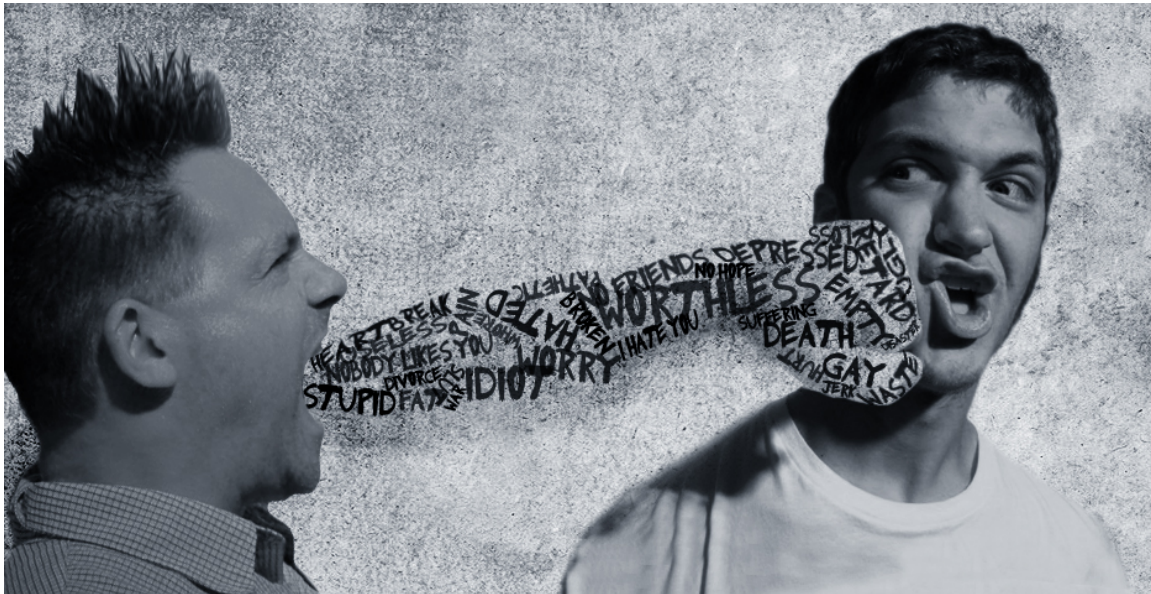


The impact of a leaders' language use in a positive and negative performance appraisal on employees' psychological state, and the moderating role of organization-based self-esteem



Author:

r.feijen@student.ru.nl

Supervisors:

Dr. Jantien van Berkel

Preface

The course in my masters got me interested in the impact of language use in delivering feedback and therefore I chose it as the subject for my master thesis. A couple months I started by gathering literature and set up the five hypotheses. I am glad that there was found a significant result in my research, however to provide organizations more insight into this subject, more research is needed. I would like to thank my supervisor Dr. Jantien van Berkel for her given feedback and the statistician Dr. Frans van der Slik for the statistical advice.

Abstract

Previous studies have found that leadership may play a role in work-related stress and work-related wellbeing among employees. Leadership styles and leadership in general, but also communication is considered as crucial aspect and may influence employees' psychological state. Despite this, there is still a lack of research into the specific impact of leadership communication on employees' health. Particular communicative aspects, such as subtle language variations like affirmations and negations, have been earlier investigated in doctor-patient communication. It is found that small linguistic variations in breaking bad news (negative frame) can positively influence patients' state of mind. In a positive frame, it was found that rather affirmations have a favorable effect. To date, the power of language variations has not been investigated in an organizational context. For this reason and because of the findings in health communication, the current study investigates the impact of negations or affirmations during a performance appraisal, on employees' psychological state. However, also personal resources appear to play a role in employees' state of mind and therefore the moderating role of organization-based self-esteem (OBSE) was taken into account.

For this research, a 2x2 experiment, including a combination of negations and affirmations (language variations) and positive and negative framing (framing), has been set up. The experiment included four experimental conditions, existing of four different versions of texts describing a performance appraisal of a leader with an employee. The data was analyzed through several multiple regression analyses models including interactions. The results of this research show a significant main interaction effect of language variations and framing on the work-related stress ($B = -.68, p = .008$) and work-related wellbeing ($B = .73, p = .036$). In a positive frame, the findings show that negations lead to a higher level of work-related stress ($B = -.62, p = .001$) and to a lower level of work-related wellbeing ($B = .91, p < .001$). No significant moderating effect was found between OBSE and the relationship of language variations and framing on work-related stress and wellbeing.

It can be concluded that subtle language variations of a leader during a positive performance appraisal may play a role in employees' experienced work-related stress and

wellbeing. Further investigation could provide organizations more insight in effective leadership by creating consciousness of language use and its effects.

Theoretical framework

Work-related stress has been identified as the second largest problem in the working environment of European Union member states (ETUC, UNICE, UEAPME & CEEP, 2004); twenty-five percent of the working population suffers at least once from work-related stress during their working life. Work-related stress is assumed to be related to increased absenteeism. A report with data from 27 European member states shows that 50 percent of absenteeism is due to stress (European Agency for Safety and Health at Work, 2009), and similar findings exist for other countries. Estimates for the US and the UK suggest that half of the lost days in organizations are related to workplace stress (Cooper, Liukkonen & Cartwright, 1996). Absenteeism results in costs of both human distress and impaired economic work performance (ETUC, UNICE, UEAPME & CEEP, 2004) and in the long run, this might lead to disabilities.

Work-related stress and wellbeing: Job Demand-Research Model (JD-R model)

Therefore, organizations aim to increase employee wellbeing and reduce work-related stress, in order to prevent absenteeism and disability (Schaufeli, 2015). Stress is defined as an unpleasant feeling involving fear, danger, annoyance, sadness and depression (Lazarus & Folkman, 1992). According to several studies, working conditions, for instance leadership, influence employees' level of work-related stress (De Jonge, Bosma, Peter & Siegrist, 2000; De Lange et al., 2004; Grawitch et al., 2006). Furthermore, a review study has shown that the relationship between a leader and its employee is one of the most common causes of work-related stress (Tepper, 2000).

Work-related wellbeing is conceptualized through work engagement. Work engagement is defined as a “*positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Vigor is associated with high levels of energy, the willingness to invest effort and ability to face difficulties. Dedication is characterized by enthusiasm, inspiration, pride and

challenge. The third dimension is absorption, which includes fully concentrating in one's work and struggles with detaching oneself from work (Schaufeli & Bakker, 2004). Leadership appears to be associated with job satisfaction and in turn job satisfaction relates positively to work engagement (Kuoppala et al., 2008). Schaufeli (2015) integrated leadership as a separate element in the JD-R model and argues that leaders, who contribute to a favorable work environment, encourage work engagement.

To provide more insight in the underlying determinants of work-related stress, wellbeing and how they relate to each other, the JD-R model was developed (Demerouti, Bakker & Nachreiner, 2001; Schaufeli & Taris, 2013). This model is one of the leading models in the health psychology (Schaufeli & Bakker, 2004).

An overview based on twelve studies with respect to the JD-R model was made (Schaufeli & Taris, 2013). Schaufeli and Taris (2013) state that there are two main psychological processes within the JD-R model: the *exhaustion process* and the *motivational process*. These processes are both influenced by job characteristics; job demands and job resources. Firstly, excessive job demands from which employees cannot recover could lead to continued activation and work overload. Demerouti et al. (2001) defined job demands as “*those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs*” (p. 501). Job demands include work overload, heavy lifting, interpersonal conflict, and job insecurity. The work overload due to high job demands causes declines mental energy, and in turn exhaustion can occur. Exhaustion may result in work-related stress, which in turn may cause health problems, such burnout (Toppinen-Tanner, Ojajärvi, Väänaänen, Kalimo & Jäppinen, 2005). This process is called the exhaustion process.

Secondly, when job resources are present, work-related wellbeing is stimulated. Job resources are defined as “*those physical, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development*” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Examples of job resources are supervisory feedback, job control and social support. Job resources

encourage a fulfilling, positive, work-related state of mind and in turn work-related wellbeing can occur. As a result, work-related wellbeing may produce positive outcomes such as good work performance (Schaufeli & Taris, 2013). This process is called the motivational process.

Furthermore, there is an interaction effect between job demands and job resources. This means that even when a high amount of job demands reinforces the exhaustion process, the presence of job resources could diminish the negative effects, like work-related stress (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2003).

Next to job demands and job resources, personal resources are integrated in the JD-R model. Personal resources are described as “*the psychological characteristics or aspects of the self that are generally associated with resiliency and that refer to the ability to control and impact one’s environment successfully*” (Schaufeli & Taris, 2013, p.188). Examples of personal resources are emotional stability, extraversion, optimism, self-efficacy, resilience, self-confidence and organization-based self-esteem. Schaufeli and Taris (2013) suggest that personal resources directly reduce work-related stress and increase work-related wellbeing. They also suggest that personal resources moderate and mediate the relationships between job characteristics and work-related wellbeing. Additionally, personal resources may influence the perception of job characteristics and hereby clarify the relationships between job characteristics, such as leadership, and outcomes such as employee wellbeing (Schaufeli & Taris, 2013).

As previously noted, supervisory leadership is a job resource within the JD-R model. The presence of job resources, including supervisory leadership, stimulates work-related wellbeing and may protect from work-related stress. However, a shortage of supervisory leadership may result in work-related stress and hinder work-related wellbeing. Therefore, it is important to further investigate leadership, not only as a job resource but also as a distinct feature.

Leadership

Until recently, particular aspects of leadership, such as supervisory leadership and social support, were only included in the JD-R model as a job resource (Schaufeli &

Bakker, 2004). Leaders are expected to balance the job demands and job resources of their employees in such way that prevents work-related stress and promotes work-related wellbeing (Schaufeli, 2015). For this reason, it is essential to investigate the impact of leadership as a separate element and therefore the concept of engaging leadership has been recently integrated in the JD-R model (Schaufeli, 2015).

Engaging leadership includes specific leadership behaviors that focus on inspiring, strengthening and connecting employees (Schaufeli, 2015). Through an online survey Schaufeli (2015) found that there is no direct relationship between engaging leadership and burnout or work-related wellbeing. Schaufeli (2015) suggests this is because job demands and job resources mediate these relationships. Engaging leaders strengthen job resources, which encourages work-related wellbeing. On the other hand, when leaders are not inspiring, strengthening or connecting their employees, it is likely that their employees will experience high job demands and lacking resources, which may result in work-related stress. In summary, the impact of engaging leadership on work-related stress and wellbeing is only indirect, through lowering job demands and reinforcing job resources (Schaufeli, 2015).

A wide variety of previous studies also show correlations between leadership and employees' health (De Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2004; Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006; Kuoppala, Lamminpaa, Liira & Vainio, 2008). However, these studies are more focused on various leadership styles and its influence rather than focusing on the specific impacts of leadership. Leadership style refers to "*sets of behaviors that leaders employ to influence the behaviors of subordinates*" (Skakon et al., p.109). A leadership style includes several sets of behaviors to influence employees. Leadership in general is a process of social influence towards the achievement of a certain goal (Bass, Bernard, & Stogdill, 1990). On the basis of the *transformational leadership theory* (Bass, 1999), Skakon et al. (2010) made a distinction between *transformational leadership*, *transactional leadership* and *laissez-faire leadership*. The systematic review of Skakon et al. (2010) shows that *transformational leadership* more positively influences work-related stress and wellbeing.

Hence, various studies demonstrate that leadership and these leadership styles influence employees' psychological state. Despite these findings, to date, there is insufficient research into underlying mechanism of this relationship. Thus, more research is needed to strengthen and clarify the evidence concerning the relationship between leadership and work-related stress and wellbeing (Kuoppala et al., 2008). For instance, communication is considered as a core element of leadership (Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003; Spangler & House, 1991; Towler, 2003), what indicates a leader's communication may play a role in employee's state of mind. It is therefore surprising that there is insufficient research into the relationship between the way leaders communicate and employees' health.

Within leaders' way of communicating with an employee, there are various communicative aspects. In the leader-employee communication field, there is a lack of research into communicative aspects and employees' health. However in doctor-patient communication, the effect of communicative aspects like word choice, have been investigated (Beukeboom & Finkenauer, 2010; Burgers, Beukeboom & Sparks, 2012). It could be suggested that both a doctor-patient relationship and a leader-employee relationship are asymmetric due to power and dependency. Therefore, results of studies in the health communication are used to make expectations in the present study.

Communicative aspects of leadership

The little research that was done with respect to communicative aspects of leadership is focused on communication styles (De Vries et al., 2009). A leader's communication style is defined as "*The characteristic way a person sends verbal, paraverbal, and nonverbal signals in social interactions denoting (a) who he or she wants to (appear to) be, (b) how he or she tends to relate to people with whom he or she interacts, and (c) in what way his or her messages should usually be interpreted*" (De Vries et al., 2009, p.179). Thus, the interpersonal communicative aspects of leadership revolve around communicative activities in interpersonal relationships (McCartney & Campbell, 2006).

As previously mentioned, leaders are able to create a job environment that sets the conditions to avoid work-related stress and increase work-related wellbeing (Schaufeli, 2015). And, communication has been found to be a crucial aspect of leadership (Riggio et al., 2003; Spangler & House, 1991; Towler, 2003). Accordingly, the way leaders communicate, for instance during an interaction, may affect employees' work-related stress and work-related wellbeing.

An example of an interaction between a leader and its employee is a performance appraisal, where a leader provides the employee with information about how their performance is evaluated. Supervisory feedback is a job resource, and appears to have an effect on the psychological state of employees (Schaufeli & Taris, 2013). Thus, when giving feedback, leaders' communication may play a big role in the resulting psychological state of employees. Feedback can be either positive or negative and can vary in the way of formulating the information.

Framing and language variations in feedback

Supervisory feedback is a core task within efficient leadership (Leung, Su & Morris, 2001), and is considered as an important resource that reduces uncertainty and enhances clarity (Ashford & Cummings, 1983). Therefore, it is essential to explore how specific features of feedback and feedback delivery are related to work-related stress and wellbeing. Communicating feedback can be influenced by framing, which can emphasize either the positive or negative outcomes (Fairhurst & Sarr, 1996). The *framing theory* suggests that the way something is presented influences how it is received (Fairhurst & Sarr, 1996), and is grounded on the *Prospect Theory* (Tversky & Kahneman, 1992). The *Prospect theory* proposes that people make decisions based on the potential value of gains and losses. This theory implies that people aim to have security and avoid having insecurity (Tversky & Kahneman, 1992).

The present study examines the effects of framing in feedback, which is earlier investigated. Firstly, Ilgen and Davis (2000) investigated the impact of negative feedback on employees' motivation to respond to said feedback. They found that when feedback is framed as a learning task rather than a performance task, employees are more likely to invest time in reducing the gap between desired performance and actual performance.

This response is called the approach response (Ilgen & Davis, 2000). Contrarily, when feedback is focused on the outcomes of performance (performance task), a decline of employees' self-efficacy may occur, which results in poor performance (Ilgen & Davis, 2000). Henceforward, the study of Ilgen and Davis (2000) implies that framing negative feedback as a learning task rather than a performance task stimulates performance improvements. This indicates that framing negative feedback in a certain way could help to increase self-efficacy, which could result in better performance.

Secondly, a study examined the effect of framing feedback on self-efficacy and performance. This study investigated the effect of positively and negatively framed feedback on satisfaction, self-efficacy and performance of students. The results of this study show that students in the positively framed feedback conditions were significantly more satisfied and showed a higher self-efficacy. Furthermore, they showed a better performance throughout the whole study (Van de Ridder, Peters, Stokking, de Ru, ten Cate, 2015).

However, the impact of framed information has been studied more extensively in the health domain. Studies with regard to health-related decisions show that individuals react differently to information presented in different frames (Beukeboom & Finkenauer, 2010; Burgers, Beukeboom & Sparks, 2012). With respect to breaking bad news, a difference in framing may serve to underline either the positive or negative aspects of a given diagnosis; if a particular diagnosis is presented as relatively good or relatively bad, this may influence the patients perceptions towards the received information (Burgers et al., 2012).

However, framing does not always generate similar results due to underlying aspects; for example subtle language variations. Language variation, for instance the use of affirmations and negations, could serve as a verbal strategy that may moderate framing (Beukeboom & Finkenauer, 2010). To illustrate this, the use of a negation in a negative frame (bad news) is “this is not good news”, and in contrast an example of the use of an affirmation in a negative frame would be “this is bad news”. Beukeboom and Finkenauer (2010) state that when doctors have to deliver bad news (negative frame), the use of negations could positively influence the receiver's psychological state.

There is an explanation for the positive impact of a negation in a negative frame. Burgers et al. (2012) suggest that through the negation, the message is mitigated. The mitigation of the message can be explained by *negation bias* (Beukeboom & Finkenauer, 2010). The *negation bias* refers to the effect of a negation such as when “you did not do a good job” is used. The receiver will assume that this is not the stereotype but rather an exception to the rule (Beukeboom & Finkenauer, 2010). The process of stereotype thinking occurs due to mental representations associated with a person or the social category to which that person belongs (Devine, 1989; Fiske, 1998). For example, the category label ‘professor’ is associated with stereotype characteristics such as smart, and eliminates terms such as stupid. Thus, due to the use of negations in a negative frame people think that the statement (“you did not do a good job”) is an exception of the rule. This thought mitigates the message, which may result in a more favorable psychological state.

Nevertheless, framing with negations and affirmations has not been investigated in the working environment and therefore this will be examined in this study. In line with previous research (Beukeboom & Finkenauer, 2010; Burgers et al., 2012; Das & Jacobs, 2015), the expectation of the present study is that in a negative frame, the use of negations rather than affirmations has a favorable effect on the psychological state (i.e. work-related and wellbeing) of employees. The hypotheses is as follows:

H1: The use of negations rather than affirmations in a negative performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress

It should, however, be noted that negations do not always yield positive responses (Burgers et al., 2012). Burgers et al. (2012) found that in the case of a good news conversation, a negation may come at cost. To illustrate, the use of a negation in a positive frame (good news) is “you will not die”. In contrast, an example of the use of an affirmation in a positive frame would be “you will live”. This result can also be explained by the *negation bias*. When using a negation in a positive frame such as “you will not die”, the patient could assume the doctor had other expectations and may think the doctor

assumed that the patient would die. This could give the patient the impression that the doctor hides the actual message, which has negative consequences for the patients' psychosocial state (Burgers et al., 2012).

Additionally, in the research of Das and Jacobs (2015) clinical patients had to read a text of a doctor-patient conversation about cognitive problems after chemotherapy. These texts included either positive or negative framing with negations or affirmations. This research contributes to the previous findings and argues that negations rather than affirmations have a positive influence, but only when used in a negative frame (bad news) (Das & Jacobs, 2015).

In line with the above-mentioned results, in the present study it is assumed that the use of affirmations instead of negations will positively influence employees' psychological state. In other words, it is supposed that a leader using "you did a good job" instead of "you did not do a bad job" would reduce work-related stress and improve the work-related wellbeing. Next to this, in line with the study of van de Ridder et al. (2015), a main effect of framing (positive/negative) on the work-related stress and work-related wellbeing is expected. A positive frame is expected to lead to a higher level of wellbeing and decreased work-related stress rather than a negative frame, either when negations or affirmations are used. Grounded on earlier research, the following hypotheses are established:

H2: The use of affirmations rather than negations in a positive performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress

H3: Positive framing leads to higher work-related wellbeing and decreased work-related stress rather than negative framing, either when negations or affirmations are used

Thus, a particular aspect of leaders communication, for example word choice, may be an important predictor of employees' work-related stress and wellbeing. However, Schaufeli and Taris (2013) suggest that also personal resources have an impact on the relationship of leadership and employees' health.

Organization-based self-esteem (OBSE)

Due to a variation in personal resources, individuals do not react the same way to job demands and job resources (Schaufeli & Taris, 2013). Schaufeli and Taris (2013) state that the personal resource, organization-based self-esteem, could impact how an employee responds to job demands and job resources. Therefore organization-based self-esteem is considered to have a moderating effect on the relationship of language variations in different frames with work-related stress and wellbeing. Consequently, employees' level of organization-based self-esteem could play a role in work-related stress and wellbeing, resulting from framed feedback.

Pierce, Gardner, Cummings and Dunham (1989) introduced the concept of organization-based self-esteem (OBSE) as the degree to which someone believes oneself to be capable, significant, and worthy as a member of an organization. Pierce and Gardner (2004) reviewed more than a decade of research based on OBSE. The evidence of reviewed studies shows that there is a relationship between OBSE and job satisfaction (Bowden, 2002; Neal, 2000; Pierce et al., 1989; Van Dyne & Pierce, 2004). Additionally a cross-sectional study found that OBSE mediates the positive relation between job resources and work-related wellbeing (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

Moreover, a relationship between OBSE and work-related stress was found. Organization-based-self-esteem seems to have a negative relationship with work-related stress (Jex & Elacqua, 1999; Tang & Ibrahim, 1998); i.e. the higher the employees' OBSE level, the less they experience work-related stress. Subsequently, a recent study also discovered a correlation between OBSE and work-related stress (Arshadi & Damiri, 2013). This study collected data from 286 employees and findings through a correlation analysis and indicates that individuals with a low OBSE react significantly more negatively to work-related stressors than those with a high OBSE (Arshadi & Damiri, 2013). According to Brockner (1984), individuals with a lower level of OBSE are more sensitive to negative information than individuals with a high OBSE. This suggests that people with a lower level of OBSE would experience more stress, after receiving negative feedback.

In addition to H1, 2 and 3, it is assumed that personal resources, including OBSE, may influence work-related stress and wellbeing when framing in feedback is used. It appears that individuals with a low OBSE are more sensitive to negative feedback than individuals with a high OBSE. This would imply that the use of negations and affirmations in a negative and positive frame is moderated by OBSE. In other words, the negations in a negative frame and the affirmations in a positive frame are expected to show a stronger positive effect on individuals with a lower OBSE. In line with the JD-R model and foregoing research, the subsequent hypothesis are formulated:

H4: The use of negations rather than affirmations in a negative performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress: the effect of negations will be stronger for people with a low OBSE

H5: The use of affirmations rather than negations in a positive performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress: the effect of affirmations will be stronger for people with a low OBSE

Method

Research design

In this study an experiment between subject-design (2 x 2) including a moderator, whereby the independent variables and the moderator have two levels. The four experimental groups will be compared to each other (negative frame: negation and affirmation, positive frame: negation and affirmation) and organization-based self-esteem is taken into account as a moderator of the relationship of language variations and framing with work-related stress and wellbeing. All participants were required to read one text and fill out the questionnaire. The participants were randomly sampled through one of the four experiment conditions.

Materials

To test the four hypotheses, four experiment conditions were developed. Every condition consists of a combination between negation/affirmation and positive/negative framing. In line with previous research (Burgers et al., 2012; Das & Jacobs, 2015), four different texts were written: two texts included negative framing; with negations (“You did not a good job”) or affirmations (“You did a bad job”). The other two texts included positive framing; with negations (“You did not a bad job”) or affirmations (“You did a good job”). See table 1 including examples below.

Table 1. Manipulations

Experimental condition	Manipulation
Negative frame + negations	“I have the feeling that you do not take my feedback into account” (<i>Ik heb het idee dat je mijn feedback niet meeneemt</i>)
Negative frame + affirmations	“I have the feeling that you ignore my feedback” (<i>Ik heb het idee dat je mijn feedback negeert</i>)
Positive frame + negations	“I have the feeling that you do not ignore my feedback” (<i>Ik heb het idee dat je mijn feedback niet negeert</i>)
Positive frame + affirmations	“I have the feeling that you do take into my feedback into account” (<i>Ik heb het idee dat je mijn feedback meeneemt</i>)

The negations and affirmations were manipulated in all the sentences with regard to the giving feedback, most of the times by using antonyms. The introduction of the employee and the start of the performance appraisal where only the leader is talks, stayed equal in the four experiment conditions.

The employee responses to the receiving feedback were similar in the conditions including negative framing, and in the conditions including positive framing. The texts were about a performance appraisal of a leader with an employee (both a man). The employee is head of the marketing team and during the performance appraisal was assessed on achieving targets, managing the team and communicating with customers. It depended on the experiment conditions, whether the employee got positive feedback or negative feedback. Next to this, affirmations and negations were used in both positive and negative framing. Through this way, language variations and framing were operationalized.

To determine if the manipulation of the independent variables were effective, the materials were pre-tested. The four different texts were tested through an online survey to twelve participants (3 per experimental condition) who did not take part in the experiment. Afterwards, the following four questions were asked:

1. What did you think when you read the text?
2. The performance appraisal that I just read seemed naturally
3. Clarify your opinion about the text below
4. What did you notice about the language use? Did you read that negations or affirmations were used, for example “you did a good job”, “you did not a bad job”, “you did a bad job” or “you did not a good job”.
5. What is your personal opinion of the leader?

The second question was answered on a 7-point Likert scale (1 = totally disagree, 7 = totally agree). The fourth question was answered with on the hand of three answer categories (1 = yes, 2 = no, 3 = I don't remember). The first, third and fifth question were analyzed in a qualitative manner.

In addition, the level of identification with the employee was measured in the pre-test. To measure the level of identification a scale including four items concerning 'attitude' was used (McCroskey, Richmond & Daly, 1975). The four items are four statements; an example is 'This employee thinks the same way as I do'. This question was answered on a 7-point Likert scale (1 = totally disagree, 7 = totally agree). The reliability of this scale was acceptable ($\alpha = .86$). Higher scores denote a higher level of identification of the participant with the employee in the text.

The results of the pre-test showed that the majority of the participants noticed the framing with negations or affirmations. The Chi-square test showed no significant relation between experimental conditions and the amount of respondents who noticed the manipulation ($\chi^2 (6) = 6.40, p = .380$). Concerning the naturalness of the conversation of the leader with its employee, participants' opinion was not natural to neutral on a scale of 1 to 7 (1 = Totally disagree, 7 = Totally agree) ($M = 3.50, SD = 2.02$). A one-way ANOVA showed no differences between the four conditions and participants' perception regarding the naturalness of the conversation ($F (3, 8) = 1.62, p = .260$). Furthermore, the pre-test showed that the respondents' opinion towards the text included that the performance appraisal seemed unreal, due to negations in positive feedback and due to the few response of the employee. Next to this, the pre-test showed that the participants' identification with the employee in the text was not high on a scale from 1 to 7 (1 = Totally disagree, 7 = Totally agree) ($M = 3.48, SD = 1.69$). In this pre-test, identification with the employee is important, because the participants need to be place themselves in the shoes of the employee in the text. Concluding, based on this pre-test, it was decided to make certain changes in the text. The changes included a broader description of the identity of the employee in the introduction and more employee response on the receiving feedback, in order to attempt to increase the naturalness and identification (See attachment 5).

Participants

In total 213 participants were included in the experiment. Of all the participants 123 (57.70 %) were women and 90 (42.30 %) were men. A Chi-square test between the

experiment conditions and gender of the respondent revealed that there was no significant relation ($\chi^2 (3) = 1.42, p = .702$). Of all the participants, 51 participants saw the experiment condition 1 (negative frame with negations) and 58 participants saw the experiment condition 2 (negative frame with affirmations). Forty-eight participants saw the experiment condition 3 (positive frame with negations) and 56 participants saw experiment condition 4 (positive frame with affirmations). The average age of the participants was 35.89 years old ($SD = 12.95$). The age ranged from 12 years to 71 years. A one-way ANOVA showed no mean age differences between the four conditions ($F (1, 207) = 1.28, p = .282$).

Education was measured through 9 answer categories. Of all the participants 189 did a higher professional education or university (88.70%), 12 participants entered intermediate vocational education (5.60%) and 12 secondary school (5.60%). A Chi-square test showed no significant relation between the experimental conditions and education of the respondent ($\chi^2 (12) = 8.32, p = .760$).

Of the 213 participants, 197 participants are currently employed, 155 participants (71.80 %) of the 197 have a fulltime job and 42 participants (19.70 %) a part time job. Fifteen participants (7%) have been employed in the past but were unemployed at the time of the experiment and 1 participant (0.05%) was never been employed. A Chi-square test showed no significant relation between the experimental conditions and employment ($\chi^2 (9) = 4.85, p = .848$). All the demographic variables are equal in all the experimental conditions.

Measures

After reading the texts including the appraisal performance between the leader and employee, the participants filled in a questionnaire. The questionnaire measured the two dependent variables; work-related stress and wellbeing and next to these, OBSE was measured to test a plausible moderating effect. These variables will be discussed below.

The work-related wellbeing was measured through work engagement with the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) according to a list of fifteen items (Schaufeli & Bakker, 2003). Work engagement includes three dimensions: vigor, dedication and

absorption. These dimensions were separated in the questionnaire. Per dimension five questions were asked and these were measured on a 7-point Likert scale (1 = totally disagree, 7 = totally agree). An example of a question is 'If I would be the employee in the text, I would feel very energetic (vigor), be enthusiastic about my job (dedication) and give my complete attention to my job (absorption). The overall reliability of work engagement, comprising of fifteen items, was acceptable: $\alpha = .966$.

Secondly, work-related stress was measured through the Utrechtse Burn-out Scale (UBOS) on the hand of fifteen items with a 7-point Likert scale (1 = totally disagree, 7 = totally agree) (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). An example of a statement is 'If I would be the employee in the text, I would feel mentally exhausted due to my job'. The reliability of the Utrechtse Burn-out Scale, comprising of fifteen items, was acceptable: $\alpha = .913$. Item 6, 9, 10, 12 and 15 were re-coded.

Thirdly, the OBSE was measured through the OBSE scale according to ten items (Pierce, Gardner & Dunham, 1989). Examples of a statement are 'I count at my work' and 'I am taken seriously'. A 7-point Likert scale was used (1 = totally disagree, 7 = totally agree). The reliability of 'organization-based self-esteem', comprising ten items was acceptable: $\alpha = .939$. Higher scores denote a higher level of OBSE. Some general questions to measure demographic variables were also asked including age, gender, nationality, education, marital status and employment. Education was measured through 9 answer categories (1=none, 2=primary school, 3=lower secondary education, 4=secondary general education, 5=secondary vocational education, 6=higher general education, 7=higher professional education, 8=university education, 9=otherwise). Marital status was measured through 6 answer categories (1=married, 2=single, 3=divorced, 4=widow, 5=relation, 6=not cohabitation, 6=otherwise). For employment, 3 answer categories were used (1=yes, 2=no, 3=temporary not). Also, additional measures were examined such as level of identification with the employee.

Procedure

The study was constructed within the online survey program Qualtrics. The participants were gathered through friends, friends of parents and online, by posting the

questionnaire link on social media, like Facebook. The procedure was the same for all the participants. First, the participants had to read an introduction text. The introduction text included the permission of the participants to make use of his answers of the questionnaire for research purposes. Afterwards they were asked questions with regard to organization-based self-esteem, where after they were exposed to one of the four texts (experimental conditions). After reading the performance appraisal, participants were asked about their identification with the employee in the text. After this, participants had to answer the following questions based on their opinion and how they would feel when replace themselves with the employee. Through this way, work-related stress and employee wellbeing were measured. The four experimental conditions were randomized throughout all the participants.

Statistical tests

For the statistical tests, the program SPSS 22 was used (IBM, 2013). Firstly, a multiple regression analysis including three models was conducted for the manipulation check of the attention to word choice, the naturalness of the conversation and the level of identification. The first model included the direct relationship of language variations, than framing was added. In the third model the interaction of language variations and framing was tested.

For work-related stress and work-related wellbeing, a multiple regression analysis including five regression models was taken out. There were no significant differences found of demographic variables between the experiment conditions so these were not taken into account in the regression analysis. The first model in each multiple regression analysis examined the impact of language variations on the dependent variables. The second model included the relationship between framing and the dependent variables (H3). The third model measured the interaction effect of language variations and framing (H1 and H2) and in the fourth model the direct relationship of OBSE was examined. The fifth model included the moderating effect of OBSE on the relationship between framing, language variations and work-related stress and wellbeing (H4 and H5). OBSE was, on the hand of the median split (median = 5.90), divided in two categories (0 = low, 1 =

high).

After significant results were found, stratified analyses were taken out through single regression analyses including data split file for framing. Certain choices that were made considering the statistical analysis were discussed with the statistician Dr. Frans van der Slik.

Results

Data obtained in the present study were analyzed by using descriptive statistics, multiple regression analyses and single regression analyses, to find out if the hypotheses could be confirmed. Below the results of the statistical analyses are discussed.

Manipulation check

To find out if the perceived naturalness of the performance appraisal differs per experiment condition, several multiple regression models were tested. Model 1 included the direct relationship of language variations on the perceived naturalness of the conversation. The multiple regression analysis showed that the perceived naturalness could be determined by the inserted variable for 2.8% ($F(1, 211) = 6.10, p = .014$). Language variations seemed to be a significant predictor of the perceived naturalness of the performance appraisal ($B = .56, p = .014$). The performance appraisal including affirmations was found more natural than the one with negations, regardless of which frame. See table 2.

The second model included, next to the impact of language variations, the direct influence of framing on the perceived naturalness. The multiple regression analysis showed that the naturalness could not be explained by the inserted variables ($F(1, 210) = 2.54, p = .112$). In this model, framing did not seem to be a significant predictor ($B = -.36, p = .112$). See table 2.

Next to the previously added variables, in the third model the interaction of framing and language variations on the perceived naturalness was measured as well. The multiple regression analysis showed that the perceived naturalness could be determined by the contributed variables for 9.5% ($F(1, 209) = 12.65, p < .001$). There was not a significant main effect of language variations variations ($B = -.20, p = .514$, but of

framing there was a significant main effect ($B = -1.19, p < .001$). There also appeared to be a significant interaction effect of language variations and framing on the perceived naturalness ($B = 1.56, p < .001$). See table 2 and figure 1 below.

Table 2. Multiple regression analysis for the variables that predict the perceived naturalness (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	3.36	0.17			
Language variations	0.56	0.23	0.17		
				$R^2 = .028^*$ $F(1, 211) = 6.10$	
Model 2					
(Intercept)	3.54	0.20			
Language variations	0.56	0.23	0.17		
Framing	-0.36	0.22	-0.11		
				$R^2 = .040^*$ $F(1, 210) = 4.35$	$\Delta R^2 = .031^*$ $F(1, 210) = 2.54$
Model 3					
(Intercept)	3.94	0.22			
Language variations	-0.20	0.31	-0.60		
Framing	-1.19	0.32	-0.36		
Language variations* framing	1.56	0.44	0.41		
				$R^2 = .095$ $F(1, 209) = 7.27$	$\Delta R^2 = .082$ $F(1, 209) = 12.65$

Note. * Indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

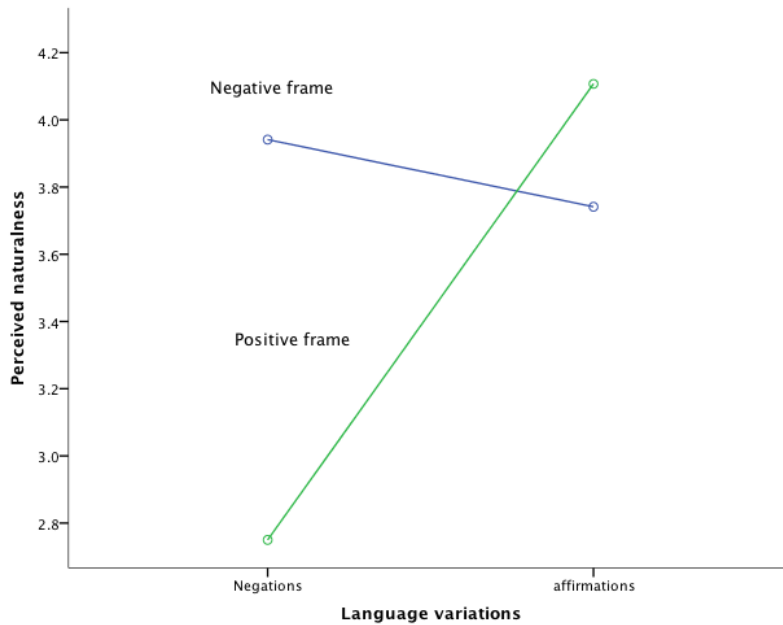


Figure 1. Interaction effect of language variations and framing on the perceived naturalness of the performance appraisal

To find out how the effect of language variations on the perceived naturalness differs in a negative and positive frame, a stratified analysis was taken out on the hand of a single linear regression analysis. The single linear regression analysis of language variations and framing showed that the perceived naturalness stress in a negative frame could not be explained by the contributed variables ($F(1, 107) < 1, p = .504$). In other words, language variations in a negative frame appeared not to be a significant predictor for the perceived naturalness of the performance appraisal ($B = -.20, p = .504$). The perceived naturalness in a positive frame was determined by the inserted variables with a variance of 14.90% ($F(1, 102) = 17.83, p < .001$). Language variations in a positive frame did seem to be a significant predictor of the perceived naturalness ($B = 1.36, p < .001$). This means that affirmations lead to a higher natural perspective than negations, in a positive frame. See table 3.

Table 3. Single linear regression analysis for the variables that predict the perceived naturalness (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	3.94**	0.22			
Language variations in negative frame	0.20	0.30	-0.07		
				$R^2 = .004^{**}$ $F(1, 107) < 1$	
Model 1					
(Intercept)	2.75**	0.24			
Language variations in positive frame	1.36	0.32	-0.32		
				$R^2 = .149$ $F(1, 102) = 17.83$	$\Delta R^2 = .140$ $F(1, 102) = 17.83$

Note. * Indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Furthermore, to discover if participants' attention to word choice differs per experiment condition, also several multiple regression models were tested. Model 1 included the direct relationship of language variations and the attention to word choice. The multiple regression analysis showed that the attention to word choice could not be determined by the inserted variables ($F(1, 211) = 1.73, p = .190$). Language variations did not seem to be a significant predictor of the attention to word choice ($B = -.19, p = .190$). See table 4.

The second model included, next to the impact of language variations, the direct influence of framing on the attention to word choice. The multiple regression analysis showed that the attention to word choice could be explained by the contributed variables for 2.7% ($F(1, 210) = 4.08, p = .045$). This model indicates that framing is a significant predictor ($B = .28, p = .045$). In other words, regardless of the language variations, a positive frame resulted in a higher awareness of words chosen in the performance appraisal. See table 4.

Next to the previous added variables, in the third model the interaction of framing and language variations was measured. The multiple regression analysis showed that the attention to word choice could be determined by the contributed variables for 7.00% ($F(1, 209) = 9.58, p = .002$). There was no significant main effect of language variations ($B = -.19, p = .190$, but there was a significant main effect of framing ($B = .28, p = .045$).

There also appeared to be a significant interaction effect of language variations and framing on the attention to word choice ($B = -.849, p = .002$). See table 4 and figure 2 below.

Table 4. Multiple regression analysis for the variables that predict the attention to word choice (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	3.48	0.10			
Language variations	-0.19	0.14	-0.13		
				$R^2 = .008^{**}$ $F(1, 211) = 1.73$	
Model 2					
(Intercept)	3.34	0.12			
Language variations	-0.19	0.14	-0.09		
Framing	0.28	0.14	0.14		
				$R^2 = .027^*$ $F(1, 210) = 2.91$	$\Delta R^2 = .018^*$ $F(1, 210) = 4.08$
Model 3					
(Intercept)	3.12	0.14			
Language variations	0.23	0.19	0.11		
Framing	0.74	0.20	0.36		
Language variations* framing	-0.85*	0.27	-0.37		
				$R^2 = .070$ $F(1, 209) = 5.21$	$\Delta R^2 = .056$ $F(1, 209) = 9.58$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

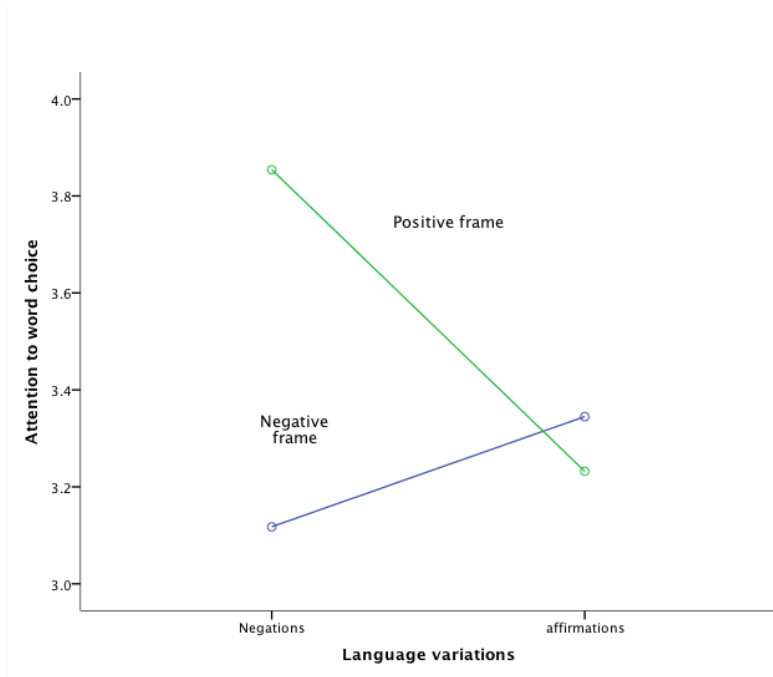


Figure 2. Interaction effect of attention to word choice with as factors language variations and framing

In order to discover how the relationship between language variations and the attention to word choice varies in a negative and positive frame, a stratified analysis was taken out on the hand of a single linear regression analysis. The single linear regression analysis of language variations and framing showed that the attention to word choice stress in a negative frame could not be explained by the contributed variables ($F(1, 107) = 1.33, p = .251$). In other words, language variations in a negative frame appeared not to be a significant for the attention to word choice ($B = .23, p = .251$). The attention to word choice in a positive frame was determined by the inserted variables with a variance of 9.40% ($F(1, 102) = 10.63, p = .002$). Language variations in a positive frame did seem to be a significant predictor of the attention to word choice ($B = -.62, p = .002$). By other means, in a positive frame, negations rather than affirmations result in a higher attention to word choice. See table 5 below.

Table 5. Single linear regression analysis for the variables that predict the attention to word choice (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1 (Intercept)	3.12	0.14			
Language variations in negative frame	0.23	0.17	0.20		
				$R^2 = .012^*$ $F(1, 107) = 1.33$	
Model 1 (Intercept)	3.85	0.14			
Language variations in positive frame	-0.62	0.19	-0.31		
				$R^2 = .094$ $F(1, 102) = 10.63$	$\Delta R^2 = .003^{**}$ $F(1, 102) = 10.63$

Note. * Indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Identification

The degree of identification is presented in table 6 below. In a negative frame with negations ($M = 2.91$, $SD = 1.16$) and affirmations ($M = 2.83$, $SD = 1.11$), on a scale from 1 to 7, the identification with the employee is quite low. In a positive frame with negations ($M = 3.69$, $SD = 1.36$) and with affirmations ($M = 4.27$, $SD = 1.34$), on a scale from 1 to 7, the identification with the employee is average.

Table 6. The degree of identification of the respondents with the employee in the text (1 = totally disagree, 7 = totally agree)

Experimental condition	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Negative frame + negations	2.91	1.16	51
Negative frame + affirmations	2.83	1.11	58
Positive frame + negations	3.69	1.36	48
Positive frame + affirmations	4.27	1.34	56

To find out if there is a significant difference in the level of identification between the experiment conditions, several multiple regression models were tested. Model 1 included the direct relationship of language variations on the identification level. The multiple regression analysis showed that the identification level could not be determined by the inserted variable ($F(1, 211) = 1.67, p = .196$). Language variations appeared not to be a significant predictor ($B = .25, p = .196$). See table 7.

In the second model, next to language variations, the impact of framing was tested. The multiple regression analysis showed that the level of identification could be explained by the inserted variables for 17.90% ($F(1, 210) = 43.72, p < .001$). In this model, framing seemed to be a significant predictor ($B = 1.13, p < .001$). In other words, in a positive frame, the level of identification of the participants with the employee is significant higher than in a negative frame. See table 7.

Next to the previously added variables, in the third model the interaction of framing and language variations on the level of identification was measured as well. The multiple regression analysis showed that the level of identification could not be determined by the contributed variables ($F(1, 209) = 3.73, p = .055$). There was no main

effect of language variations ($B = -.08, p = .725$) and framing ($B = .78, p = .002$). But, there was not found a significant interaction effect of language variations and framing on the identification level ($B = .66, p = .055$). See table 7 below.

Table 7. Multiple regression analysis for the variables that predict identification (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	3.29	0.14			
Language variations	0.25	0.19	0.09	$R^2 = .008^{**}$ $F(1, 211) = 1.69$	
Model 2					
(Intercept)	2.74	0.15			
Language variations	0.24	0.17	0.09		
Framing	1.13	0.17	0.41	$R^2 = .179$ $F(1, 210) = 22.88$	$\Delta R^2 = .171$ $F(1, 210) = 43.72$
Model 3					
(Intercept)	2.91	0.17			
Language variations	-0.08	0.24	-0.03*		
Framing	0.78	0.25	0.29		
Language variations* framing	0.66	0.34	0.21	$R^2 = .193$ $F(1, 209) = 16.69$	$\Delta R^2 = .182$ $F(1, 209) = 3.73$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Descriptive statistics

Below in table 8 the descriptive statistics of OBSE, work-related stress, work-related wellbeing and identification are presented.

Table 8. Means, standard deviations, and correlations of OBSE, work engagement, work-related stress and identification

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Organization-based self-esteem	5.72	0.96			
2. Work-related wellbeing	4.60	1.32	.13		
3. Work-related stress	3.65	1.04	-.06	-.75**	
4. Identification	3.42	1.37	.01	.35**	-.34**

Note. * Indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** $p < .001$. *M* and *SD* are used to represent mean and standard deviation

Effects of language variations, framing and OBSE on work-related stress and work-related wellbeing

To find out if work-related stress and work-related wellbeing can be affected by the dependent variables and to find out if there are moderating effects, several multiple regression models were tested.

Effect on work-related stress

A multiple regression analysis was taken into account to consider the possible impact of the dependent variables on work-related stress. The first model measured the direct relationship of language variations on work-related stress. The multiple regression analysis showed that work-related stress could be determined by the inserted variable for 1.3% $F(1, 211) = 3.88, p = .050$). Language variations seemed to be a significant predictor of work-related stress ($B = -.28, p = .050$). Despite the frame, negations results in more work-related stress than affirmations. See table 9.

In the second model, next to the impact of language variations, the direct relationship of framing and work-related stress were tested. A multiple regression analysis showed that the variables entered in this model explained 20.1% of the variance of work-related stress $F(1, 210) = 50.42, p < .001$. Framing appeared to be a significant predictor of work-related stress ($B = -.90, p < .001$). A negative frame resulted in a higher level of work-related stress than a positive frame. See table 9.

The third model considered the direct impact of language variations and framing and their interaction effects on work-related stress. A multiple regression analysis showed that 22.4% of the variance could be explained by the contributed variables ($F(1, 209) = 7.29, p = .008$). There appeared to be no significant main effect of language variations ($B = .06, p = .743$), but there seemed to be a significant main effect of framing ($B = -.54, p = .004$). Furthermore, there seemed to be a significant interaction effect of work-related stress with of factors framing and language variations ($B = -.68, p = .008$). See table 9 and figure 3.

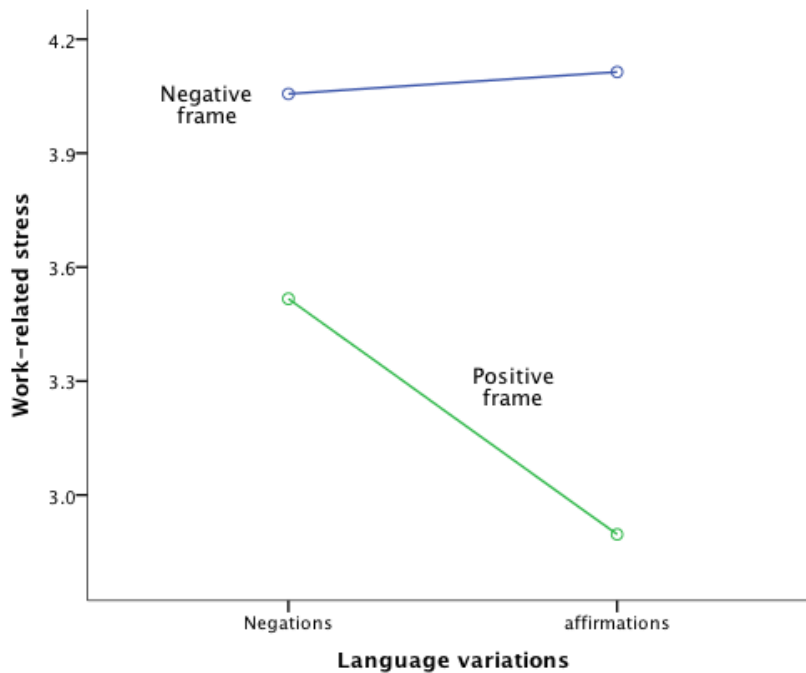


Figure 3. Interaction effect of language variations and framing on work-related stress

Furthermore, next to the previous added variables, in the fourth multiple regression model OBSE was measured as well. A multiple regression analysis showed that this model could not be explained by the contributed variables ($F(1, 208) < 1, p = .646$). In this model, OBSE was not a significant predictor of work-related stress ($B = -.06, p = .646$). See table 9.

To find out if OBSE has a moderating impact on the relationship of framing, language variations and work-related stress, a fifth regression model measured OBSE as a moderator, thereby analyzing a three-way interaction between OBSE, language variations and framing. A multiple regression analysis showed that work-related stress could not be explained by the variables entered ($F(1, 207) < 1, p = .381$). In this model, which included all the independent variables, there was no significant interaction effect found between OBSE on the relationship of framing and language variations on work-related stress ($B = .24, p = .381$). See the corresponding table 9 below.

Table 9. Multiple regression analysis for the variables that predict work-related stress (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	3.80	0.10			
Language variations	-0.28	0.14	-0.13	$R^2 = .018^*$ $F(1, 211) = 3.88$	
Model 2					
(Intercept)	4.23	0.11			
Language variations	-0.27	0.13	-0.13		
Framing	-0.90	0.13	0.44	$R^2 = .208$ $F(2, 210) = 27.61$	$\Delta R^2 = .190$ $F(1, 210) = 7.76$
Model 3					
(Intercept)	4.06	0.13			
Language variations	0.06	0.18	0.03*		
Framing	-0.54	0.18	-0.26		
Language variations* framing	-0.68*	0.25	-0.29	$R^2 = .235$ $F(3, 209) = 21.39$	$\Delta R^2 = .027^*$ $F(1, 209) = 7.29$
Model 4					
(Intercept)	4.09	0.14			
Language variations	0.06	0.18	0.03*		
Framing	-0.54	0.18	-0.26		
Language variations*framing	-0.68*	0.25	-0.29		
OBSE	-0.06	0.13	-0.03*	$R^2 = .236$ $F(4, 208) = 16.03$	$\Delta R^2 = .001^{**}$ $F(1, 208) < 1$
Model 5					
(Intercept)	4.11	0.15			
Language variations	0.06	0.18	0.03*		
Framing	-0.54	0.18	-0.26		
Language variations* framing	-0.85	0.32	-0.36		
OBSE	-0.10	0.14	-0.05		
Language variations* framing *OBSE	0.24	0.28	0.09	$R^2 = .238$ $F(5, 207) = 12.97$	$\Delta R^2 = .003^{**}$ $F(1, 207) < 1$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Hence, the effect of language variations on work-related stress appeared to vary within the negative frame and positive frame. The single linear regression analysis of language variations and framing showed that work-related stress in a negative frame could not be explained by the contributed variables ($F(1, 107) < 1, p = .742$). In other words, language variations in a negative frame appeared not to be a significant predictor ($B = .06, p = .742$). Work-related stress in a positive frame was determined by the inserted variables with a variance of 10.3% ($F(1, 102) = 11.75, p = .001$). Language variations in a positive frame did seem to be a significant predictor ($B = -.62, p = .001$). Thus, in a positive frame, affirmations resulted in less work-related stress. See table 10 below.

Table 10. Single linear regression analysis for the variables that predict work-related stress (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1 (Intercept)	4.06	0.13			
Language variations in negative frame	0.06	0.17	.03*		
				$R^2 = .001^{**}$ $F(1, 107) < 1$	
Model 1 (Intercept)	3.52	0.13			
Language variations in positive frame	-0.62	0.18	-0.32		
				$R^2 = .103$ $F(1, 102) = 11.75$	$\Delta R^2 = .095$ $F(1, 102) = 11.75$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Effect on wellbeing

Five models were tested to show effect on wellbeing. The first model included the direct relationship of language variations and work-related wellbeing. A multiple regression analysis showed that the explained variance of this model could be determined by the inserted variable for 3.8% ($F(1, 211) = 9.31, p = .003$). Language variations indicated a significant positive predictor of work-related wellbeing ($B = .54, p = .003$).

Affirmations caused a higher level of work-related wellbeing than negations. See table 11.

In the second model, next to the impact of language variations on work-related wellbeing, the direct relationship of framing and work-related wellbeing was measured. A multiple regression analysis showed that the variables explained 7.8% of the variance ($F(1, 210) = 10.31, p = .002$). Framing seemed to be a significant positive predictor of work-related wellbeing ($B = .56, p = .002$). A positive frame resulted in a higher level of work-related wellbeing. See table 11.

The third model considered the direct impact of language variations and framing and their interaction effect on work-related wellbeing. A multiple regression analysis showed that 9.3% of the variance could be explained by the contributed variables ($F(1, 209) = 4.44, p = .036$). In this model there appeared to be no significant main effect of language variations ($B = .18, p = .446$), and no significant main effect of framing ($B = .17, p = .507$). Moreover, there seemed to be a significant interaction of framing and language variations on the work-related wellbeing ($B = .73, p = .036$). See table 11 and figure 4.

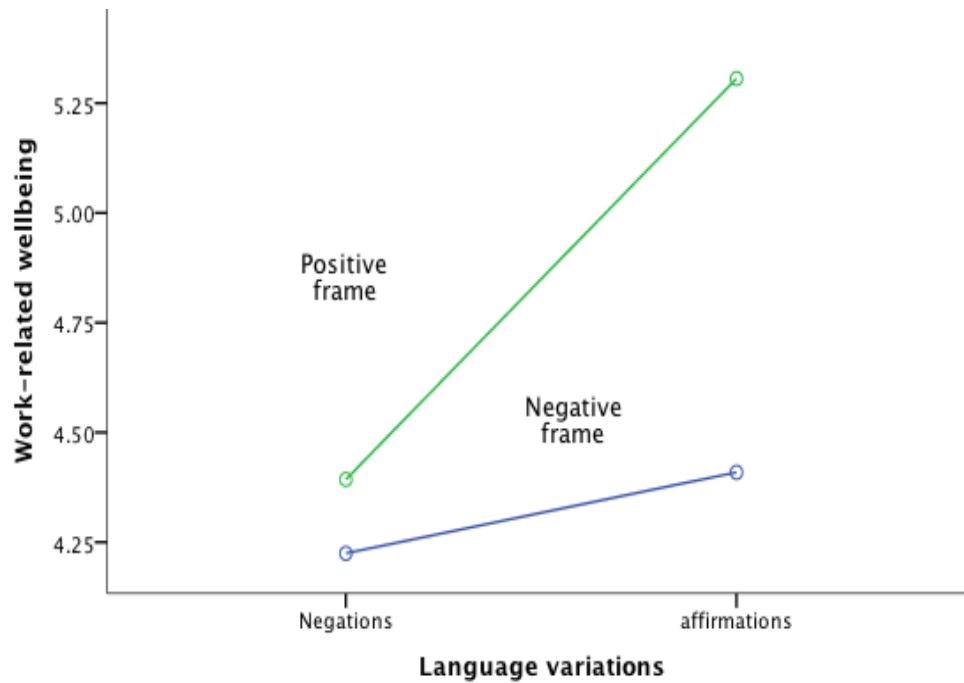


Figure 4. Interaction effect of language variations and framing on work-related wellbeing

In the fourth model, the direct relationship of OBSE and work-related wellbeing was considered. A multiple regression analysis showed that this model could not be explained by the contributed variables ($F(1, 208) < 1, p = .917$). In this model, OBSE was not a significant predictor of work-related wellbeing ($B = -.02, p = .917$). See table 11.

In the fifth model it is examined whether OBSE has a moderating impact on the relationship of framing, language variations and work-related wellbeing. A multiple regression analysis showed that work-related wellbeing could not be explained by the variables entered ($F(1, 207) < 1, p = .795$). In this model, which included all the independent variables, there was no significant interaction effect found between OBSE on the relationship of framing and language variations on work-related wellbeing ($B = -.10, p = .795$). See the corresponding table 11 below.

Table 11. Multiple regression analysis for the variables that predict work-related wellbeing (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	4.31	0.13			
Language variations	0.54	0.18	0.21	$R^2 = .042^*$ $F(1, 211) = 9.31$	
Model 2					
(Intercept)	4.01	0.15			
Language variations	0.54	0.17	0.20		
Framing	0.56	0.17	0.21	$R^2 = .087$ $F(2, 210) = 10.02$	$\Delta R^2 = .045^*$ $F(1, 210) = 10.31$
Model 3					
(Intercept)	4.23	0.18			
Language variations	0.18	0.24	0.07		
Framing	0.17	0.25	0.06		
Language variations* framing	0.73	0.35	0.24	$R^2 = .106$ $F(3, 209) = 8.27$	$\Delta R^2 = .019^*$ $F(1, 209) = 4.44$
Model 4					
(Intercept)	4.23	0.20			
Language variations	0.19	0.24	0.07		
Framing	0.17	0.25	0.06		
Language variations*framing	0.73	0.35	0.24		
OBSE	-0.02*	0.17	-0.07	$R^2 = .106$ $F(4, 208) = 6.17$	$\Delta R^2 = .000^{***}$ $F(1, 208) < 1$
Model 5					
(Intercept)	4.23	0.20			
Language variations	0.18	0.24	0.07		
Framing	0.17	0.25	0.06		
Language variations* framing	0.79	0.44	0.27		
OBSE	-0.00***	0.19	0.00***		
Language variations* framing *OBSE	-1.00	0.38	-0.03*	$R^2 = .106$ $F(5, 207) = 4.93$	$\Delta R^2 = .000^{***}$ $F(1, 207) < 1$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Hence, the effect of language variations on work-related wellbeing appeared to vary between the negative frame and the positive frame. The single linear regression analysis shows that work-related wellbeing in a negative frame could not be explained by the contributed variables ($F(1, 107) < 1, p = .458$). Language variations in a negative frame was not a significant predictor ($B = .18, p = .458$). Work-related wellbeing in a positive frame was determined by the inserted variables for 12.3% of variance ($F(1, 102) = 14.34, p < .001$). Language variations in a positive frame was a significant predictor ($B = .91, p < .001$). Thus, in a positive frame affirmations resulted in a higher level of work-related wellbeing. See table 12 below.

Table 12. Single linear regression analysis for the variables that predict work-related wellbeing (N = 213)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	Model Fit	Change in Model Fit
Model 1					
(Intercept)	4.23	0.18			
Language variations in negative frame	0.18	0.25	.07		
				$R^2 = .005^*$ $F(1, 107) < 1$	
Model 1					
(Intercept)	4.39	0.18			
Language variations in positive frame	0.91	0.24	0.35		
				$R^2 = .123$ $F(1, 102) = 14.34$	$\Delta R^2 = .155$ $F(1, 102) = 14.34$

Note. * indicates $p < .05$; ** indicates $p < .01$; *** indicates $p < .001$

Conclusion and discussion

In the present research it is assessed whether subtle variations in language use in a positive and negative performance appraisal would affect the work-related stress and wellbeing. In addition, the moderating effect of organization-based self-esteem (OBSE) on this relationship was analyzed.

All participants were asked about their perception towards the naturalness of the simulated performance appraisal and their attention to word choice. The outcomes show that the perceived naturalness and the attention to word choice significantly vary between the experiment conditions. In a positive frame, the participants found the performance appraisal more natural when affirmations instead of negations were used. Moreover, they were more aware of the word choice during the performance when negations rather than affirmations were used, in the positive frame. Concerning the negative frame, no significant effects were found.

Also, the participants' identification with the employee in the performance appraisal was measured. The results show a low identification level in all the conditions and a significant higher level of identification in a positive frame, than in a negative frame, despite language variations. A possible explanation for the lower identification level in a negative frame, may be that the participants did not want to identify themselves with a bad performance, because according to several studies people do not want to come across negatively (Kreuter, Presser & Tourangeau, 2008; Philips & Clancy, 1972). The overall result of the low identification level may be attributed to the fact that the majority of the dialog came from the leader not the employee during the performance appraisal. Another explanation that could make it hard to identify with the employee could be the fact that the performance appraisal was simulated on the hand of a text.

To measure work-related stress and wellbeing, participants' psychological state after reading the performance appraisal was questioned. Previous research in the health domain showed that when doctors bring bad news (negative frame) to their patients, the use of a negation positively influence patients' psychological state, through mitigation of the message (Beukeboom & Finkenauer, 2010; Burgers et al., 2012). In this research it was also expected that in a negative frame, the use of negations would result in a lower

level of work-related stress and a higher level of work-related wellbeing. See hypothesis 1 below.

H1: The use of negations rather than affirmations in a negative performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress

With respect to the outcome of work-related stress, this hypothesis was not confirmed; no significant result was found in a negative frame. With regard to work-related wellbeing, this hypothesis was not confirmed either; there was no significant result of language variations in a negative frame.

This result is not in line with existing research in health communication, where negations indicate a more positive influence on the psychological state of patients than affirmations, in a negative frame (Das & Jacobs, 2015; Beukeboom & Finkenauer, 2010; Burgers et al., 2012). However in these studies a higher number of participants cooperated, thus the low number of participants in the current study may be an explanation for the result in contradiction with the literature. Another explanation could be the fact that in the negative frame, participants' identification level with the employee in the text was low. To simulate a more realistic doctor-patient interaction, Burgers et al. (2012) created a videotaped consultation, which showed significant results of language variations in a negative frame. The current study did simulate the performance appraisal with a text, which makes it more difficult to receive empathic remarks such as negations in a negative frame (Green & Brock, 2000; Slater & Rouner, 2002) and may explain the absence of significant result.

The research of Seppälä, Hakanen, Mauno, Perhoniemi, Tolvanen, & Schaufeli (2015) shows that for 69 to 77 percent, work-related wellbeing is established by a characteristic trait over a long period. They suggest that job resources only can determine work-related wellbeing for 23 to 31 percent. This could be an explanation for the lack of result regarding work-related wellbeing in a negative frame. Another explanation for no significant result regarding work-related stress and wellbeing in a negative frame may be the result of the research of Schaufeli (2015). In the present study, the direct relationship

of language variations, which is a communicative aspect of leadership, and work-related stress and wellbeing, is measured. However, Schaufeli (2015) found that leadership only has an indirect effect (mediation) on work-related stress and wellbeing, through job demands and job resources. Supervisory leadership creates a more favorable work environment, which may result in less work-related stress and a higher level of employee wellbeing.

However other research has revealed that negations only produce a positive effect when used in a negative frame, when bearing bad news. Based on existing research (Das & Jacobs., 2015; Burgers et al., 2012) it appears that when delivering good news to patients, a negation has a negative impact. Therefore, in this research it was also expected that with good news, affirmations rather than negations would contribute to a lower level of work-related stress and a higher level of work-related wellbeing. Below hypothesis 2 is presented.

H2: The use of affirmations rather than negations in a positive performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress

This hypothesis is confirmed: The use of negations derived higher levels of work-related stress, than the use of affirmations in a positive frame. And, the use of negations resulted in a lower level of work-related wellbeing than the use of affirmations, in a positive frame. Both these results were in line with the expectations of this study. Nonetheless, this result could also be due to the higher natural perspective when affirmations were used or the lower level of word choice. Thus, it can not be assumed that the significant result in a positive frame was caused by the language variations or by a side effect.

Furthermore, the study of van de Ridder et al. (2015) found that positive framing generated a more favorable effect on self-efficacy, satisfaction and performance. Also in the study of Burgers et al. (2010) it was found that the positive frame yields more positive responses. Accordingly, it was expected, in this study, that despite the use of

affirmations and negations, the positive frame would lead to less work-related stress and a higher work-related wellbeing than within a negative frame. See hypothesis 3 below.

H3: Positive framing leads to higher work-related wellbeing and decreased work-related stress rather than negative framing, either when negations or affirmations are used

As expected and in line with the existing research (Burgers et al., 2010; van de Ridder et al., 2015), positive framing led to decreased work-related stress and increased work-related wellbeing than negative framing.

Next to language variations and framing, the moderating effect of OBSE on the relationship of language variations, framing and employee's psychological state was analyzed in the present study. Arshadi and Damiri (2013) suggest that individuals with a low OBSE react significantly more negatively to work-related stressors, such as negative feedback, than individuals with a high OBSE. Therefore, this result was also expected in the current study. See hypotheses 4 and 5 below.

H4: The use of negations rather than affirmations in a negative performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress: the effect of negations will be stronger for people with a low OBSE

H5: The use of affirmations rather than negations in a positive performance appraisal, leads to higher employee wellbeing and decreased work-related stress: the effect of affirmations will be stronger for people with a low OBSE

Both hypothesis 4 and 5 were rejected. Against the expectations and previous literature, OBSE did not seem to have a direct significant relationship with work-related stress or wellbeing. This result is in contrast with studies that confirmed that there is a relationship between OBSE, work-related stress and job satisfaction (Bowden, 2002; Jex

& Elacqua, 1999; Neal, 2000; Pierce et al., 1989; Tang & Ibrahim, 1998; Van Dyne & Pierce, 2004).

The lack of significant results with respect to OBSE may be due to the bias of socially desirable answers. In this study, participants had to answer questions about their own organization-based self-esteem. Research demonstrates that people in general do not want to come across negatively (Kreuter, Presser, Tourangeau, 2008). This could be an explanation for the absence of significant result.

Another explanation for these contradictions with the literature could be that the participants filled in the questions regarding their own OBSE and afterwards were presented with the simulated performance appraisal on the hand of a text, which they did not experience themselves. The lack of real experience may have limited the participants' ability to reflect their own OBSE on the performance appraisal that they were provided. Next to this, only 71.80% of the participants have a fulltime job at the time of the experiment. There is a possibility that the other 28.20% of the participants, who was unemployed or only employed by a part-time job at the time of experiment, experienced difficulties in answering the questions regarding OBSE, which may have impacted the results. Another possible explanation for the lack of significant results regarding OBSE could be explained by the variance in personality (such as emotional state) and conditions (such as work pressure) (Seppälä et al., 2015). Therefore, each person may experience job demands and job resources differently, despite their personal resources.

Limitations to this study and suggestions for future research

Some limitations about the present study should be noted. Firstly, the manipulation check was not succeeded: the perceived naturalness of the performance appraisal and the attention to word choice differed significantly in the experiment conditions, which makes it plausible that significant results were determined not only by the manipulation, but also by side effects. Therefore, in further investigate into language variations and framing, it is essential to make sure other influences are excluded. Next to this, in all the conditions, the identification level with the employee was quite low. This may be due to the fact that the performance appraisal was presented as a simulated text.

A text makes it more difficult to be transported into the scenario, which results in less openness for empathetic remarks, such as negations in negatively framed news (Green & Brock, 2000; Slater & Rouner, 2002). Also the identification level varies between the negative and positive frame, which may explain the findings in the positive frame.

Future research including a videotaped consultation of a performance appraisal of a leader and an employee would provide more insights (Burgers et al., 2010). A broader view of the employee in the text may also contribute to the perceived naturalness and identification level. In line with the above-mentioned limitations, the ecological validity of this study is limited, because the experiment was done with a fictitious performance appraisal with fictitious persons.

Next to this, the questionnaire was filled in online so there was no control over the situation that participants were in during the experiment. There is a possibility that certain participants did not read the text with full attention, answer the questions honestly, or did not complete the questionnaire in one time. This study included 213 participants, approximately around 50 participants per experiment condition. It is reasonable therefore to question the representativeness of this research; especially because this research includes a three-way interaction effect it is arguable if there was enough power. This research has shown that language variations and framing may influence work-related stress and wellbeing. It would be interesting to continue this investigation with a higher number of respondents. Furthermore, the participants in the current study do not reflect the average working population of The Netherlands. Firstly, the average age of the working population is 42 years old (Central Bureau for Statistics [CBS], 2016), which in this study is 36 years old. Also, 35.21% of the Dutch working population finished a higher professional education or university (Central Bureau for Statistics [CBS], 2016), which is in the current study 88.70%. Thus, the sample of this study is not representative enough, so the findings cannot be generalized to the Dutch working population.

Moreover, existing research shows that other aspects than language variations affect employees' psychological state, including charismatic nonverbal communication (Heide, 2013; Johnson & Dipboye, 2008). In the health domain it is found that affective communication towards patients positively influences the patients' state of mind (Osch,

Sep, Vliet, Dulmen & Bensing, 2014; Sep, Osch, Vliet, Smets & Bensing, 2014). It would be useful to investigate the impact of nonverbal and affective communication during a performance appraisal in the future.

Despite the results of this study, the participants all work in different work environments, which may have manipulate the results. It would be interesting to take into account particular job circumstances, like organizational culture. For instance, a research measured organization's culture and its impact on stressors. This research showed that a constructive, passive and aggressive culture have various impacts on job satisfaction and job tension (Pool, 2000). For future research, it would be possible to identify organizations with different organizational cultures and question respondents only in a specific organization in order to compare organizations. In this study, current psychological state of the participants was unknown. This may have affected the findings for this study. For future research it would be recommendable to measure participants' psychological state before the experiment in addition to afterwards, in order to compare the work-related stress and wellbeing before and after the manipulation.

Ethical reflection

During this research it was important to consider ethics. Within this study, work-related stress and work-related wellbeing are in a certain way manipulated, which would not be acceptable in a natural working situation due to ethical considerations. The performance appraisal of a leader with his employee was put in scene. Thus, participants are influenced by a simulated situation with fictitious characters. Moreover, in two experiment conditions in this research only the negative aspects of the employee were mentioned in the performance appraisal. In the other two experimental conditions only positive feedback was given. This does not reflect the reality since delivery of feedback normally includes both negative and positive performance evaluation of the employee.

Practical implications

This research found a significant for the impact of language variations and framing during a performance appraisal, on work-related stress and wellbeing. However, the perceived naturalness of the performance appraisal and the attention to word choice varied between the conditions. Thus, there is more research needed to confirm these preliminary findings. Nevertheless, the results of the current study could give organizations more insight in effective leadership. Awareness of possible effects of language use in a performance appraisal could contribute to a more effective way of communicating. This may result in a lower level of work-related stress and a higher level of work-related wellbeing, which may lead to better performance as well.

In sum, the findings demonstrate that subtle language variations in a positive performance appraisal may influence employees' psychological state. Feedback is considered as a resource for efficient leadership. However, more research is into language variations in an organizational context needed to confirm the findings of this study, which may provide more insights in effective leadership and improve employees' health.

References

- Arshadi, N., Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: moderating role of OBSE. *Procedia – social and behavioral sciences*, 706-710. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.631
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398.
- Badea, L., Pana, N.A. (2010). The role of empathy in developing leader's emotional intelligence.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Scheurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38
- Bass, B.M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *Psychologist-Manager Journal*, 3, 5-21
- Bass, Bernard M., and Ralph Melvin Stogdill. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster, 1990.
- Beukeboom, C. J., & Finkenauer, C. (2010). The negation bias: When negations signal stereotypic expectancies. *Journal of personality and social psychology*, 99 (6), 978-992. Doi: 10.1037/a0020861
- Bowden, T. 2002. *An investigation into psychological predictors of work family conflict and turnover intention in an organizational context*. Working Paper, University of Kent, Canterbury, UK
- Brockner, J. (1984). Low self-esteem and behavioral plasticity: Some implications for personality and social self-esteem. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 349-360
- Burgers, C., Beukeboom, C. J., & Sparks, L. (2012). How the doc should (not) talk: When breaking bad news with negations influences patients' immediate responses and medical adherence intentions. *Patient education and counseling*, 89 (2), 267-273. Doi: 10.1016/j.pec.2012.08.008
- Central Bureau for Statistics (2016). CBS Statline – Employment; educational level. Retrieved August 30, 2016, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83031NED&LA=N>

Central Bureau for Statistics (2016). CBS Statline – Working population; aging by industry. Retrieved August 29, 2016, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83031NED&LA=N> L

Das, E., & Jacobs, W. (2015). The power of words: When patients' cognitive performance depends on how you communicate side effects of medical treatment. Radboud University Nijmegen, Centre of language studies; The Netherlands.

De Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18, 149-166

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512

Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5–18. Doi:10.1037/0022-3514.56.1.5

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, 367-38

Dillard, J. P., Solomon, D. H., & Palmer, M. T. (1999). Structuring the concept of relational communication. *Communication Mono- graphs*, 66(1), 49–65

ETUC, UNICE, UEAPME, & CEEP (2004). *Framework agreement on work-related stress*. Retrieved January 26, 2015, from http://etuce.homestead.com/News/2008/March2008/ETUCE_implementation_guide_WR_S_E%20N.pdf

Fairhurst, G., & Sarr, R. (1996). *The art of framing*. San Fransisco: Jossey-Bass

Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T.

Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D.C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.

Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 701.

- Heide, F.J. (2013) Easy to sense but hard to define": Charismatic nonverbal communication and the psychotherapist. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3):305
- Ilgen, D., & Davis, C. (2000). Bearing bad news: reactions to negative performance feedback. *International Association for Applied Psychology*, 49(3), 550-565
- Jex, S. M., & Elacqua, T. C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychoogy*, 72, 71–81
- Johnson, S. K., & Dipboye, R. L. (2008). Effects of task charisma conduciveness on the effectiveness of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 33, 77 – 106
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768
- Kelloway, E.K. & Barling, J.(2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279
- Kreuter, F., Presser, S., Tourangeau, R. (2008). Social desirability bias in cati, ivr, and web surveys. The effect of mode and question sensitivity. *Public opinion quarterly*, 72(5), 847-865.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J, Vainio, H. (2008) Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1992). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133
- Leung, K., Su, S. K., & Morris, M. (2001). Justice in the culturally diverse workplace: the problems of over and under emphasis of culture. *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, Information Age Publishing: Greenwich, CT, 161-186.
- McCartney, W. W., & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 190–202
- Neal, B. J. 2000. Role conflict, role ambiguity and organization-based self-esteem among park ranger professionals. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities*

and Social Sciences, 60(10), 37-94

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 465-475

Osch, M. van, Sep, M., Vliet, L.M. van, Dulmen, S. van & Bensing, J.M. (2014). Reducing Patients' Anxiety and Uncertainty, and Improving Recall in Bad News Consultations. *Health Psychology*, 33(11), pp. 1382-1390.

Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309–326

Phillips, D. L., & Clancy, K. J. (1972). Some effects of "social desirability" in survey studies. *American Journal of Sociology*, 921-940.

Pierce, J.L., Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648

Pool, S.W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of management development*, 19(1), 32-49.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83–103

Schaufeli, W.B. (2015a). Van burn-out tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland. *M&O*, 69, 15-31

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Voorlopige handleiding Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES)*. Universiteit Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204

Sep, M.S.C., Osch, M. van, Vliet, L.M. van, Smets, E.M.A. & Bensing, J.M. (2014). The power of clinicians' affective communication: How reassurance about non-abandonment can reduce patients' physiological arousal and increase information recall in bad news consultations. An experimental study using analogue patients. *Patient Education and Counseling*, 95(1), pp. 45- 52.

Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A., & Schaufeli, W.B. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 360-375.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24, 107-139

Slater, M. D., & Rouner, D. (2002). Entertainment—education and elaboration likelihood: Understanding the processing of narrative persuasion. *Communication Theory*, 12(2), 173-191.

Sorrentino, E.A., Nalli, B., & Schriesheim, C. (1992). The effect of head nurse behaviours on nurse job satisfaction and performance. *Hospital Health Service Administration*, 37, 103-133

Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 439–455

Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–549

Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190

Toppinen-Tanner, S., Ojajärvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R., & Jäppinen, P. (2005). “Burnout as a predictor of medically certified sick-leave and their diagnosed causes”, *Behavioral Medicine*, 31(1), 18-31

Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 363–381

Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. *Journal of risk and uncertainty*, 5, 297-323

Tversky A, Kahneman D. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 1981;211:453–8

Van de Ridder, J.M.M., Peters, C.M.M., Stokking, K.M., de Ru, J.A., ten Cate, O.T.J. (2015). Framing of feedback impacts students' satisfaction, self-efficacy and performance. *Advances in health sciences education*, 20(3), 803-816. Doi: 10.1007/s10459-014-9567-8

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459

Van Vliet, L. M., van der Wall, E., Albada, A., Spreeuwenberg, P. M. M., Verheul, W., & Bensing, J. M. (2012). The validity of using analogue patients in practitioner-patient communication research: systematic review and meta-analysis. *Journal of general internal medicine*, 27 (11), 1528-1543. Doi: 10.1007/s11606-012-2111-8

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200

Attachment 1. Survey pre-test

Beste heer/mevrouw,

Hartelijk dank voor uw tijd en bereidheid om deel te nemen aan een onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen. U krijgt zo een korte tekst te zien. Na de tekst krijgt u een aantal vragen, u bent er maximaal 5 minuten mee bezig.

De gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Bij het beantwoorden van de vragen zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw mening.

Alvast bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Renée

Door op volgende te klikken geef je toestemming om je gegevens te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden.

Introductie

Mijn naam is Bart van Wijk, ik ben 33 jaar en ik woon in Utrecht. Ik werk bij het bedrijf 'Marketing Consultancy Group'. De Marketing Consultancy Group geeft advies aan opdrachtgevers over de externe communicatie van hun bedrijf. Ik ben hoofd van het marketing team, ik bewaak de targets en stuur het team aan. Vandaag heb ik een beoordelingsgesprek met Peter Kranen: de directeur van Marketing Consultancy Group en tevens mijn leidinggevende. Om de maand heb ik een beoordelingsgesprek samen met Peter, waarbij we mijn individuele werkprestaties bespreken. Maar deze keer is het anders, Peter wilde na één maand alweer een beoordelingsgesprek met mij, ik weet eigenlijk niet zo goed wat ik ervan kan verwachten. Ik ben geen onzeker persoon, ik ben ambitieus, resultaatgericht en streef mijn doelen na. Dit doe ik zonder dat ik de mensen om mij heen uit het oog verlies. Ik sta achter het werk dat ik doe, maar het feit dat Peter weer een gesprek met me wilt maakt me toch wel gespannen.

/ U leest hierna het beoordelingsgesprek wat Bart met zijn leidinggevende Peter heeft. Probeer u zich in te leven in Bart en in zijn situatie te verplaatsen. U krijgt nu de tekst te zien, daarna krijgt u een aantal vragen./

Script 1 – 2 – 3 – 4 (See attachment 4).

Wat dacht je toen je de de tekst over het beoordelingsgesprek las?

Licht je mening over het beoordelingsgesprek wat je zojuist gelezen hebt hieronder toe:

Het beoordelingsgesprek wat ik zojuist gelezen heb komt natuurlijk over

- ☐ Zeer mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Een beetje mee oneens (3)
- ☐ Neutraal (4)
- ☐ Een beetje mee eens (5)
- ☐ Mee eens (6)
- ☐ Zeer mee eens (7)

Wat viel je op aan het taalgebruik dat is toegepast in het gesprek van de leidinggevende richting zijn werknemer? Heb je bijvoorbeeld ontkenningen of bevestigingen gelezen, zoals “Dat heb je goed gedaan”/”Dat heb je niet slecht gedaan”/”Dat heb je slecht gedaan”/”Dat heb je niet goed gedaan”?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)
- ☐ Ik kan het me niet herinneren (3)

De volgende vragen gaan over de werknemer in de tekst. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
De werknemer in de tekst denkt hetzelfde als ik (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst gedraagt zich zoals ik (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst lijkt op mij (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst is zoals ik ben (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Attachment 2. Survey experiment

Beste heer/mevrouw,

Hartelijk dank voor uw tijd en bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Na de eerste vraag krijgt u een tekst te zien. Na het lezen van de tekst krijgt u een aantal vragen hierover. Het gehele onderzoek duurt maximaal 15 minuten. Het is belangrijk om alle onderdelen achter elkaar te maken en geen pauze te nemen. Ik wil u daarom vragen om ervoor te zorgen dat u tijdens het onderzoek niet kunt worden afgeleid.

Uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek worden gebruikt. Bij het beantwoorden van de vragen zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw mening.

Alvast bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Renée

Door op volgende te klikken geeft u toestemming om uw gegevens te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen over jezelf. In de organisatie waar ik op dit moment werk (bijbaan of vaste baan), heb ik het gevoel dat..

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
Ik ertoe doe binnen het bedrijf (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik serieus word genomen door mijn leidinggevende (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik belangrijk ben (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende mij vertrouwt (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er vertrouwen in mij is (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik een verschil kan maken binnen het bedrijf (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik waardevol ben (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik behulpzaam ben (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik efficiënt te werk ga (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik coöperatief ben (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zodra u op 'volgende' klikt leest u de introductie van werknemer Bart en vervolgens het beoordelingsgesprek van Bart met zijn leidinggevende Peter.

Introductie werknemer

Mijn naam is Bart van Wijk, ik ben 33 jaar en ik woon in Utrecht. Ik werk bij het bedrijf 'Marketing Consultancy Group'. De Marketing Consultancy Group geeft advies aan opdrachtgevers over de externe communicatie van hun bedrijf. Ik ben hoofd van het marketing team, ik bewaak de targets en stuur het team aan. Vandaag heb ik een beoordelingsgesprek met Peter Kranen: de directeur van Marketing Consultancy Group en tevens mijn leidinggevende. Om de drie maanden heb ik een beoordelingsgesprek samen met Peter, waarbij we mijn individuele werkprestaties bespreken. Deze keer is het anders, ik weet voor het eerst niet wat ik kan verwachten van het beoordelingsgesprek. Ik ben geen onzeker persoon, ik ben ambitieus, resultaatgericht en streef mijn doelen na. Dit doe ik zonder dat ik de mensen om mij heen uit het oog verlies. Ik houd van mijn werk, het is uitdagend en ik ga er elke dag met plezier naartoe.

Script 1 – 2 – 3 – 4 (See attachment 3)

U krijgt nu een aantal vragen over het beoordelingsgesprek dat u zojuist gelezen heeft, en over de werknemer (Bart) in het gesprek. Nogmaals, er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening.

Het beoordelingsgesprek wat ik zojuist gelezen heb komt natuurlijk over

- ☐ Zeer mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Een beetje mee oneens (3)
- ☐ Neutraal (4)
- ☐ Een beetje mee eens (5)
- ☐ Mee eens (6)
- ☐ Zeer mee eens (7)

De komende vragen gaan over werknemer Bart in de tekst. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de stellingen.

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
De werknemer in de tekst denkt hetzelfde als ik (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst gedraagt zich zoals ik (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst lijkt op mij (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De werknemer in de tekst is zoals ik ben (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Als ik de werknemer (Bart) in de voorgaande tekst zou zijn, zou ik..

	Zeer mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Zeer mee eens (7)
Tijdens het werk bruisen van energie (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me tijdens het werk fit en sterk voelen (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zin hebben om aan het werk te gaan (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik aan het werk ben, heel lang kunnen doorgaan (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Op mijn werk beschikken over een grote mentale (geestelijke) veerkracht (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Als ik de werknemer (Bart) in de voorgaande tekst zou zijn..

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
Het werk dat ik doe nuttig en zinvol vinden (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Enthousiast zijn over mijn baan (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou mijn werk mij inspireren (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik trots zijn op het werk dat ik doe (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou het werk een uitdaging voor mij zijn (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Als ik de werknemer (Bart) in de voorgaande tekst zou zijn..

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
Zou de tijd voorbij vliegen als ik aan het werk ben (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik alle andere dingen om mij heen vergeten wanneer ik aan het werk ben (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik mij gelukkig voelen wanneer ik intensief aan het werk ben (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik helemaal opgaan in mijn werk (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou mijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

werk me in vervoering brengen (5)							
---	--	--	--	--	--	--	--

Als ik de werknemer (Bart) in de voorgaande tekst zou zijn..

	Ze er mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Een beetje mee oneens (3)	Neutraal (4)	Een beetje mee eens (5)	Mee eens (6)	Ze er mee eens (7)
Zou ik me mentaal uitgeput voelen door mijn werk (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik twijfelen aan het nut van mijn werk (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou een hele dag werken een belasting voor mij vormen (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik de problemen in mijn werk goed op weten te lossen (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik me “opgebrand” voelen door mijn werk (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik het gevoel hebben dat ik met mijn werk een positieve	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie (6)							
Zou ik merken dat ik te veel afstand heb genomen van mijn werk (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik niet meer zo enthousiast zijn als vroeger, over mijn werk (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik vinden dat ik mijn werk goed doe (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik vrolijk zijn als ik iets op mijn werk af rond (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik me aan het einde van een werkdag leeg voelen (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik in deze baan veel waardevolle dingen heb bereikt (12)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik me vermoeid voelen als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt (13)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zou ik	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

cynischer zijn geworden over de effecten van mijn werk (14)							
Zou ik blaken van zelfvertrouwen op mijn werk (15)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe veel aandacht heb je besteedt aan de volgende kenmerken van de leidinggevende in de tekst?

	Helemaal geen aandacht (1)	Een beetje aandacht (2)	Redelijk veel aandacht (3)	Veel aandacht (4)	Volledige aandacht (5)
Woordkeus (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Beleefdheid (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Visualisatie persoon (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Vriendelijkheid (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Q17 Vul tot slot nog de volgende gegevens in. Al uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld.

Q18 Wat is je leeftijd?

Q19 Wat is je geslacht?

- ☐ Man (1)
- ☐ Vrouw (2)

Q20 Wat is je nationaliteit?

- ☐ Nederlands (1)
- ☐ Anders, namelijk (2) _____

Q21 Wat is je hoogst genoten opleiding?

- ☐ Basisonderwijs (1)
- ☐ VMBO (2)
- ☐ HAVO (3)
- ☐ VWO (4)
- ☐ MBO (5)
- ☐ HBO/WO (6)

Q22 Heb je werkervaring middels een vaste baan of bijbaan?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)

Q23 Ben je op dit moment werkzaam? Zo ja, heb je een vaste baan of een bijbaan?

- ☐ Nee, ik ben op dit moment niet werkzaam en nooit geweest (1)
- ☐ Nee, ik ben op dit moment niet werkzaam maar wel geweest (2)
- ☐ Ja, ik heb een bijbaan (3)
- ☐ Ja, ik heb een vaste baan (4)

Q24 Zodra u op 'volgende' klikt is uw vragenlijst geregistreerd. Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking!

Attachment 3. Scripts pre-test

Experimental condition 1 (negative frame + negations)

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ik ben tevreden.

L: Oké. Dit gesprek is er natuurlijk niet voor niets, want ik wil een aantal dingen met je bespreken.

L: Ik zal beginnen met de targets. Helaas slaag je er op dit moment niet in de targets te behalen. We leven in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Dan zou het ons toch ook moeten lukken!

W: Dat vind ik vervelend om te horen. Hoe kan ik het beter doen?

L: Het gaat vooral om de communicatie met de klanten, je benadert ze niet op de goede manier. Ik heb het idee dat je mijn feedback niet meeneemt.

W: Oké, ik vind het jammer dit te horen en had deze terugkoppeling niet aan zien komen.

L: Daarnaast het aansturen van je team. Ik krijg geen positieve reacties vanuit het team over jou als hun leidinggevende. Ze hebben niet het gevoel dat ze op je terug kunnen vallen en volgens hen sta je niet open voor nieuwe inzichten van je collega's.

W: Ik doe echt mijn uiterste best, ik snap niet dat het team dit niet met mij bespreekt.

Maar als zij het zo zien, dan komt het blijkbaar zo over en zal ik er iets aan moeten doen.

L: Naast feedback vanuit het team, heb ik natuurlijk contact met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant, maar ik krijg te horen dat KLM niet tevreden is over de samenwerking. De

offerte zag er niet goed uit en je komt niet op tijd op afspraken. We kunnen deze klant niet verliezen, daarom moet jij je werk verbeteren anders gaat het bedrijf niet de goede kant op.

L: Kan je je een beetje vinden in de besproken punten?

W: Ik vind deze feedback heel onverwachts en zag het totaal niet aankomen, maar ik ben niet van plan bij de pakken neer te zetten. Ik zal eraan werken!

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. Het komt erop neer dat je er op dit moment niet in slaagt de beoogde doelstellingen te behalen. Je boekt geen vooruitgang en dat kan niet als je op deze functie zit.

W: Oké, dat is duidelijk. Ik zou wel nog bij een aantal dingen wat toelichting willen krijgen.

L: Dat kan op een later moment, maar nu wil ik het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het vanaf nu de positieve kant op gaat. Als het zo doorgaat, ben ik helaas genoodzaakt je contract niet te verlengen.

W: Dat begrijp ik.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 2 (negative frame + affirmations)

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad, en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ik ben tevreden.

L: Oké. Dit gesprek is er natuurlijk niet voor niets, want ik wil een aantal dingen met je bespreken.

L: Ik zal beginnen met de targets. Helaas faal je er op dit moment in de targets te behalen. We leven in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Dan zou het ons toch moeten lukken!

W: Dat vind ik vervelend om te horen. Hoe kan ik het beter doen?

L: Het gaat vooral om de communicatie met de klanten, je benadert ze op een verkeerde manier. Ik heb het idee dat je mijn feedback negeert.

W: Oké, ik vind het jammer dit te horen en had deze terugkoppeling niet aan zien komen.

L: Daarnaast het aansturen van je team. Ik krijg negatieve reacties vanuit het team over jou als hun leidinggevende. Ze hebben het gevoel dat je ze laat vallen en volgens hen negeer je nieuwe inzichten van je collega's.

W: Ik doe echt mijn uiterste best, ik snap niet dat het team dit niet met mij bespreekt. Maar als zij het zo zien, dan komt het blijkbaar zo over en zal ik er iets aan moeten doen.

L: Naast feedback vanuit het team, heb ik natuurlijk contact met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant, maar ik krijg te horen dat KLM ontevreden is over de samenwerking. De offerte zag er slecht uit en je komt te laat op afspraken. We kunnen deze klant niet verliezen, daarom moet jij je werk verbeteren anders komt het bedrijf in de problemen.

L: Kan je je een beetje vinden in de besproken punten?

W: Ik vind deze feedback heel onverwachts en zag het totaal niet aankomen, maar ik ben niet van plan bij de pakken neer te zetten. Ik zal eraan werken!

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. Het komt erop neer dat je op dit moment erin faalt de beoogde doelstellingen te behalen. Je gaat achteruit en dat kan niet als je op deze functie zit.

W: Oké, dat is duidelijk. Ik zou wel nog bij een aantal dingen wat toelichting willen krijgen.

L: Dat kan op een later moment, maar nu wil het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het vanaf nu de positieve kant op gaat. Als je zo doorgaat ben ik helaas genoodzaakt je contract te beëindigen.

W: Dat begrijp ik.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 3 (positive frame + negations)

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad, en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ik ben tevreden.

L: Oké. Dit gesprek is er natuurlijk niet voor niets, want ik wil een aantal dingen met je bespreken.

L: Ik zal beginnen met de targets. Je faalt er op dit moment niet in de targets te behalen.

We leven in een crisis, maar het lukt ons wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden.

W: Oké, gelukkig maar.

L: Het gaat vooral om de communicatie met de klanten, je benadert ze niet op een verkeerde manier. Ik heb het idee dat je mijn feedback niet negeert.

W: Dat is goed om te horen Peter.

L: Daarnaast het aansturen van je team. Ik krijg geen negatieve reacties vanuit het team over jou als hun leidinggevende. Ze hebben het gevoel dat je ze niet laat vallen en volgens hen negeer je nieuwe inzichten van je collega's niet.

W: Fijn om te horen en ik heb dit ook tijdens de vergaderingen vanuit het team terug gekregen.

L: Goed om te horen Bart. Maar naast feedback vanuit het team, heb ik natuurlijk contact met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant en ik krijg te horen dat KLM niet ontevreden is over de samenwerking. De offerte zag er niet slecht uit en je komt niet te laat op afspraken. We kunnen deze klant niet verliezen, dus je kan zo doorgaan, dan komt het bedrijf niet in de problemen.

L: Kan je je een beetje vinden in de besproken punten?

W: Ik kan me erin vinden, dankjewel Peter.

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. Het komt erop neer dat je er op dit moment niet in faalt de beoogde doelstellingen te behalen. Je gaat niet achteruit en dat is belangrijk als je op deze functie zit.

W: Oké, goed om te horen.

L: Dan wil het graag hierbij laten, je contract wordt niet beëindigd.

W: Fijn, dankjewel!

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 4 (positive frame + affirmations)

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad, en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd verbeterpunten maar daar werk ik aan. Ik ben tevreden.

L: Oké. Dit gesprek is er natuurlijk niet voor niets, want ik wil een aantal dingen met je

bespreken.

L: Ik zal beginnen met de targets. Je slaagt er op dit moment in de targets te behalen. We leven in een crisis, maar het lukt ons wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden.

W: Oké, gelukkig maar.

L: Het draait vooral om de communicatie met de klanten, je benadert ze op een goede manier. Ik heb het idee dat je mijn feedback meeneemt.

W: Dat is goed om te horen Peter.

L: Daarnaast het aansturen van je team. Ik krijg positieve reacties vanuit het team over jou als hun leidinggevende. Ze hebben het gevoel dat ze op je terug kunnen vallen en volgens hen sta je open voor nieuwe inzichten van je collega's.

W: Fijn om te horen en ik heb dit ook tijdens de vergaderingen vanuit het team terug gekregen.

L: Goed om te horen Bart, maar naast feedback vanuit het team, heb ik natuurlijk contact met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant en ik krijg te horen dat KLM tevreden is over de samenwerking. De offerte zag er goed uit en je komt op tijd op afspraken. We kunnen deze klant niet verliezen, dus je kan zo doorgaan, dan gaat het bedrijf de goede kant op.

L: Kan je je een beetje vinden in de besproken punten?

W: Ik kan me erin vinden, dankjewel Peter.

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. Het komt erop neer dat je er op dit moment in slaagt de beoogdedoelstellingen te behalen. Je boekt vooruitgang en dat is belangrijk als je op deze functie zit.

W: Oké, goed om te horen.

L: Dan wil het graag hierbij laten, je contract wordt verlengd.

W: Fijn, dankjewel!

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Attachment 4. Scripts experimental conditions

Experimental condition 1 (negative frame + negations)

L: Leidinggevende Peter

W: Werknemer Bart

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen

W: Goed om te horen Peter.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ondanks de crisis gaat het ons toch redelijk af. Ik ben tevreden.

L: Oké, fijn om te horen dat de vergaderingen succesvol verlopen. Ik heb een aantal dingen op een rij gezet die ik met je wil bespreken.

W: Helemaal goed Peter, ik luister.

L: Ik zal beginnen met de stand van zaken wat betreft de targets. Ik heb de statistieken van de afgelopen maanden er even bijgepakt en ik zag dat het je niet gelukt is de beoogde targets te behalen. We leven natuurlijk in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Ik zou verwachten dat het ons dan ook wel zou moeten lukken.

W: Dat klopt Peter en dat vind ik heel vervelend. De crisis maakt het lastig, bedrijven hebben geen budget om de externe communicatie van hun bedrijf te outsourcen. Ze geven hun geld in deze tijd liever ergens aan uit. Wat adviseer je me?

L: Dat klopt, de crisis maakt het ingewikkelder maar zoals ik al zei, de competitie lukt het wel. Dit geeft aan dat het de 'Marketing Consulting Group' ook zou moeten lukken. En jij staat aan het hoofd van het team, dus jij bent verantwoordelijk. Ik adviseer je om de communicatie te verbeteren, het gaat hierbij vooral om de communicatie met de huidige klanten. Je benadert onze klanten niet op een goede manier. Dit heeft als gevolg dat we onze huidige klanten niet behouden. Daarnaast heb ik het idee dat je de maandelijkse feedback die je van mij ontvangt niet meeneemt.

W: Ik vind dit heel jammer te horen Peter, want naar mijn idee doe ik mijn stinkende best. Ik had deze terugkoppeling niet aan zien komen.

L: Ik snap dat het even schrikken is Bart, maar ik moet wel eerlijk tegen je zijn en ik hoop dat je dat begrijpt.

Naast de communicatie met de klanten, wil ik je beoordelen op het aansturen van je team, waar wij ook veel waarde aan hechten. Ik heb geen positieve feedback vanuit het team over jou als hun leidinggevende ontvangen. Ze hebben niet het gevoel dat ze op je kunnen rekenen en daarnaast sta je volgens hen niet open voor nieuwe inzichten van je collega's. Dit soort dingen zijn erg belangrijk in deze crisisperiode; fungeren als een team, niet als een individu.

W: Ik heb inderdaad de laatste tijd minder oog voor hun ideeën, ik heb het zo druk dat dit er even bij in is geschoten. En als zij het zo zien, dan komt het zo over en zal ik er iets aan moeten doen.

L: Fijn om te horen Bart, want openheid en vertrouwen zijn cruciaal voor de samenwerking van een team. Hoe het op dit moment reilt en zeilt op jou afdeling heeft geen positieve impact op de algehele motivatie en sfeer binnen het team.

W: Je hebt gelijk Peter, ik zal de communicatie naar het team toe gaan verbeteren, alhoewel ik niet begrijp waarom ze dit niet direct met mij besproken hebben.

L: Dit is iets wat jullie met elkaar moet bespreken, jij als hoofd van het marketingteam moet hier initiatief in nemen. Maar goed, naast feedback vanuit het team, heb ik ook contact gehad met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant, maar ik krijg te horen dat KLM niet tevreden is over de samenwerking. Het zit hem in de details, waar zo'n groot bedrijf als KLM veel waarde aan hecht, dus fouten mogen niet gemaakt worden. Naast het feit dat de offerte er niet goed uit zag kom je meerdere malen niet op tijd op afspraken. Dat kan natuurlijk niet! We kunnen deze grote klant niet verliezen en juist ook daarom moet jij je werk verbeteren anders gaat het bedrijf niet de goede kant op.

W: Dat snap ik Peter, mijn excuses voor mijn nalatigheid. Ik zal contact opnemen met KLM en dit met ze bespreken.

L: Het is even veel in een keer maar ik moet dit wel terugkoppelen Bart. Ik hoop dat je je een beetje kan vinden in de besproken punten?

W: Ik vind deze feedback heel onverwachts en zag het totaal niet aankomen, maar ik ben niet van plan bij de pakken neer te zetten. Ik zal eraan werken!

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. We hebben dus verschillende dingen besproken. Het komt erop neer dat je de afgelopen maanden geen goed werk levert. Je boekt geen vooruitgang en dat kan niet als je op deze zware functie zit. Zoals gezegd hechten wij veel waarde aan klantgerichtheid, omgang met collega's en het behalen van resultaten. Hierbij zijn slordigheden niet acceptabel.

W: Het is helemaal duidelijk Peter.

L: Dan wil ik het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het vanaf nu de positieve kant op gaat. We hebben het eerder over een contractverlenging gehad maar als het zo doorgaat, ben ik helaas genoodzaakt je contract niet te verlengen. De komende maanden zullen we kijken hoe het gaat en dan hebben we het nog eens hierover.

W: Dat begrijp ik en dat is goed Peter.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 2 (negative frame + affirmations)

L: Leidinggevende Peter

W: Werknemer Bart

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

W: Goed om te horen Peter.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ondanks de crisis gaat het ons toch redelijk af. Ik ben tevreden.

L: Oké, fijn om te horen dat de vergaderingen succesvol verlopen. Ik heb een aantal dingen op een rij gezet die ik met je wil bespreken.

W: Helemaal goed Peter, ik luister.

L: Ik zal beginnen met de stand van zaken wat betreft de targets. Ik heb de statistieken van de afgelopen maanden er even bijgepakt en ik zag dat het je mislukt is de beoogde targets te behalen. We leven natuurlijk in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Ik zou verwachten dat het ons dan ook wel zou moeten lukken.

W: Dat klopt Peter en dat vind ik heel vervelend. De crisis maakt het lastig, bedrijven hebben geen budget om de externe communicatie van hun bedrijf te outsourcen. Ze geven hun geld in deze tijd liever ergens aan uit. Wat adviseer je me?

L: Dat klopt, de crisis maakt het ingewikkelder maar zoals ik al zei, de competitie lukt het wel. Dit geeft aan dat het de 'Marketing Consulting Group' ook zou moeten lukken. En jij staat aan het hoofd van het team, dus jij bent verantwoordelijk. Ik adviseer je om de communicatie te verbeteren, het gaat hierbij vooral om de communicatie met de huidige klanten. Je benadert onze klanten op een verkeerde manier. Dit heeft als gevolg dat we onze huidige klanten verliezen. Daarnaast heb ik het idee dat je de maandelijkse feedback die je van mij ontvangt aan de kant zet.

W: Ik vind dit heel jammer te horen Peter, want naar mijn idee doe ik mijn stinkende best. Ik had deze terugkoppeling niet aan zien komen.

L: Ik snap dat het even schrikken is Bart, maar ik moet wel eerlijk tegen je zijn en ik hoop dat je dat begrijpt.

Naast de communicatie met de klanten, wil ik je beoordelen op het aansturen van je team, waar wij ook veel waarde aan hechten. Ik heb negatieve feedback vanuit het team over jou als hun leidinggevende ontvangen. Ze hebben het gevoel dat je ze laat stikken en daarnaast negeer je volgens hen nieuwe inzichten van je collega's. Dit soort dingen zijn erg belangrijk in deze crisisperiode; fungeren als een team, niet als een individu.

W: Ik heb inderdaad de laatste tijd minder oog voor hun ideeën, ik heb het zo druk dat dit er even bij in is geschoten. En als zij het zo zien, dan komt het zo over en zal ik er iets aan moeten doen.

L: Fijn om te horen Bart, want openheid en vertrouwen zijn cruciaal voor de samenwerking van een team. Hoe het op dit moment reilt en zeilt op jou afdeling heeft negatieve impact op de algehele motivatie en sfeer binnen het team.

W: Je hebt gelijk Peter, ik zal de communicatie naar het team toe gaan verbeteren, alhoewel ik niet begrijp waarom ze dit niet direct met mij besproken hebben.

L: Dit is iets wat jullie met elkaar moeten bespreken, jij als hoofd van het marketingteam moet hier initiatief in nemen. Maar goed, naast feedback vanuit het team, heb ik ook contact gehad met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid

voor het onderhouden van de relatie met deze klant, maar ik krijg te horen dat KLM ontevreden is over de samenwerking. Het zit hem in de details, waar zo'n groot bedrijf als KLM veel waarde aan hecht, dus fouten mogen niet gemaakt worden. Naast het feit dat de offerte er slecht uit zag kom je meerdere malen te laat op afspraken. Dat kan natuurlijk niet! We kunnen deze grote klant niet verliezen en juist ook daarom moet jij je werk verbeteren anders komt het bedrijf in de problemen.

W: Dat snap ik Peter, mijn excuses voor mijn nalatigheid. Ik zal contact opnemen met KLM en dit met ze bespreken.

L: Het is even veel in een keer maar ik moet dit wel terugkoppelen Bart. Ik hoop dat je je een beetje kan vinden in de besproken punten?

W: Ik vind deze feedback heel onverwachts en zag het totaal niet aankomen, maar ik ben niet van plan bij de pakken neer te zetten. Ik zal eraan werken!

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. We hebben dus verschillende dingen besproken. Het komt erop neer dat je de afgelopen maanden slecht werk levert. Je gaat achteruit en dat kan niet als je op deze zware functie zit. Zoals gezegd hechten wij veel waarde aan klantgerichtheid, omgang met collega's en het behalen van resultaten. Hierbij zijn slordigheden onacceptabel.

W: Het is helemaal duidelijk Peter.

L: Dan wil ik het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het vanaf nu de positieve kant op gaat. We hebben het eerder over een contractverlenging gehad maar als het zo doorgaat, ben ik helaas genoodzaakt je contract te beëindigen. De komende maanden zullen we kijken hoe het gaat en dan hebben we het nog eens hierover.

W: Dat begrijp ik en dat is goed Peter.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 3 (positive frame + negations)

L: Leidinggevende Peter

W: Werknemer Bart

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

W: Goed om te horen Peter.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ondanks de crisis gaat het ons toch redelijk af. Ik ben tevreden.

L: Oké, fijn om te horen dat de vergaderingen succesvol verlopen. Ik heb een aantal dingen op een rij gezet die ik met je wil bespreken.

W: Helemaal goed Peter, ik luister.

L: Ik zal beginnen met de stand van zaken wat betreft de targets. Ik heb de statistieken van de afgelopen maanden er even bijgepakt en ik zag dat het je niet mislukt is de beoogde targets te behalen. We leven natuurlijk in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Ik ben blij dat het ons ook is gelukt.

W: Dat klopt Peter en daar ben ik ook blij om. De crisis maakt het lastig, bedrijven hebben geen budget om de externe communicatie van hun bedrijf te outsourcen. Ze geven hun geld in deze tijd liever ergens aan uit.

L: Dat klopt, de crisis maakt het ingewikkelder maar zoals ik al zei, het is ons gelukt. Jij staat aan het hoofd van het team, dus niet slecht gedaan Bart! Het komt vooral door de communicatie met de huidige klanten. Je benadert onze klanten niet op een verkeerde manier. Dit heeft als gevolg dat we onze klanten niet verliezen. Daarnaast heb ik het idee dat je de maandelijkse feedback die je van mij ontvangt niet aan de kant zet.

W: Dat vind ik fijn om te horen Peter, want naar mijn idee doe ik m'n stinkende best. Ik ben blij dat al deze moeite zijn vruchten afwerpt.

L: Daar twijfel ik ook niet aan Bart en daarom ben ik zo eerlijk tegen je.

Naast de communicatie met de klanten, wil ik je beoordelen op het aansturen van je team, waar wij ook veel waarde aan hechten. Vanuit het team heb ik geen negatieve feedback over jou als hun leidinggevende ontvangen. Ik ben hier heel blij om Bart, want leidinggeven is uiterst belangrijk als hoofd van het marketing team. Het team heeft niet het gevoel dat je ze laat stikken en daarnaast heb ik terug gekregen dat je nieuwe inzichten van je collega's niet opzij zet. Dit soort dingen zijn erg belangrijk in deze crisisperiode; fungeren als een team, niet als een individu.

W: Ik heb inderdaad de laatste tijd meer oog voor hun ideeën, ik heb het zo druk gehad dat dit er voorheen even bij in is geschoten. Fijn dat het team het ook zo ziet.

L: Fijn om te horen Bart, want openheid en vertrouwen zijn cruciaal voor de samenwerking van een team. Hoe het op dit moment reilt en zeilt op jou afdeling heeft geen negatieve impact op de algehele motivatie en sfeer binnen het team.

W: Je hebt gelijk Peter, communicatie is het allerbelangrijkst.

L: Precies Bart. Maar goed, naast feedback vanuit het team, heb ik ook contact gehad met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant, en ik krijg te horen dat KLM niet ontevreden is over de samenwerking. Het zit hem in de details, waar zo'n groot bedrijf als KLM veel waarde aan hecht, dus fouten mogen niet gemaakt worden. Naast het feit dat de offerte er niet slecht uit zag kom je niet te laat op afspraken. We kunnen deze grote klant niet verliezen dus ga zo door, dan komt het bedrijf niet in de problemen.

W: Dat snap ik Peter, zal ik doen!

L: Mooi. Ik hoop dat je je een beetje kan vinden in de besproken punten?

W: Ik kan me erin vinden Peter, ik ben tevreden met deze terugkoppeling.

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. We hebben dus verschillende dingen besproken. Het komt erop neer dat je de afgelopen maanden geen slecht werk levert. Je gaat niet achteruit en dat is belangrijk als je op deze zware functie zit. Zoals gezegd hechten wij veel waarde aan klantgerichtheid, omgang met collega's en het behalen van resultaten. Hierbij toon je geen slordigheden.

W: Het is helemaal duidelijk Peter.

L: Dan wil ik het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het de positieve kant op blijft gaan. We hebben het eerder over een contractverlenging gehad en als het zo doorgaat, wordt je contract niet beëindigd. De komende maanden zullen we kijken hoe het gaat en dan hebben we het nog eens hierover.

W: Dat begrijp ik en dat is goed Peter.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!

Experimental condition 4 (positive frame + affirmations)

L: Leidinggevende Peter

W: Werknemer Bart

L: Goedemiddag Bart

W: Goedemiddag Peter

L: Neem plaats. Heb je zin in koffie of thee? Zwart of suiker of melk?

W: Koffie met een scheutje melk graag.

L: Hoe gaat het met je Bart?

W: Dankjewel Peter, het gaat goed met me. Hoe gaat het met jou?

L: Met mij gaat alles goed. Ik heb een heerlijk weekend gehad en kan uitgerust aan de nieuwe week beginnen.

W: Goed om te horen Peter.

L: Nou goed, je weet dat we hier zitten voor je beoordelingsgesprek. Ik pak even je dossier erbij. Hoe vind je zelf dat de zaken ervoor staan op de afdeling?

W: Zoals elke maandagmiddag hebben we de wekelijkse vergadering gehad met het team, er zijn altijd ontwikkelpunten maar daar werk ik aan. Ondanks de crisis gaat het ons toch redelijk af. Ik ben tevreden.

L: Oké, fijn om te horen dat de vergaderingen succesvol verlopen. Ik heb een aantal dingen op een rij gezet die ik met je wil bespreken.

W: Helemaal goed Peter, ik luister.

L: Ik zal beginnen met de stand van zaken wat betreft de targets. Ik heb de statistieken van de afgelopen maanden er even bijgepakt en ik zag dat het je gelukt is de beoogde targets te behalen. We leven natuurlijk in een crisis, maar onze competitie lukt het wel om nieuwe klanten te krijgen en daarnaast huidige klanten te behouden. Ik ben blij dat het

ons ook is gelukt.

W: Dat klopt Peter en daar ben ik ook blij om. De crisis maakt het lastig, bedrijven hebben geen budget om de externe communicatie van hun bedrijf te outsourcen. Ze geven hun geld in deze tijd liever ergens aan uit.

L: Dat klopt, de crisis maakt het ingewikkelder maar zoals ik al zei, het is ons gelukt. Jij staat aan het hoofd van het team, dus goed gedaan Bart! Het komt vooral door de communicatie met de huidige en de toekomstige klanten. Je benadert onze klanten op een goede manier. Dit heeft als gevolg dat we onze klanten behouden. Daarnaast heb ik het idee dat je de maandelijkse feedback die je van mij ontvangt meeneemt.

W: Dat vind ik fijn om te horen Peter, want naar mijn idee doe ik m'n stinkende best. Ik ben blij dat al deze moeite zijn vruchten afwerpt.

L: Daar twijfel ik ook niet aan Bart en daarom ben ik zo eerlijk tegen je.

Naast de communicatie met de klanten, wil ik je beoordelen op het aansturen van je team, waar wij ook veel waarde aan hechten. Vanuit het team heb ik positieve feedback over jou als hun leidinggevende ontvangen. Ik ben hier heel blij om Bart, want leidinggeven is uiterst belangrijk als hoofd van het marketing team. Het team heeft het gevoel dat ze op je kunnen rekenen en daarnaast heb ik terug gekregen dat je open staat voor nieuwe inzichten van je collega's. Dit soort dingen zijn erg belangrijk in deze crisisperiode; fungeren als een team, niet als een individu.

W: Ik heb inderdaad de laatste tijd meer oog voor hun ideeën, ik heb het zo druk gehad dat dit er voorheen even bij in is geschoten. Fijn dat het team het ook zo ziet.

L: Fijn om te horen Bart, want openheid en vertrouwen zijn cruciaal voor de samenwerking van een team. Hoe het op dit moment reilt en zeilt op jou afdeling heeft een positieve impact op de algehele motivatie en sfeer binnen het team.

W: Je hebt gelijk Peter, communicatie is het allerbelangrijkst.

L: Precies Bart. Maar goed, naast feedback vanuit het team, heb ik ook contact gehad met een van onze grootste klanten KLM. Jij kreeg de verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de relatie met deze klant, en ik krijg te horen dat KLM tevreden is over de samenwerking. Het zit hem in de details, waar zo'n groot bedrijf als KLM veel waarde aan hecht, dus fouten mogen niet gemaakt worden. Naast het feit dat de offerte er goed uit zag kom je op tijd op afspraken. We kunnen deze grote klant niet verliezen dus ga zo door, dan gaat het bedrijf de goede kant op.

W: Dat snap ik Peter, zal ik doen!

L: Mooi. Ik hoop dat je je een beetje kan vinden in de besproken punten?

W: Ik kan me erin vinden Peter, ik ben tevreden met deze terugkoppeling.

Samenvatting en afsluiting

L: Oké. We hebben dus verschillende dingen besproken. Het komt erop neer dat je de afgelopen maanden goed werk levert. Je gaat vooruit en dat is belangrijk als je op deze zware functie zit. Zoals gezegd hechten wij veel waarde aan klantgerichtheid, omgang met collega's en het behalen van resultaten. Hierbij toon je netjes werk.

W: Het is helemaal duidelijk Peter.

L: Dan wil ik het graag hierbij laten. Ik hoop dat ik duidelijk ben geweest en het de positieve kant op blijft gaan. We hebben het eerder over een contractverlenging gehad en

als het zo doorgaat, wordt je contract verlengd. De komende maanden zullen we kijken hoe het gaat en dan hebben we het nog eens hierover.

W: Dat begrijp ik en dat is goed Peter.

L: Fijne dag verder Bart, dank je voor je tijd.

W: Jij ook bedankt Peter, fijne dag!