.40**				
										.42**						
12. Bevlogenheid	5.30	1.12	.16**	.38**	-.46**	.16	.34*	.09	.68**	-	.27	.43**	.08			
										.48**						
13. Burn-out	2.62	1.21	-.34*	-.31**	.68**	-	-	-	-.24	-	-.35	-.28	-.41	-		
										.73**				.52**		
14. Psychologische behoeftebevrediging	5.29	0.72	.47**	.54**	-.43**	.67**	.50**	.44	.48**	-	.85**	.58**	.50**	.38**	-.52***	
										.56**						

15. Kahn's voorwaarden	5.59	0.70	.57**	.37	-.35**	.45**	.65**	.52**	.58**	-	.59**	.80**	.54**	.53**	-.51**	.72**
										.51**						

NB. Correlaties van (door werknemers gerapporteerde) LAC en het welzijn van werknemers over de verschillende dataverzamelingen; * $p < .05$, ** $p < .01$; Inclusief informatie van deelnemers met onvolledige gegevens; LAC = aandachtige leidercommunicatie; $N_{T1} = 129$, $N_{T2} = 72$, $N_{T3} = 54$.

Tabel 5 Hiërarchische regressies voor mediatie-analyses (Hypothese 4 & 5; $N = 54$)

	Psychologische behoeftebevrediging		Kahn's voorwaarden voor bevoegenheid		Burn-out		Bevoegenheid	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
Intercept	3.57***	.27	3.90***	.39	8.41***	.75	.26	.53
Geslacht	.15	.13	-.00	.13	-.13	.20	.12	.13
Onderwijs	.02	.04	.03	.04	.02	.07	-.12**	.04
Beoordelingskwaliteit	.12*	.05	.11*	.05	-.05	.07	-.02	.05
Tijd als voorspeller	-.01	.04	.01	.03	-.14*	.07	-.04	.06
LAC	.13**	.04	.16***	.04	.02	.07	.01	.05
Psychologische behoeftebevrediging					-.54**	.13	.15	.10
Kahn's voorwaarden					-.42**	.13	.86***	.10
Pseudo $r^2_{\text{level 1}}$.19		.20		.21		.39	
Pseudo $r^2_{\text{level 2}}$.05		.22		.37		.65	
Pseudo $r^2_{\text{level 3}}$.60		.45		.35		¹	
Totaal r^2	.11		.23		.32		.22	

NB. [†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$. ¹Er was geen variantie op niveau 3 (teamniveau) om te verklaren; tijdstippen werden gecodeerd als 0-1-2, dus het intercept is de score voor iemand op het eerste tijdstip (dit heeft verder geen invloed op de analyses); beoordelingskwaliteit is het antwoord op de enkele vraag hoe goed medewerkers vonden dat ze hun medewerkers konden beoordelen; pseudo $r^2 = (\text{variantie van het intercept-only model} - \text{variantie met voorspellers}) / \text{variantie van het intercept-only model}$; totale $r^2 = \text{pseudo } r^2_{\text{level1}} * (1 - \text{ICC}_{\text{level2}} - \text{ICC}_{\text{level3}}) + \text{pseudo } r^2_{\text{level2}} * \text{ICC}_{\text{level2}} + \text{pseudo } r^2_{\text{level3}} * \text{ICC}_{\text{level3}}$.