

De invloed van handgebaren op bevlogenheid en werkstress

Experimenteel onderzoek naar de invloed van handgebaren bij charismatisch leiderschap op bevlogenheid, fysiologische stress en gerapporteerde stress

Masterscriptie

24 maart 2016

Communicatie- en Informatiewetenschappen
Masteropleiding Communicatie & Beïnvloeding

Begeleider: Dr. Van Berkel

Tweede lezer: Dr. Nederstigt

Jette van Zijll Langhout

s4156862

j.van.zijllanghout@student.ru.nl

0612853727

Samenvatting

Werkstress is een groot gezondheidsprobleem in Europa. Om dit probleem aan te kunnen pakken is er meer inzicht nodig in de factoren die een rol spelen bij werkstress. Eerder onderzoek toont aan dat charismatisch leiderschap een positieve invloed kan hebben op bevlogenheid en werkstress (e.g. Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Conger, Kanungo & Menon, 2000; De Hoogh et al., 2005; Rowden, 2000). Een kernelement van charismatisch leiderschap is de communicatie van de leidinggevende (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). Het is echter onduidelijk welke aspecten van de communicatie bevlogenheid en werkstress kunnen beïnvloeden. Meer inzicht hierin kan aanknopingspunten opleveren voor leiderschapsinterventies die zijn gericht op het bevorderen van bevlogenheid en het reduceren van werkstress.

In het huidige experiment werd er gekeken naar de invloed van handgebaren, als aspect van non-verbale communicatie, bij charismatisch leiderschap op bevlogenheid en werkstress. Analoge werknemers hebben gekeken naar een video van een functioneringsgesprek tussen een werknemer en een leidinggevende terwijl hun hartslag en huidgeleiding werden gemeten. Vervolgens hebben ze een vragenlijst ingevuld.

De resultaten tonen aan dat het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap geen invloed heeft op bevlogenheid, fysiologische stress en gerapporteerde stress. Aan dit aspect van de non-verbale communicatie bij charismatisch leiderschap lijkt dus geen extra aandacht te hoeven worden besteed in leiderschapsinterventies gericht op het bevorderen van bevlogenheid en het reduceren van werkstress.

Aanleiding

Stress op de werkvloer is het op één na grootste werkgerelateerde gezondheidsprobleem in Europa. Ongeveer 50 tot 60% van verzuim kan worden toegeschreven aan stress op de werkvloer. Uit onderzoek van TNO (2013) naar werkdruk bij werknemers in Nederland blijkt dat 12% van de werknemers te maken had met Burn-out klachten. Van de werkgerelateerde verzuimgevallen wordt 31% veroorzaakt door werkdruk en werkstress.

Er zijn veel onderzoeken die hebben aangetoond dat er een verband is tussen werkstress en de sociale werkomgeving (Skakon, Borg, Nielsen & Guzman, 2010). De leidinggevende speelt een essentiële rol bij de sociale werkomgeving van werknemers. Eerder onderzoek laat zien dat een charismatische leiderschapstijl een positieve invloed kan hebben op werkstress en bevlogenheid bij werknemers (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Conger, Kanungo & Menon, 2000; De Hoogh et al., 2005; Rowden, 2000). Volgens de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld (2010) is interpersoonlijke communicatie een kernelement van charismatisch leiderschap en leiderschapsuitkomsten.

Interpersoonlijke communicatie kan zowel verbaal, als non-verbaal zijn. Er is nog niet eerder onderzocht wat de invloed is van non-verbale communicatie van een charismatische leider op bevlogenheid en werkstress bij werknemers. Meer inzicht in hoe non-verbale communicatie bij charismatisch leiderschap bevlogenheid en werkstress beïnvloedt kan aanknopingspunten opleveren voor leiderschapsinterventies die zijn gericht op het bevorderen van de bevlogenheid en op het reduceren van werkstress.

Theoretisch Kader

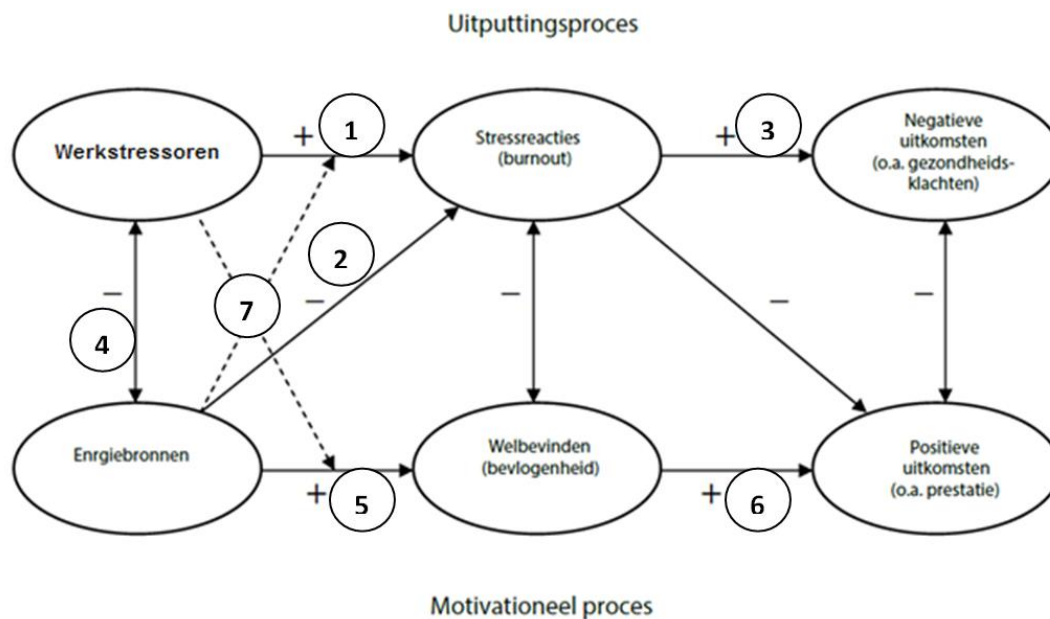
Factoren die een rol spelen bij werkstress.

Om werkstress te reduceren is inzicht nodig in de factoren die werkstress veroorzaken of juist zorgen voor een afname van werkstress. Schaufeli & Bakker (2004) hebben het Job Demands-Resourcesmodel (hierna JD-R model) ontwikkeld, wat weergeeft welke factoren kunnen leiden tot stressreacties, zoals een burnout en welke factoren kunnen leiden tot de positieve tegenhanger daarvan: bevlogenheid. Ook geeft het model weer via welke processen deze factoren kunnen leiden tot werkstress en bevlogenheid.

Een burnout kan worden gedefinieerd aan de hand van drie dimensies: uitputting, cynisme en professionele doelmatigheid (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Uitputting verwijst naar vermoeidheid. Cynisme verwijst naar een staat waarbij iemand een onverschillige of afstandelijke houding heeft ten opzichte van werk in het algemeen. Professionele doelmatigheid, verwijst naar de mate van presteren op het werk (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Romá & Bakker, 2002). Hoge scores op de eerste twee dimensies en een lage score op de laatste dimensie wijzen op een burnout (Schaufeli & Bakker, 2004). Volgens het JD-R model kan een burnout worden voorspeld aan de hand van werkstressoren (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Werkstressoren kunnen worden gedefinieerd als fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die, als ze te veel fysieke en psychologische inspanning vereisen, kunnen leiden tot stressreacties, zoals depressie, spanning of een burnout (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013).

De positieve tegenhanger van een burnout is bevlogenheid (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Dit kan worden gedefinieerd als een werkgerelateerde mentale staat die positief is, voldoening geeft en wordt gekarakteriseerd door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Een vitaal persoon heeft tijdens het werk veel energie, veerkracht, doorzettingsvermogen en is bereid om moeite te doen voor zijn werk (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Toewijding verwijst naar een gevoel van waarde, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging (Schaufeli & Bakker, 2004). Met absorptie wordt bedoeld dat iemand helemaal in zijn werk op gaat en daarbij geen tot nauwelijks aandacht heeft voor de wereld daar buiten (Schaufeli & Bakker, 2004). Bevlogenheid kan alleen ontstaan als er voldoende energiebronnen aanwezig zijn. Met energiebronnen wordt verwezen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die werkstressoren en de daarmee samenhangende inspanning laten afnemen, die helpen bij het behalen van werkdoelen en die persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Schaufeli & Bakker, 2004). Energiebronnen zijn er op niveau van de organisatie, zoals loopbaanmogelijkheden en baanzekerheid, op interpersoonlijk niveau, zoals steun van collega's en leidinggevende, op niveau van de organisatie van het werk, zoals een duidelijke rolverdeling en deelname in de besluitvorming en er zijn energiebronnen op taakniveau, zoals feedback over het functioneren en autonomie (Bakker & Demerouti, 2007).

Naast energiebronnen, die verwijzen naar aspecten van het werk, kunnen ook persoonlijke hulpbronnen invloed hebben op stress en bevlogenheid. Persoonlijke hulpbronnen kunnen worden gedefinieerd als “aspecten van het Zelf die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op diens vermogen om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten” (Schaufeli & Taris, 2013, P. 188). Voorbeelden daarvan zijn zelfvertrouwen, eigen effectiviteit en optimisme (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Zelfvertrouwen verwijst naar de mate waarin werknemers geloven dat ze hun behoeften kunnen bevredigen in de rol die ze binnen de organisatie hebben (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). Eigen effectiviteit verwijst naar iemands perceptie van zijn eigen mogelijkheden om te kunnen voldoen aan eisen in verschillende contexten (Xanthopoulou et al., 2007). Optimisme verwijst naar het geloof dat iemand heeft in het bereiken van goede uitkomsten in het leven (Xanthopoulou et al., 2007). Er is geen eenduidigheid over welke plek persoonlijke hulpbronnen in het JD-R-model innemen. Ze zijn door diverse onderzoekers op verschillende manieren in het JD-R-model opgenomen (Schaufeli & Taris, 2013). In het huidige onderzoek zullen persoonlijke hulpbronnen worden beschouwd als confounding variabele omdat ze invloed kunnen hebben op zowel de perceptie van werkstressoren en energiebronnen als op bevlogenheid en stressreacties (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 1. Het uitgebreide Job Demands-Resources model. (Schaufeli & Bakker, 2004)

Het JD-R model veronderstelt twee verschillende processen (figuur 1). Ten eerste, een uitputtingsproces. Bij dit proces leiden de aanwezigheid van veel werkstressoren (cijfer 1 in figuur 1) en een te kort aan energiebronnen (cijfer 2 in figuur 1) tot een afname van mentale energie, wat een burnout tot gevolg kan hebben en vervolgens kan leiden tot gezondheidsklachten (cijfer 3 in figuur 1) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Ten tweede veronderstelt het JD-R model een motivationeel proces. Hierbij leiden de aanwezigheid van weinig werkstressoren (cijfer 4 in figuur 1) en veel energiebronnen (cijfer 5 in figuur 1) tot bevlogenheid, wat vervolgens kan leiden tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, betere prestaties en een lagere intentie om over te stappen op een andere baan (cijfer 6 in figuur 1) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013).

Naast de afzonderlijke effecten van werkstressoren en energiebronnen is er ook een interactie-effect (cijfer 7 in figuur 1) tussen deze twee componenten (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013). Energiebronnen kunnen fungeren als buffer voor werkstressoren. Daarmee wordt bedoeld dat energiebronnen de impact van werkstressoren kunnen laten afnemen, waardoor deze minder snel tot stressreacties leiden. Bijvoorbeeld: een goede relatie met de leidinggevende kan zorgen voor een afname van de negatieve

impact van werkstressoren, omdat door waardering en support van de leidinggevende de werkstressoren als minder belastend worden ervaren. Ook kan constructieve feedback van een leidinggevende ervoor zorgen dat werknemers zo efficiënt mogelijk kunnen werken en dat de communicatie tussen de leidinggevende en werknemers goed is. Constructieve feedback is specifiek, houdt rekening met de gevoelens van de ander, schrijft slechte prestaties toe aan externe factoren en goede prestaties aan interne factoren, zoals de vaardigheden van de werknemer (London, 1995).

Charismatisch leiderschap

Naast het geven van constructieve feedback kan de leidinggevende ook door middel van charismatisch leiderschap de bevoegenheid en werkstress van werknemers beïnvloeden. Eerder onderzoek laat zien dat charismatisch leiderschap kan worden beschouwd als een energiebron en dat het bevoegenheid bij werknemers kan bevorderen (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Conger et al., 2000; De Hoogh et al., 2005; Rowden, 2000). Ook kan charismatisch leiderschap zorgen voor een afname van werkstress (Leithwood, Menzies, Jantzi, & Leithwood, 1996; De Hoogh & Den Hartog, 2009).

Vanuit sociologisch perspectief wordt een leider beschouwd als charismatisch als werknemers hem volgen omdat hij in hun perceptie buitengewone capaciteiten en kwaliteiten heeft (Weber, 1968). Deze definitie is in de organisatorische leiderschapstheorieën verder uitgebreid met de effecten van charismatisch leiderschap, zoals vertrouwen in en identificatie met de leidinggevende (Babcock-Roberson & Strickland 2010; Bass, 1991). Charisma kan zowel betrekking hebben op persoonlijkheidskenmerken als op gedrag (Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

House & Howell (1992) onderzochten door middel van een review van theorie en empirische evidentie welke persoonlijkheidskenmerken een charismatische leider onderscheiden van een niet-charismatische leider. Ze komen tot de conclusie dat charismatische leiders ondersteunend, gevoelig, zorgzaam en attent zijn. Ook Judge & Bono (2000) koppelden charismatisch leiderschap aan persoonlijkheid. Ze deden dit op basis van het Big five model voor persoonlijkheidskenmerken. Volgens dit model kan iemands persoonlijkheid worden gekarakteriseerd op basis van vijf factoren. De factor vriendelijkheid blijkt de belangrijkste voorspeller van charismatisch leiderschap. Vriendelijkheid, verwijst

naar de mate waarin iemand zachtaardig, betrouwbaar, vertrouwelijk en warm is. Ook extraversie en openheid voor ervaringen bleken voorspellers van charismatisch leiderschap. Extraversie verwijst naar de mate waarin iemand gericht is op de buitenwereld en assertief en actief is. Openheid voor ervaringen verwijst naar de mate waarin iemand creatief, fantasierijk, en opmerkzaam en bedachtzaam is. (Judge & Bono, 2000).

Ook is charisma gerelateerd aan gedrag. Conger & Kanungo (1992) hebben onderzoek gedaan naar welk soort gedrag typerend is voor charismatisch leiderschap. Ze hebben daarbij gekeken naar de perceptie van werknemers over welk gedrag hoort bij charismatisch leiderschap. Een leider wordt gezien als charismatisch als hij zich opstelt als iemand die graag de huidige situatie wil veranderen en daarbij goed de kansen en bedreigingen met betrekking tot de behoeften van werknemers kan signaleren. Verder spelen het formuleren van een duidelijke visie en een inspirerende overdracht van de visie een belangrijke rol bij de perceptie van charisma. Bovendien worden leidinggevendenden als charismatisch beschouwd als ze bereid zijn risico's te nemen, zichzelf op te offeren en innovatieve en onconventionele middelen in te zetten voor het realiseren van hun visie.

Kirkpatrick & Locke (1996) benadrukken het belang van de manier waarop een visie door de leidinggevende wordt overgedragen. Ze beschouwen het communiceren van een visie als één van de kerncomponenten van charismatisch leiderschap. Het communiceren van een visie wordt gezien als een belangrijke techniek die leiders gebruiken om werknemers te inspireren om zo goed mogelijk te presteren. Bij het communiceren van de visie speelt vaak het overbrengen van hoge verwachtingen en het vertrouwen dat de werknemers aan die verwachtingen kunnen voldoen een rol. Het communiceren van een visie kan effectief zijn omdat het de behoeften en waarden van de werknemers prikkelt, zorgt voor haalbare uitdaging en focus op het behalen van doelen. Het communiceren van een visie speelt een zeer belangrijke rol bij het motiveren van werknemers. Het heeft een positief effect op het vertrouwen in de leider, de mate van intellectuele stimulatie en inspiratie door de leider en de mate waarin de werknemers de leider als charismatisch beschouwen. Verder heeft het communiceren van een visie een positieve invloed op de mate waarin de taak interessant, uitdagend en belangrijk wordt gevonden (Kirkpatrick & Locke, 1996). Een ander kerncomponent van charismatisch leiderschap is een charismatische communicatiestijl. Volgens Kirkpatrick & Locke (1996) wordt dit gekenmerkt door spreken met een boeiende

stem, het maken van direct oogcontact, geanimeerde gezichtsexpressies en een krachtige, zelfverzekerde en dynamische interactiestijl.

Communicatie

Ook de Vries et al. (2010) benadrukken het belang van communicatie bij charismatisch leiderschap. Volgens de onderzoekers is interpersoonlijke communicatie essentieel bij charismatisch leiderschap en leiderschapsuitkomsten, zoals teambetrokkenheid, de perceptie van werknemers over de prestaties van de leidinggevende en de tevredenheid van werknemers over de leidinggevende.

Charismatisch leiderschap kan zich uiten in zowel verbale, als non-verbale communicatie (Antonakis, Fenley & Liechti, 2011; Heide, 2013). Verbale communicatie is communicatie door middel van woorden (Veenman, 2009). Verbale kenmerken van charismatisch leiderschap zijn het gebruik van metaforen (Mio, Riggio, Levin, Reese, 2005), het gebruik van beeldspraak (Emrich, Brower, Feldman & Garland, 2001; Naidoo & Lord, 2008) en het gebruik van verhalen (Heide, 2013). Non-verbale communicatie verwijst naar communicatie zonder woorden (Veenman, 2009). Er kan hierbij een onderscheid worden gemaakt tussen non-verbale vocale communicatie en non-verbale non-vocale communicatie, respectievelijk communicatie zonder woorden, maar met stem en communicatie zonder woorden en zonder stem. Non-verbale, vocale aspecten zijn o.a. luidheid, toonhoogte, spreesnelheid, vloeiendheid, variatie en intonatie (Heide 2013; Veenman, 2009). Non-verbale, non-vocale kenmerken zijn: oogcontact, gezichtsexpressie, gebruik van gebaren en lichaamshouding. (Heide, 2013; Veenman, 2009).

Experimenteel onderzoek toonde aan dat non-verbale communicatie essentieel is bij het overbrengen van de visie van een leidinggevende (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1993). Awamleh & Gardner (1999) onderzochten de effecten van de inhoud van de visie, het overbrengen van de visie en de organisatieprestatie op de perceptie van charisma en de effectiviteit van de leidinggevende. Ze deden dit door middel van een 2x2x2 experiment waarbij de inhoud van de boodschap (wel visionair/ niet visionair), het overbrengen van de boodschap (sterk/zwak) en de organisatieprestatie (hoog/laag) werden gemanipuleerd. Bij een sterke manier van het overbrengen van de boodschap hield de leidinggevende oogcontact en sprak hij met een vloeiende stem. Ook gebruikte hij veel gezichtsexpressie, lichaamsgebaren en handgebaren. Bij een zwakke manier van overbrengen

maakte de leidinggevende geen oogcontact, sprak hij niet vloeiend en maakte hij weinig gebruik van gezichtsexpressie, lichaamsgebaren en handgebaren. Studenten kregen een videofragment te zien van een CEO die een speech hield waarover ze vervolgens een vragenlijst invulden. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het overbrengen van de boodschap sterke invloed heeft op de perceptie van charisma. Hoe sterker de manier van overbrengen, hoe hoger de perceptie van charisma.

Ook Holladay & Coombs (1993) onderzochten door middel van een experiment de invloed van hoe een leider presenteert op de mate waarin hij als charismatisch wordt beschouwd. Ze lieten studenten kijken naar een video van een speech van een supervisor en hierover vragen beantwoorden. De manier van overbrengen van de boodschap werd gemanipuleerd, terwijl de inhoud van de speech constant werd gehouden. Er waren twee condities: Een sterke en zwakke manier van overbrengen van de visie. Bij de sterke manier van overbrengen hield de leidinggevende oogcontact met zijn publiek, maakte hij handgebaren, gebruikte hij veel gezichtsexpressie, varieerde hij in toonhoogte en sprak hij vloeiend. In de zwakke conditie maakte de leidinggevende geen oogcontact, gebruikte hij weinig handgebaren en gezichtsexpressie en sprak hij monotoon en niet altijd vloeiend. Studenten kregen één van de twee condities te zien. Vervolgens werd de perceptie over de leiderschapstijl gemeten met behulp van de Multifunctional Leadership Questionnaire. De resultaten tonen aan dat het maken van oogcontact, variatie in stemgebruik, gebruik van gezichtsexpressie en handgebaren gecombineerd een positieve invloed hebben op de perceptie van charisma. Het is echter onduidelijk wat de afzonderlijke invloed is van deze non-verbale aspecten. Holladay & Coombs (1993) benadrukken het belang van onderzoek naar deze afzonderlijke non-verbale aspecten op de perceptie van charisma.

Handgebaren

In het huidige onderzoek zal er specifiek worden gekeken naar het gebruik van handgebaren bij charismatische communicatie en de invloed daarvan op bevlogenheid en werkstress. Er is gekozen voor dit aspect van de non-verbale communicatie omdat uit eerder onderzoek blijkt dat handgebaren een positieve invloed kunnen hebben op de overdracht van emoties (Kipp & Saarbrücken, 2009; Meijer, 1989; Pollick, Paterson, Bruderlin & Sanford, 2001; Kelly, Barr, Breckinridge Church & Lynch, 1999). De emoties en stemming van de leidinggevende kunnen de emoties van de werknemers beïnvloeden. Skakon et al. (2010) toonden aan dat

de mate van werkstress van een leidinggevende invloed heeft op de mate van werkstress bij werknemers. Hoe hoger de werkstress bij de leidinggevende, hoe hoger de werkstress bij werknemers. Hetzelfde geldt voor de positieve emoties van een leidinggevende. De overdracht van positieve emoties van een leidinggevende kan leiden tot positieve emoties bij werknemers. Bono & Llies (2006) onderzochten in welke mate de emotionele expressie van een leidinggevende invloed heeft op de stemming van werknemers. Ze lieten studenten kijken naar een video van een speech van een leidinggevende. Er waren twee verschillende video's. Eén video bevatte speeches van twee leidinggevers die veel positieve emotionele expressie hadden en één video bevatte speeches van drie leidinggevers die weinig gebruik maakten van positieve emotionele expressie. De studenten vulden voorafgaand aan het kijken van de video en na het bekijken van de video een survey in over hun stemming. De resultaten tonen aan dat de studenten die de video van de leidinggevers met veel positieve emotionele expressie hadden gezien in een positievere stemming waren dan de studenten die de video hadden gezien van de leidinggevers met weinig positieve emotionele expressie. Dezelfde resultaten kwamen naar voren in een tweede studie waarbij de inhoud van de speeches constant is gehouden en waarbij in beide video's dezelfde leidinggevende een rol speelde. Een leidinggevende kan dus door middel van zijn eigen emotionele expressie invloed uitoefenen op de stemming van werknemers. Een positieve stemming van werknemers kan vervolgens een positieve invloed hebben op bevlogenheid. Ouweneel et al. (2012) onderzochten de relatie tussen positieve emoties en bevlogenheid van werknemers. Ze deden dit door middel van een dagboekstudie waarbij 59 werknemers van een universiteit vijf dagen lang een survey hebben ingevuld over hun emoties en mate van bevlogenheid. Het onderzoek toonde aan dat positieve emoties een positief effect hadden op bevlogenheid op het werk. Handgebaren dragen bij aan de overdracht van emoties, de positieve emoties van een leidinggevende zijn overdraagbaar op werknemers en positieve emoties van werknemers kunnen leiden tot een toename van bevlogenheid. Er zou dus sprake kunnen zijn van een indirect verband tussen het gebruik van handgebaren van een leidinggevende en de bevlogenheid van werknemers.

Een andere reden voor de keuze voor handgebaren als aspect van non-verbale communicatie is dat eerder onderzoek heeft aangetoond dat de inzet van handgebaren kan worden aangeleerd bij leiderschapstrainingen gericht op charismatisch leiderschap (Frese, Beimeel, Schoenborn, 2003, Towler, 2003).

In de literatuur worden drie soorten handgebaren onderscheiden: emblemen, adaptoren en illustratoren. Emblemen zijn handgebaren die een woord of zin uitbeelden, een cultureel bepaalde betekenis hebben en bewust worden toegepast (Ekman & Friesen, 1972). Een voorbeeld daarvan is het opsteken van de duim om aan te geven dat het goed gaat. Adaptoren zijn handgebaren die worden uitgevoerd om aan een bepaalde behoefte te voldoen (bijv. krabben aan het hoofd) of om met emoties om te gaan (vuist ballen). Illustratoren zijn handgebaren die de verbale communicatie versterken, waarvan de betekenis niet eenduidig is (Ekman & Friesen, 1972). Een voorbeeld daarvan is het bewegen van de handen van links naar rechts om de uitdrukking van “enerzijds ... anderzijds” te versterken. In het huidige onderzoek wordt het gebruik van illustratoren onderzocht omdat ze in tegenstelling tot emblemen en adaptoren alleen worden toegepast tijdens conversaties. Verder worden illustratoren vooral veel gebruikt in situaties waarbij de zender enthousiast is en een dominante rol heeft. Dit is het geval bij charismatisch leiderschap.

Talley & Temple (2015) maken onderscheid tussen positieve en defensieve illustratoren. Positieve illustratoren zijn gebaren waarbij de handpalm naar boven is gericht of verticaal ten opzichte van de grond, in elkaar gevouwen handen ter hoogte van iemands middel en het bij elkaar houden van de handen waarbij de vingertoppen elkaar raken. Voorbeelden van defensieve illustratoren zijn: handen in de zakken, armen over elkaar, of handen achter de rug. Uit een experimenteel onderzoek waarbij is gekeken naar het gebruik van positieve illustratoren, defensieve illustratoren en het ontbreken van illustratoren door leidinggevendens tijdens een speech, blijkt dat leidinggevendens die gebruik maken van positieve illustratoren als positiever en aantrekkelijker worden beschouwd dan leidinggevendens die gebruik maken van defensieve illustratoren of die geen gebruik maken van illustratoren. Dit impliceert dat het gebruik van positieve illustratoren effect heeft op charismatisch leiderschap.

Onderzoeksvraag

Concluderend blijkt charismatisch leiderschap invloed te hebben op bevoegenheid en werkstress bij werknemers (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Conger, Kanungo & Menon, 2000; De Hoogh et al., 2005; Rowden, 2000). Een belangrijk element van charismatisch leiderschap is interpersoonlijke communicatie tussen de leidinggevende en werknemers (De Vries et al. 2010). Een aspect van interpersoonlijke communicatie is de non-

verbale communicatie. Het is echter onduidelijk welke elementen van non-verbale communicatie een rol spelen bij charismatisch leiderschap en wat de invloed hiervan is op bevlogenheid en werkstress bij werknemers. Inzicht in dit verband kan waardevolle informatie opleveren voor de invulling van leiderschapstrainingen, want diverse onderzoeken hebben aangetoond dat non-verbale charismatische communicatie kan worden aangeleerd door middel van training (Frese et al. 2003; Heide, 2013; Towler, 2003).

In het huidige onderzoek zal er worden gekeken naar de invloed van het gebruik van handgebaren als vorm van non-verbale communicatie bij charismatisch leiderschap op bevlogenheid en werkstress. De onderzoeksvraag die daarbij centraal staat luidt als volgt:

In welke mate heeft het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap invloed op bevlogenheid en werkstress?

De centrale vraag wordt opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. In welke mate heeft het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap invloed op bevlogenheid?
2. In welke mate heeft het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap invloed op fysiologische stressreacties?
3. In welke mate heeft het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap invloed op de gerapporteerde stress?
4. In welke mate wordt het effect van handgebaren op bevlogenheid en werkstress gemedieert door de perceptie van charisma?

Methode

Materiaal

Voor dit experiment is gebruik gemaakt van twee verschillende videofragmenten van een functioneringsgesprek tussen een werknemer en een leidinggevende. Er is gekozen voor een functioneringsgesprek omdat deze situatie vaak stress oproept bij werknemers. In het ene videofragment maakte de leidinggevende veel gebruik van handgebaren en in het andere hield hij zijn handen zoveel mogelijk stil en in elkaar gevouwen. Volgens Tally & Temple (2015) is het met in elkaar gevouwen handen zitten een positieve houding. Bij de video met handgebaren zat de leidinggevende in rustpositie met zijn handen bij elkaar gevouwen. De ellebogen en onderarmen lagen plat op tafel. De leidinggevende maakte veel gebruik van handgebaren, die de gesproken woorden versterkten. Gebaren werden groot gemaakt, maar niet overdreven. Het was de bedoeling dat het er zo natuurlijk mogelijk uit zag. Bij de video zonder handgebaren was de positie van de handen in rust hetzelfde als in de video met handgebaren. De leidinggevende maakte heel weinig gebruik van handgebaren. Als hij toch af en toe een gebaar maakte, werd dit heel klein gehouden. In beide videofragmenten waren de setting, tekst en andere non-verbale kenmerken, zoals houding, mimiek en oogcontact, zoveel mogelijk gelijk gehouden. De videofragmenten begonnen met een monoloog van de werknemer in de vorm van een telefoongesprek, waarbij alleen de stem van de werknemer was te horen. In het telefoongesprek uitte de werknemer haar zorgen over het functioneringsgesprek. De monoloog is toegevoegd ten behoeve van de inleving van de proefpersonen in de werknemer. Door middel van een pre-test is het script van de videofragmenten getoetst op de perceptie van charisma, de mate waarin de situatie stress opleverde, de mate waarin de situatie realistisch werd gevonden en de mate van inleving in de werknemer. Uit de pre-test kwam naar voren dat vrijwel alle stellingen over charismatisch leiderschap door de meerderheid van de proefpersonen boven neutraal beoordeeld werden. Ook gaf 64% van de proefpersonen aan dat ze het een beetje tot helemaal eens waren met de stelling dat de situatie stressvol was. Hetzelfde gold voor de stelling dat het gesprek realistisch was. Bovendien konden alle proefpersonen zich een beetje tot heel goed inleven in de hoofdpersoon. Naar aanleiding van de uitslagen van de pre-test is het script nog wat aangepast om de situatie nog iets stressvoller te maken, door

de leidinggevende iets strenger te maken. Voor de volledige situatiebeschrijving en het script kan bijlage 1 worden geraadpleegd.

Proefpersonen

In totaal hebben er 51 proefpersonen aan het experiment deelgenomen. De inclusiecriteria waaraan zij moesten voldoen waren: volledige beheersing van de Nederlandse taal, minimaal 18 jaar oud en het hebben van werkervaring. Dit laatste mocht ook werkervaring door middel van een bijbaan zijn. Van de proefpersonen hadden er 43 (84,3%) wo als opleidingsniveau en 8 (15,7%) hbo. De leeftijden liepen van 18 tot 47 jaar, met een gemiddelde van 25,84. Er hebben 35 vrouwen (68,6%) aan het onderzoek meegedaan en 16 mannen (31,4%). Van de proefpersonen hadden er 23 (45,1%) een bijbaan, 16 (31,4%) een parttime werkverband en 12 (23,5%) een fulltime werkverband. Uit een χ^2 -toets bleek tussen de versie van de video en het geslacht van de proefpersoon geen verband te bestaan ($\chi^2 (1) = 0.26$; $p = .611$). Het zelfde gold voor een χ^2 -toets tussen de versie van de video en het werkverband van de proefpersoon ($\chi^2 (2) = 0.62$; $p = .733$). Uit een t -toets voor opleidingsniveau met als factor versie video bleek er geen significant verschil te zijn tussen het opleidingsniveau van proefpersonen die de versie zonder en de versie met handgebaren hebben gezien ($t (49) = 0.06$, $p = .953$). Uit een t -toets voor leeftijd met als factor versie video bleek er ook geen significant verschil te zijn tussen de leeftijd van proefpersonen die de versie zonder en de versie met handgebaren hebben gezien ($t (49) = 0.34$, $p = .737$). Er zijn dus geen verschillen tussen de beide groepen proefpersonen wat betreft persoonskenmerken.

Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek betrof een experiment met een tussenproefpersoon ontwerp. Elke proefpersoon was blootgesteld aan één niveau van de onafhankelijke variabele. Er vond een voormeting plaats.

Instrumentatie

Afhankelijke variabelen

Zowel de gerapporteerde stress als de fysiologische stressreacties werden gemeten. Daar is voor gekozen omdat ze elkaar kunnen aanvullen. De gerapporteerde stress is een weergave

van hoe de persoon de situatie zelf ervoer en dus een subjectieve meting. Door de fysiologische stressreacties te meten kon ook een objectievere meting verkregen worden. Beide methoden om stress te meten hebben een zwakke correlatie. Ze overlappen elkaar voor slechts 10 tot 15% (Doornen, 2006).

Bevlogenheid

De bevlogenheid is gemeten met items uit de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003). De proefpersonen hebben verschillende stellingen beoordeeld als of ze zelf de werknemer waren op een 7-puntsschaal, waarbij 1 = nooit en 7 = dagelijks. Een voorbeeld van een item is: "Op mijn werk bruis ik van de energie". De betrouwbaarheid van de bevlogenheid bestaande uit 9 items was goed: $\alpha = .82$.

Fysiologische stressreacties

Voor het meten van de fysiologische stressreacties werden de proefpersonen aangesloten op een BIOPAC. Hiermee werden de Galvanic Skin Response (GSR) en de hartslag van de proefpersonen gemeten. Er is gekozen voor deze maten omdat ze gevoelig zijn voor stress en relatief makkelijk te meten zijn (Doornen, 2006). Voorafgaand aan het kijken van het videofragment werd de baseline gemeten, zodat kon worden vastgesteld hoe hoog de GSR en hartslag voor het zien van de video waren.

Galvanic Skin Response: Om de huidgeleiding te meten werden de vingertoppen van de wijsvinger en de middelvinger van de niet-dominante hand van de proefpersoon verbonden aan een reactor met geleidingsgel die de huidgeleiding mat op basis van variatie in de vochtigheid van de huid.

Hartslag: De hartslag werd gemeten in slagen per minuut. Bij een lage hartslag was de patiënt niet gestrest, terwijl een hoge hartslag duidde op stressreacties bij de proefpersoon. De hartslag werd gemeten door elektrodes aan de binnenkant van de linker en rechter pols en aan de binnenkant van de rechter enkel.

Gerapporteerde stress

De gerapporteerde stress werd gemeten aan de hand van een vragenlijst op basis van items uit de Perceived Stress Scale (PSS) (Cohen & Williamson, 1988). De vragen uit de PSS zijn gewijzigd in stellingen. De formulering "in the last month" is bij alle items vervangen door

“Tijdens het gesprek”. Ook de antwoordmogelijkheden zijn aangepast. In plaats van het aangeven van de frequentie, moesten de proefpersonen aangeven in welke mate de stelling op hun van toepassing was op een 5-puntsschaal, waarbij 0 = helemaal niet van toepassing en 4 = helemaal wel van toepassing. De proefpersonen moesten de stellingen beoordelen als of ze zelf de werknemer uit de video waren: “Stel dat jij de werknemer uit de video was, in hoeverre zouden onderstaande stellingen op jou van toepassing zijn?”. Een voorbeeld van een vrij vertaald item uit de PSS is: “Tijdens het gesprek voelde ik me gestrest en nerveus”. De betrouwbaarheid van de gerapporteerde stress bestaande uit 10 items was goed: $\alpha = .80$.

Controlevariabelen

Perceptie van charisma

Om te meten in welke mate de proefpersonen de leidinggevende charismatisch vonden is gebruik gemaakt van items uit de schaal voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties (De Hoogh, Koopman & Den Hartog, 2004). Alleen de items die specifiek charisma meten zijn in het onderzoek meegenomen. De proefpersonen hebben stellingen beoordeeld op een 7-puntsschaal, waarbij 1 = helemaal niet mee eens en 7 = helemaal mee eens. Een voorbeeld van een item is: “De leidinggevende moedigt de werknemer aan om onafhankelijk te denken”. De betrouwbaarheid van de perceptie van charisma bestaande uit 10 items was goed: $\alpha = .90$.

Persoonlijke hulpbronnen

De persoonlijke hulpbronnen zijn opgedeeld in zelfvertrouwen, eigen effectiviteit en optimisme (Xanthopoulou et al., 2007).

Zelfvertrouwen: Dit is gemeten met behulp van aangepaste items uit de Organisation Based Self-esteem schaal (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). De proefpersonen beoordeelden verschillende stellingen op een 5-puntsschaal, waarbij 1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens. Een voorbeeld van een item is: “Ik wordt serieus genomen bij de organisatie waar ik werk”. De betrouwbaarheid van het zelfvertrouwen bestaande uit 9 items was goed: $\alpha = .88$.

Eigen effectiviteit: Dit is gemeten met behulp van items uit de Nederlandse vertaling van de generalized self-efficacy scale. (Schwarzer & Jerusalem, 1995). De proefpersonen beoordeelden verschillende stellingen op een 4-puntsschaal, waarbij 1 = volledig onjuist en 4 = volledig juist. Een voorbeeld van een item is: “Het lukt me altijd moeilijke problemen op te

lossen, als ik er genoeg moeite voor doe". De betrouwbaarheid van de eigen effectiviteit bestaande uit 10 items was goed: $\alpha=.84$.

Optimisme: Dit is gemeten met behulp van vrij vertaalde items uit de Life Orientation Test-Revised (Scheier, Carver & Bridges, 1994). De proefpersonen beoordeelden verschillende stellingen op een 5-punts schaal, waarbij 1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens. Een voorbeeld van een item is "In onzekere tijden, blijf ik positief over de uitkomst". De betrouwbaarheid van het optimisme bestaande uit 10 items, was na het verwijderen van het item "het is belangrijk voor me om bezig te blijven" adequaat: $\alpha=.73$

Identificatie

Om te kijken of de proefpersonen zich goed konden inleven in de werknemer is de mate van identificatie met de werknemer gemeten. Dat is gedaan door middel van 5 stellingen om identificatie vast te stellen van Cohen (2001). De stellingen werden beoordeeld op een 7-punts schaal, waarbij 1 = helemaal niet mee eens en 7 = helemaal mee eens. Een voorbeeld van een stelling is "Ik leefde mee met de werknemer tijdens het kijken van de video". De betrouwbaarheid van de identificatie bestaande uit 5 items was adequaat: $\alpha=.70$

Voor de volledige vragenlijst kan bijlage 2 worden geraadpleegd.

Procedure

De proefpersonen voor dit experiment zijn geworven via e-mail, Facebookmessenger, WhatsApp en via het SONA-systeem voor onderzoek van de RU. Bij de werving is verteld dat het een onderzoek betrof naar leiderschapscommunicatie. Bovendien is uitgelegd dat de proefpersonen een video zouden gaan kijken terwijl hun hartslag gemeten werd en dat er daarna nog een vragenlijst zou volgen. Het doel van het onderzoek is na deelname verder toegelicht. Er stond geen beloning tegenover deelname, behalve voor de proefpersonen die via het SONA-systeem zijn geworven. Zij hebben één proefpersoonpunt gekregen voor hun deelname.

Alle experimenten hebben plaatsgevonden in het CSL-lab (*Centre for Language Studies*) op de RU. Het onderzoek duurde ongeveer 30 minuten per proefpersoon. Bij aanvang van het onderzoek kregen de proefpersonen een introductietekst waarin het verloop van het onderzoek werd uitgelegd. Vervolgens werd aan de proefpersonen gevraagd of ze nog vragen hadden en of ze het *informed consent* formulier wilden tekenen voor

akkoord.

Vervolgens werd de proefpersoon aangesloten aan de apparatuur. De onderzoeker plakte twee plakkers op de binnenkanten van de polsen en de proefpersoon plakte zelf een plakker aan de binnenkant van zijn rechter enkel. Aan elke plakker werd een draadje bevestigd die zat aangesloten aan de BIOPAC. Hiermee werd de hartslag gemeten. Vervolgens werd aan de proefpersoon gevraagd of hij of zij links- of rechtshandig was en werd de apparatuur voor huidgeleiding bevestigd aan de niet-dominante hand. Er werd daarbij gebruik gemaakt van een beetje geleidingsgel. Als de proefpersoon was aangesloten werd gevraagd of deze zich een beetje ontspannen voelde. Vervolgens werd aan de proefpersoon gevraagd om gedurende 90 seconden zo stil mogelijk te blijven zitten. Daarna werd er een nulmeting gedaan, waarmee de baseline werd gemeten.

Na de nulmeting werd het vervolg van het onderzoek uitgelegd. Er werd nadrukkelijk aan de proefpersoon gevraagd om te proberen zich zo goed mogelijk in te leven in de situatie van de werknemer en om tijdens het kijken van de video zo stil mogelijk te blijven zitten. Als alles duidelijk was werd de deur van de cabine gesloten. Eerst las de proefpersoon de situatieschets. Vervolgens startte de onderzoeker via een andere computer het filmpje voor de proefpersoon. De eerste 10 proefpersonen werden om en om door de onderzoeker toegewezen aan één van de condities. Zij hebben de vragenlijst op papier ingevuld omdat de digitale vragenlijst bij aanvang van het experiment nog niet goed werkte. Voor de overige 41 proefpersonen gold dat ze door Qualtrics random werden toegewezen aan één van beide condities. Zij hebben ook de vragenlijsten via Qualtrics ingevuld. Op het moment dat de vragenlijst werd ingevuld zette de onderzoeker zijn computerscherm uit, zodat deze niet kon meekijken met de antwoorden. Dat werd ook van tevoren aan de proefpersoon duidelijk gemaakt. Als de proefpersoon helemaal klaar was met de vragenlijst werd hij of zij losgekoppeld van de meetapparatuur.

Statistische analyses

De onderzoeksvraag is onderzocht met behulp van een tweestaps hiërarchische regressieanalyse, die toetste of er een verband was tussen de onafhankelijke variabelen (handgebaren) en de afhankelijke variabelen (bevlogenheid, GSR, hartslag, gerapporteerde stress). Er is gekeken of er sprake was mediatie door de perceptie van charisma op het effect van handgebaren op de vier afhankelijke variabelen. Voorafgaand aan het uitvoeren van de

regressieanalyses zijn de controlevariabelen (perceptie van charisma, identificatie, hulpbronnen en achtergrondkenmerken) stepwise ingevoerd. Daar is voor gekozen omdat het aantal observaties te laag is om alle variabelen in de analyse mee te kunnen nemen. Alleen de controlevariabelen die bij het stepwise invoeren relevante covariaten bleken van de afhankelijke variabelen zijn in de regressieanalyse meegenomen.

Resultaten

Beschrijvende statistiek

Tabel 1 laat een overzicht zien van de gemiddelden en de standaarddeviaties van de afhankelijke variabelen per versie (geen of wel handgebaren). Er zijn daarbij geen zaken die opvallen.

Tabel 1. Gemiddelden en standaarddeviaties van afhankelijke variabelen bij geen handgebaren (n=26) en wel handgebaren (n=25)

	geen handgebaren		wel handgebaren	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
bevlogenheid (1 = laag, 7 = hoog/ Range 1.89 – 5.78)	3.68	1.07	3.66	1.09
GSR tijdens video (ln μ / range 0.69 – 2.54)	1.30	0.39	1.20	0.39
GSR baseline (ln μ / range 0.73 – 3.28)	1.37	0.42	1.29	0.54
hartslag tijdens video (ln bpm/ range 51.42 – 164.52)	77.63	13.61	82.13	22.17
hartslag baseline (ln bpm/ range 52.79 – 167.9)	77.04	14.72	81.56	21.68
gerapporteerde stress (0 = laag, 4 = hoog/ range 1.60 – 3.80)	2.67	0.54	2.47	0.53

Tabel 2 laat een overzicht zien van de gemiddelden en standaarddeviaties van de controlevariabelen per versie (geen of wel handgebaren). Er zijn daarbij geen zaken die opvallen.

Tabel 2. Gemiddelden en standaarddeviaties van controlevariabelen bij geen handgebaren ($n=26$) en wel handgebaren ($n=25$)

	geen handgebaren		wel handgebaren	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
perceptie van charisma (1 = laag, 7 = hoog/ range 2.00 – 6.50)	4.52	1.12	4.74	1.14
identificatie (1 = laag, 7 = hoog/ range 2.40 – 6.40)	4.84	0.78	4.79	1.00
hulpbronnen				
zelfvertrouwen (1 = laag, 5 = hoog/ range 1.33 – 4.78)	3.77	0.70	3.84	0.53
eigen effectiviteit (1 = laag, 4 = hoog/ range 2.30 – 3.80)	2.92	0.39	3.14	0.41
optimisme (1 = laag, 5 = hoog/ range 2.44 – 4.56)	3.73	0.47	3.67	0.55

Manipulatiecheck

Uit een *t*-toets voor perceptie van charisma met als factor versie video bleek er geen significant verschil te zijn in de mate waarin de proefpersonen de leidinggevende charismatisch vonden tussen de versie zonder en de versie met handgebaren ($t(49) = .69, p = .495$). Uit een *t*-toets voor identificatie met als factor versie video bleek er geen significant verschil te zijn in de mate waarin de proefpersonen zich met de werknemer uit de video identificeerden tussen de versie zonder en de versie met handgebaren ($t(49) = .19, p = .854$).

Hoofdeffecten

Bevlogenheid

Bij het stepwise invoeren van de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen bleek perceptie van charisma een relevante covariaat voor de bevlogenheid ($B=.47$, BI95% [0.23 - 0.72], $p < .001$). Uit een tweestaps regressieanalyse bleek uit het ruwe model dat de bevlogenheid niet te verklaren was door het gebruik van handgebaren door de leidinggevende ($B = -.03$, BI95% [-0.63 - 0.58], $p = .932$). Het gecorrigeerde model toont aan dat er ook geen effect van handgebaren op de bevlogenheid was als er werd gecorrigeerd voor perceptie van charisma ($B = -.13$, BI95% [-0.66 - 0.41], $p = .631$). Het ruwe en gecorrigeerde model staan weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Meervoudige regressieanalyse met als onafhankelijke variabele handgebaren en als afhankelijke variabele bevlogenheid (1 = laag, 7 = hoog), gecontroleerd voor perceptie van charisma (N=51)

variabele	ruwe model			gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
intercept	3.68	.21		1.55	.57	
handgebaren	-.03	.30	-.01	-.13	.27	-.06
perceptie van charisma				.47***	.12	.50
<i>R</i> ²	-.02			.21		
<i>F</i>	.01			7.77		

***: $p < .001$

Galvanic Skin Response

Bij het stepwise invoeren van de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen bleek alleen optimisme een relevante covariaat voor de GSR ($B=.05$, BI95% [0.00 - 0.10], $p < .05$). Uit een tweestaps regressieanalyse bleek uit het ruwe model dat de GSR tijdens het kijken van de video niet te verklaren was door het gebruik van handgebaren door de leidinggevende ($B = -.05$, BI95% [-0.10 - 0.01], $p = .081$). Het gecorrigeerde model toont aan dat dit ook niet het geval was als er werd gecorrigeerd voor optimisme ($B = -.04$, BI95% [-0.09 - 0.01], $p = .094$). Het ruwe en gecorrigeerde model staan weergegeven in tabel 4.

Tabel 4. Meervoudige regressieanalyse met als onafhankelijke variabele handgebaren en als afhankelijke variabele GSR in μ (range 0.69 – 2.54) gecontroleerd voor optimisme ($N=51$)

variabele	ruwe model			gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
intercept	.22	.04		.03	.10	
handgebaren	-.05	.03	-.06	-.04	.03	-.06
GSR baseline	.79**	.03	.97	.79**	.03	.97
optimisme				.05*	.03	.07
<i>R</i> ²	.95			.95		
<i>F</i>	427.50			305.77		

*: $p < .05$

** : $p < .001$

Hartslag

Bij het stepwise invoeren van de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen bleek dat er geen enkele relevante covariaat was voor de hartslag. Uit een meervoudige regressieanalyse bleek uit een ruw model dat de variatie in de hartslag tijdens het kijken van de video niet te verklaren was door het gebruik van handgebaren door de leidinggevende ($B = .22$, BI95% [-2.91 - 3.35], $p = .888$). Het ruwe model staat weergegeven in tabel 5.

Tabel 5. Meervoudige regressieanalyse met als onafhankelijke variabele handgebaren en afhankelijke variabele hartslag in bpm (range 51.42 – 164.52) ($N=51$)

variabele	ruwe model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>B</i>
intercept	4.69	3.46	
handgebaren	.22	1.55	.01
hartslag baseline	.95***	.04	.96
<i>R</i> ²	.91		
<i>F</i>	251.07		

***: $p < .001$

Gerapporteerde Stress

Bij het stepwise invoeren van de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen bleek alleen zelfvertrouwen een relevante covariaat voor de gerapporteerde stress ($B = -.39$, BI95% [-0.57 - -0.11], $p < .01$). Uit een tweestaps regressieanalyse bleek uit de ruwe analyse dat de gerapporteerde stress niet te verklaren was door het gebruik van handgebaren door de leidinggevende ($B = -.21$, BI95% [-0.51 - 0.10], $p = .176$). Het gecorrigeerde model toont aan dat er ook geen effect was als er werd gecorrigeerd voor zelfvertrouwen ($B = -.18$, BI95% [-0.6 - 0.10], $p = .202$). Het ruwe en gecorrigeerde model staan weergegeven in tabel 6.

Tabel 6. Meervoudige regressieanalyse met als onafhankelijke variabele handgebaren en als afhankelijke variabele gerapporteerde stress (0 = laag, 4 = hoog), gecontroleerd voor zelfvertrouwen (N=51)

variabele	ruwe model			gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
intercept	2.67	.11		3.96	.44	
handgebaren	-.21	.15	-.19	-.18	.14	-.17
zelfvertrouwen				-.34*	.11	-.39
<i>R</i> ²	.02			.16		
<i>F</i>	1.88			5.62		

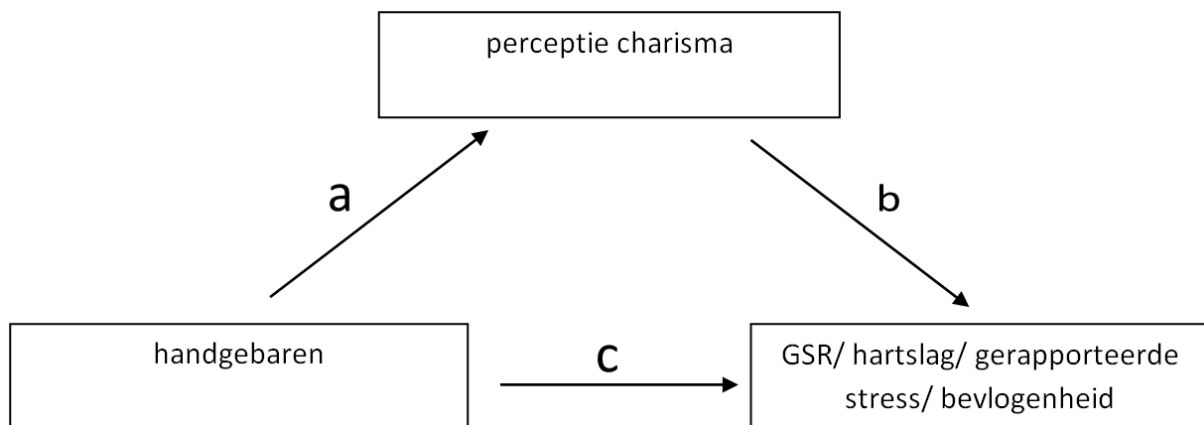
*: $p < .05$

Mediatieanalyse

Om te meten of er sprake is van mediatie van de perceptie van charisma op het effect van handgebaren op de afhankelijke variabelen is eerst door middel van een regressie analyse gemeten of er een effect is van handgebaren op de perceptie van charisma. Bij het stepwise invoeren van de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen bleken leeftijd en zelfvertrouwen relevante covariaten te zijn van de perceptie van charisma. Uit een tweestaps regressie analyse bleek uit het ruwe model dat de perceptie van charisma niet te verklaren was door het gebruik van handgebaren door de leidinggevende ($B = .22$, BI95% [-0.42 - 0.85], $p = .495$). Het gecorrigeerde model toont aan dat dit ook niet het geval was als er werd gecorrigeerd voor zelfvertrouwen en leeftijd ($B = .12$, BI95% [-0.42 - 0.66], $p = .651$). Om te kunnen spreken van mediatie moet er aan een aantal eisen worden voldaan. Er moet

allereerst een effect zijn van de onafhankelijke variabele (handgebaren) op de mediator variabele (perceptie van charisma) (zie a figuur 2) en er moet een effect zijn van de mediator variabele (perceptie van charisma) op de afhankelijke variabelen (GSR, hartslag, gerapporteerde stress, bevlogenheid) (Zie b figuur 2).

Figuur 2. Mediatie analyse van de perceptie van charisma op het effect van handgebaren op GSR, hartslag, gerapporteerde stress en bevlogenheid



Omdat er geen effect is gevonden van handgebaren op de perceptie van charisma is er geen sprake van mediatie. Het ruwe en gecorrigeerde model worden weergegeven in tabel 7.

Tabel 7. Regressie analyse met als onafhankelijke variabele handgebaren en als afhankelijke variabele perceptie van charisma (1 = laag, 7 = hoog), gecontroleerd voor zelfvertrouwen en leeftijd (N=51)

Variabele	Ruwe model			Gecorrigeerd model		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.52	.22		4.83	1.00	
Versie	.21	.32	.10	.12	.27	.06
Zelfvertrouwen				.57*	.22	.31
Leeftijd				-.09**	.02	-.49
<i>R</i> ²	.02			.16		
<i>F</i>	1.88			5.62		

*: $p < .01$

** : $p < .001$

Conclusie & Discussie

Hoofdeffecten

In dit onderzoek is gekeken naar het effect van handgebaren bij de communicatie van een charismatische leidinggevende op de bevlogenheid, fysiologische stress en gerapporteerde stress bij werknemers. Het onderzoek toont aan dat het gebruik van handgebaren geen effect had op de mate van bevlogenheid. Ook is er geen sprake van een effect van handgebaren op de mate van fysiologische stress, gemeten in Galvanic Skin Response en hartslag. Ook bleek dat het gebruik van handgebaren geen effect had op de gerapporteerde stress. Verder is er gekeken of charismatisch leiderschap de invloed van handgebaren op bevlogenheid en werkstress medieert. De resultaten tonen aan dat er geen sprake is van een mediatie effect van charismatisch leiderschap op het effect van handgebaren op bevlogenheid en werkstress. In het huidige onderzoek kan geconcludeerd worden dat het gebruik van handgebaren bij charismatisch leiderschap geen invloed heeft op bevlogenheid, fysiologische stress en gerapporteerde stress.

Controlevariabelen

In het onderzoek is gekeken naar de invloed van handgebaren bij charismatisch leiderschap. Het was de bedoeling dat de leidinggevende uit de video in beide versies als charismatisch werd gepercipieerd door de proefpersonen. De leidinggevende is in de video zo charismatisch mogelijk weergegeven. Hij maakte gebruik van verbale kenmerken van charisma, zoals metaforen. Ook zijn de overige non-verbale kenmerken van charisma toegepast, zoals het maken van oogcontact en het gebruik van veel gezichtsexpressie. Bovendien was het de bedoeling dat de leidinggevende in de video met handgebaren als nóg charismatischer werd gepercipieerd. De resultaten tonen aan dat de perceptie van charisma $M = 4.5$ was bij de versie zonder en $M = 4.7$ bij de versie met handgebaren. In het onderzoek van De Hoogh, Koopman & Den Hartog (2004), waarbij 98 managers werden beoordeeld door middel van de CLIO door werknemers, was de gemiddelde score voor de subschaal charismatisch leiderschap $M = 5.3$. Er wordt door de onderzoekers niet duidelijk weergegeven vanaf welke score een leidinggevende als charismatisch kan worden beschouwd, maar gezien de range (1 – 7) wordt in het huidige onderzoek een gemiddelde score van boven het midden van de schaal ($M = 3.5$) als charismatisch beschouwd. Het gemiddelde voor perceptie van charisma in het huidige onderzoek ligt bij zowel de versie

met als de versie zonder handgebaren boven het midden van de schaal. De leidinggevende werd bij beide versies door de proefpersonen als charismatisch beschouwd en bij de versie met handgebaren als nog charismatischer. Er is dus wat betreft charisma van de leidinggevende sprake van een geslaagde manipulatie.

Ook is de mate van identificatie met de werknemer uit de video gemeten. Dat is gedaan om te testen in hoeverre de proefpersonen zich konden inleven in de situatie van de werknemer. Bij beide versies was de gemiddelde identificatie $M = 4.8$. Verschillen in scores op de afhankelijke variabelen tussen beide versies zouden dus niet kunnen worden toegeschreven aan de mate van identificatie. Bij eerdere onderzoeken die dezelfde schaal voor identificatie hebben gebruikt (Prooijen, 2015; Spronk 2015) lagen de gemiddelde scores voor identificatie tussen $M = 4.89$ en $M = 5.25$. De gemiddelden voor identificatie in het huidige onderzoek zijn dus redelijk vergelijkbaar. Bovendien liggen de gemiddelden boven het midden van de schaal (range 1-7). De manipulatie kan dus ook wat betreft mate van identificatie met de werknemer uit de video worden beschouwd als geslaagd.

Verklaringen

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een effect van handgebaren op fysiologische stress is dat de proefpersonen bij aanvang van het experiment al licht gestrest waren. Als het kijken naar de video dan stress zou opleveren, zou dit niet meer detecteerbaar zijn. De gemiddelde baseline van de hartslag in slagen per minuut was bij de versie zonder handgebaren $M = 77.04$ en bij de versie met handgebaren $M = 81.56$. Gemiddeld ligt de hartslag in rust bij volwassenen tussen de 60 en 70 slagen per minuut (Nederlandse Hartstichting, z.d.). De hartslag was bij aanvang van het onderzoek dus al relatief hoog. Het is goed mogelijk dat deelname aan het onderzoek, dat plaatsvond in een klein hokje in een lab en waarbij de proefpersoon was aangesloten aan apparatuur, fysiologische stress opriep. De gemiddelde hartslag in slagen per minuut tijdens het kijken naar de video was $M = 77.63$ bij de versie zonder en $M = 82.13$ bij de versie met handgebaren. De verschillen tussen de waarden voor de baseline en de hartslag tijdens het kijken van de video zijn dus erg laag. Volgens onderzoek van Vrijkotte et al (2000) ligt de gemiddelde hartslag in slagen per minuut in het geval van werkstress ongeveer tussen de 82 en 87 slagen per minuut. Het lijkt

er dus op dat het kijken naar de video wel stress opleverde, maar dat dit effect werd gemaskeerd door stress die deelname aan het onderzoek opleverde. Bij vervolgonderzoek is het aan te bevelen om ervoor te zorgen dat de proefpersonen zich bij aanvang van het experiment minder gestrest voelen, bijvoorbeeld door een ontspanningsoefening.

Hoewel er niet eerder een direct verband tussen handgebaren en bevlogenheid is vastgesteld, zou er wel sprake kunnen zijn van een indirect verband via de overdracht van positieve emoties. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat het gebruik van handgebaren kan bijdragen aan de overdracht van positieve emoties van de leidinggevende op de werknemers en dat positieve emoties kunnen leiden tot een toename van bevlogenheid (Bono & Llies, 2006). In het huidige onderzoek is de overdracht van positieve emoties zowel verbaal als non-verbaal zoveel mogelijk gelijk gehouden in beide versies. Er is bij het script echter een spanningsveld tussen de mate van positieve emotionele expressie en de mate waarin de situatie stress opleverde. Het was de bedoeling dat de situatie op zich als stressvol zou worden ervaren. Er is daarom voor gekozen om de leidinggevende een kritische houding te geven. Hierdoor is de mate van positieve emotionele expressie mogelijk laag. In vervolgonderzoek zou er gekeken kunnen worden naar de overdracht van positieve emoties van de leidinggevende op de stemming van de proefpersonen. Op deze manier zou vastgesteld kunnen worden of handgebaren van een leidinggevende via positieve emoties effect hebben op de bevlogenheid van werknemers.

Een aspect dat een rol zou kunnen spelen in de relatie tussen het gebruik van handgebaren van een leidinggevende en de perceptie van charisma is de mate waarin de leidinggevende als positief en aantrekkelijk wordt beschouwd. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat leidinggevend die tijdens een speech gebruik maken van positieve illustratoren (e.g. Gebaren waarbij de handpalm naar boven is gericht of verticaal ten opzichte van de grond of in elkaar gevouwen handen ter hoogte van iemands middel) als positiever en aantrekkelijker worden beschouwd dan leidinggevend die geen positieve illustratoren gebruiken (Talley & Temple, 2015). In het huidige onderzoek zijn de mate waarin de leidinggevende als positief en aantrekkelijk wordt beschouwd echter niet als variabelen meegenomen. Het is mogelijk dat de mate van aantrekkelijkheid het effect van handgebaren op de perceptie van charisma positief beïnvloedt.

Beperkingen

Een mogelijke algemene verklaring voor het ontbreken van hoofdeffecten is dat de toegepaste methode afwijkt van eerder onderzoek naar de relatie tussen non-verbale communicatie, charismatisch leiderschap en leiderschapsuitkomsten. De meerderheid van de onderzoeken is uitgevoerd in een realistische setting waarbij de proefpersonen surveys invulden over de leidinggevende. Het nadeel daarvan is dat er geen causale relaties mee kunnen worden vastgesteld. Bij een experiment kan dat wel. Een experiment in een realistische setting is echter in geval van het huidige onderzoek ethisch niet juist. Een leidinggevende kan zich bijvoorbeeld niet ten behoeve van een experiment anders gaan gedragen met de bedoeling om stress op te roepen bij werknemers. Het huidige onderzoek vond daarom plaats in een experimentele setting met analoge werknemers. Het nadeel daarvan is dat het minder realistisch is, waardoor mensen zich minder goed in de situatie kunnen verplaatsen. Er zijn daarom maatregelen genomen om de inleving in de situatie van de werknemer te bevorderen. Zo was één van de selectiecriteria dat de proefpersonen werkervaring moesten hebben, zodat ze wisten wat het was om een werknemer te zijn. Bovendien is de situatieschets beschreven in de tweede persoon ("zo meteen heb je een functioneringsgesprek met je leidinggevende"). Tot slot is er aan het begin van de video een monoloog toegevoegd van de werknemer, waarin zij haar zorgen uit over het gesprek. Om de situatie nog realistischer te maken zou er bij vervolgonderzoek voor gekozen kunnen worden om de proefpersonen zelf een fictief functioneringsgesprek te laten ondergaan.

Een andere beperking van het onderzoek is het lage aantal proefpersonen (N=51). Volgens Field (2009) is de vuistregel voor het aantal proefpersonen bij een regressieanalyse ten behoeve van voldoende statistische power minimaal 50 proefpersonen + 8 proefpersonen per voorspellende variabele. Door beperkingen in middelen en tijd kon de grootte van het sample niet voldoen aan deze voorwaarde. Vanwege het lage aantal proefpersonen ten opzichte van het aantal onderzochte variabelen is ervoor gekozen om bij de analyses alleen de variabelen mee te nemen die bij het stepwise invoeren relevante covariaten van de afhankelijke variabelen bleken. Op deze manier is geprobeerd om de schade van de lage statistische power te beperken.

Een factor die kan hebben geleid tot vertekening van de resultaten is dat de proefpersonen bekenden waren van de onderzoeker en/of de acteurs uit de video. Vrijwel alle proefpersonen waren bekenden van de onderzoeker. Er kan daardoor sprake zijn geweest van een sociale wenselijkheids bias. Dit houdt in dat de proefpersonen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven in plaats van antwoorden die weergaven hoe ze er daadwerkelijk over dachten (Grimm, 2010). Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat de proefpersonen uit sympathie voor de onderzoeker de mate van identificatie met de werknemer uit de video hoger hebben beoordeeld dan dat ze het daadwerkelijk vonden. Ook kende het merendeel van de proefpersonen de acteur die de leidinggevende speelde in de video. Dit zou gevolgen kunnen hebben gehad voor de mate waarin de proefpersonen de leidinggevende als charismatisch beoordeelden. Mogelijk was dit hoger bij de proefpersonen die de acteur wel kenden dan bij de proefpersonen die de acteur niet kenden. De gemiddelden voor perceptie van charisma van beide groepen lagen echter dicht bij elkaar met $M=4.8$ (data not shown) voor de groep die de acteur wel kende en $M = 4.5$ (data not shown) voor de groep die de acteur niet kende. Ook was het mogelijk dat bij de proefpersonen die de acteur kenden de hartslag omhoog ging op het moment dat de leidinggevende in beeld kwam, bijvoorbeeld omdat ze het grappig vonden. Om het verrassingseffect te beperken is van tevoren aangegeven door wie de leidinggevende gespeeld werd, maar er kan niet worden uitgesloten dat er bepaalde fysiologische reacties zoals een verhoging van de hartslag plaatsvonden. Het is daarom aan te raden om er bij vervolgonderzoek voor te zorgen dat de acteur die de leidinggevende speelt geen bekende is van de proefpersonen.

Vervolgonderzoek

Uit onderzoek van Holladay & Coombs (1993) komt naar voren dat het maken van oogcontact, variatie in stemgebruik, gebruik van gezichtsexpressie en het gebruik van handgebaren gecombineerd een positieve invloed hebben op de perceptie van charisma. Het is echter onduidelijk wat de afzonderlijke invloed is van deze non-verbale aspecten op de perceptie van charisma. Bovendien is het gebruik van non-verbale communicatie bij charismatisch leiderschap niet eerder gekoppeld aan bevlogenheid en werkstress. Om aanbevelingen te kunnen doen voor leiderschapsinterventies gericht op het bevorderen van bevlogenheid en het reduceren van werkstress is het van belang dat er meer onderzoek

wordt gedaan naar de afzonderlijke invloed van het maken van oogcontact, variatie in stemgebruik en het gebruik van gezichtsexpressie bij charismatisch leiderschap op bevoegenheid en werkstress. Deze onderzoeken kunnen op dezelfde manier worden uitgevoerd als het huidige onderzoek, dus door middel van een experiment waarbij één van deze non-verbale aspecten wordt gemanipuleerd. Ook kan er in een experiment worden gekeken naar welke non-verbale aspecten in combinatie met elkaar de bevoegenheid en werkstress beïnvloeden.

Ook is het aan te bevelen om meer onderzoek te doen naar de invloed van verbale kenmerken van charismatische communicatie en de invloed daarvan op bevoegenheid en werkstress. Voorbeelden daarvan zijn de expressie van positieve emoties (Bono & Llies, 2006), het gebruik van metaforen (Mio Riggio, Levin & Reese, 2005) en het gebruik van verhalen en anekdotes (Heide, 2013). Onderzoek toont aan dat deze kenmerken invloed hebben op de mate waarin een leidinggevende als charismatisch wordt beschouwd. Er is echter niet eerder onderzocht in welke mate deze kenmerken invloed hebben op bevoegenheid en werkstress

Implicaties voor de praktijk

Het huidige onderzoek toont aan dat handgebaren afzonderlijk geen invloed hebben op de perceptie van charisma, bevoegenheid en werkstress. Aan dit aspect van de non-verbale communicatie bij charismatisch leiderschap lijkt dus geen extra aandacht te hoeven worden besteed in leiderschapsinterventies gericht op het bevorderen van de bevoegenheid en het reduceren van werkstress.

Literatuurlijst

- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 374–396.
- Awamleh, R. & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The leadership quarterly*, 10 (3) 345 -373.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313–326.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Bass, B.M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19 -31.
- Bono, J. & Llies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17 (4), 317-334.
- Cohen, J. (2001). Defining identification: A theoretical look at the identification of audiences with media characters. *Mass communication & society*, 4 (3), 245-264.
- Cohen, S. & Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan & S. Oskamp (Red.), *The social psychology of health: Claremont Symposium on applied social psychology*. Newbury Park, CA: Sage
- Conger, J., Kanungo, R. 1992. Perceived Behavioural Attributes of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24 (1), 86-102.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000) Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 747-768.
- Driskell, J. E. & Radtke, P. H. (2003). The Effect of Gesture on Speech Production and Comprehension. *Human Factors*, 45 (3), 445-454.
- Doornen, L. van. (2006). De psychofysiologie van werkstress. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 71-94). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Ekman, P. & Friesen, W. V. (1972). Hand Movements. *The Journal of Communication*, 22, 353-374.

Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M. & Garland, H. (2001). Images in words: presidential rhetoric, charisma and greatness. *Administrative science quarterly*, 46, 527-557.

Frese, M., Beimeel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56 (3), 671-698.

Grimm, P. (2010). Social Desirability Bias. In J. Seth & N.K. Malhotra (ed.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing 2*. John Wiley and Sons, Inc.

Heide, F.J. (2013). "Easy to Sense But Hard to Define": Charismatic Nonverbal Communication and the Psychotherapist. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23 (3), 305–319.

Holladay S. J. & Coombs, W. T. (1993) Communicating visions an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management communication quarterly* 6 (4), 405 -427.

Holladay S. J. & Coombs, W. T. (1994) Speaking of visions and visions being spoken: an exploration of the effects of content and delivery on perceptions of leader charisma. *Management communication quarterly* 8 (2) 165 -189.

Hoogh, A. de., Hartog, D. den. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 1058–1067.

Hoogh, A. de., Hartog, D. den., Koopman, P., Thierry, H., Berg, P. van den., Weide, J. van der. & Wilderom, C. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 17-38.

Hoogh, A. H. B. de. Hartog, D. N. den. & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en organisatie*, 17 (5), 354.

Hostetter, A. B. (2011) When Do Gestures Communicate? A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 137, (2), 297–315.

House, R.J. & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership Quarterly*, 3 (2), 81 -108.

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.

Kelly, S. D., Barr, D. J., Breckinridge Church, R. & Lynch, K. (1999) Offering a hand to pragmatic understanding: The role of speech and gesture in comprehension and memory. *Journal of Memory and Language*, 40 (4), 577-592.

Kipp, M. & Saarbrücken, J. M. (2009) Gesture and Emotion: Can basic gestural form features discriminate emotions? *Proceedings of the International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII-09)*, IEEE Press, 2009. 1-8.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.

Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership, and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 199–215.

London, M. (2005). Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review*, 5 (3), 159-188.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Meijer de, M. (1989) The contribution of general features of bodymovement attribution of emotions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 13 (4), 247-268.

Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S. & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16 (2), 287-294.

Naidoo, L. J. & Lord, R. G. (2008). Speech imagery and perceptions of charisma: The mediating role of positive affect. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 283-296.

Nederlandse Hartstichting. (z.d.) *Hartritme*. Geraadpleegd op 2 maart 2016 van <https://www.hartstichting.nl/hartritme>

Ouweneel, E. Blanc, P. le., Schaufeli, W. B. & Wijhe, C. I. van. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65 (9), 1129-1154.

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

Pollick F. E., Paterson H. M., Bruderlin A. & Sanford A. J. (2001). Perceiving affect from arm movement. *Cognition*, 82 (2), 51–61.

Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A., 2004. Job Demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293–315.

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

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.

Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994) Distinguishing Optimism From Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-Mastery, and Self-Esteem): A Reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor, United Kingdom: NFER-NELSON.

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*, 24 (2), 107-139.

Talley, L. & Temple, S. (2015) How leaders influence followers through the use of nonverbal communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (1), 69-80.

TNO. (2013). Psychosociale Arbeidsbelasting: Factsheet Monitor Arbeid. Geraadpleegd op 1 september 2015.

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

Veenman, R. (2009). *Grondslagen van de communicatie*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Vries, R. E. de., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol*, 25, 367–380.

Vrijkotte, T. G. M., van Doornen, L. J. P. & de Geus, E. J. C. (2000) Effects of Work Stress on Ambulatory Blood Pressure, Heart Rate, and Heart Rate Variability. *Hypertension*, 35, 880-886.

Weber, M. (1968). *On charisma and institution building*. Chicago: The University of Chicago.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121–141.

Bijlage 1: Onderzoeksmateriaal

Situatieschets

Er vindt een (deel van een) functioneringsgesprek plaats tussen een leidinggevende en een werknemer. De situatie speelt zich af binnen een grote verzekeringsmaatschappij. De werknemer heeft een adviserende functie. De leidinggevende is niet helemaal tevreden over het functioneren van de werknemer. Ze werkt minder accuraat dan voorheen en komt de laatste tijd vaak net te laat. Bovendien werkt ze onvoldoende samen met haar teamleden, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van het werk. De leidinggevende heeft het gevoel dat de werknemer haar talenten onvoldoende inzet en vraagt zich af waar dit aan zou kunnen liggen. In het begin van haar werkperiode was hij nog heel tevreden over haar werk. Hij heeft dus gezien dat ze het wel kan.

Rol leidinggevende

De leidinggevende is een charismatische man. Als hij iets vertelt luistert iedereen aandachtig. Hij heeft veel aandacht voor zijn werknemers en vindt een persoonlijke benadering erg belangrijk. Hij wil alle werknemers de kans geven om zich zoveel mogelijk te kunnen ontplooiën. Hij geeft de werknemers veel verantwoordelijkheid omdat dit volgens zijn visie de beste manier is om mensen hun talenten te laten ontwikkelen. Bovendien ziet hij een goede samenwerking binnen en tussen teams als de sleutel tot succes van de organisatie. De leidinggevende heeft een levendige manier van vertellen. Hij maakt veel gebruik van anekdotes en beeldspraak. Hij spreekt met veel variatie in toonhoogte en luidheid. Hij spreekt vloeiend, maar rustig. Hij gebruikt veel gezichtsexpressie en maakt veel oogcontact met zijn gesprekspartner.

Rol werknemer

De werknemer werkt nu ongeveer twee jaar bij de organisatie. Ze is direct na haar afstuderen begonnen op deze werkplek. Ze is nerveus over het gesprek omdat de leidinggevende heeft aangegeven dat hij het over haar werkhouding wil hebben. De laatste tijd komt ze erg vaak te laat en gaat ze wat eerder weg. Ze maakt hierdoor haar uren niet altijd vol. Zelf heeft ze het idee dat ze toch nog wel genoeg tijd heeft om aan haar taken te voldoen, maar ze verwacht wel dat de leidinggevende haar hierop aan zal spreken. Verder verloopt de samenwerking met collega's niet altijd even lekker. Ze weet echter dat haar baas

goede samenwerking één van de belangrijkste dingen vind voor het succes van de organisatie.

Setting

Het gesprek tussen de leidinggevende en de werknemer vind plaats in een ruimte met een tafel en twee stoelen. Beide gesprekspartners zitten tegenover elkaar aan tafel. Op de tafel staan een plant en kopjes koffie. Ook liggen er een grote map en wat losse papieren. Er wordt gefilmd vanaf één cameraperspectief. De camera is geplaatst achter de werknemer. De werknemer is alleen zichtbaar van de achterkant. Op het moment dat de camera's beginnen te draaien zitten zowel de leidinggevende als de werknemer al aan de weerszijden van de tafel. In totaal duurt de opname ongeveer 5 en een halve minuut.

Verskil tussen video's

Video 1

In rustpositie zit de leidinggevende met zijn handen bij elkaar gevouwen. De ellebogen en onderarmen liggen plat op tafel. In de eerste video maakt de leidinggevende veel gebruik van handgebaren, die de gesproken woorden zouden moeten versterken. Gebaren worden groot gemaakt, maar niet overdreven. Het is de bedoeling dat het er zo natuurlijk mogelijk uit ziet.

Video 2

In rustpositie zit de leidinggevende met zijn handen bij elkaar gevouwen. De ellebogen en onderarmen liggen plat op tafel. In de tweede video maakt de leidinggevende heel weinig gebruik van handgebaren. Als hij toch af en toe een gebaar maakt, wordt dit heel klein en slapjes gehouden.

Gelijkenis tussen video's

Beide video's hebben dezelfde tekst. Verder worden de manier van spreken (intonatie), gezichtsuitdrukkingen, lichaamshouding en mate van oogcontact zoveel mogelijk gelijk gehouden in beide video's.

Script

Monoloog werknemer

“Over een paar minuten begint mijn functioneringsgesprek. Pfff, ik zie er wel tegenop hoor. Ik heb het gevoel dat dit wel eens een lastig gesprek zou kunnen worden. Ik betwijfel of ik de afgelopen periode voldoende van mezelf heb laten zien. Maar ik zou toch wel heel graag hier willen blijven werken. Het is een leuke organisatie met over het algemeen fijne collega’s. En zo makkelijk is het niet om iets nieuws te vinden. Ik hoop maar dat het goed komt.”

Functioneringsgesprek

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
1. Opening gesprek	Leidinggevende	En, hoe was je weekend, heb je nog wat leuks gedaan?	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.
	Werknemer	Nee, niet zoveel bijzonders eigenlijk. Gewoon lekker rustig	-	-
	Leidinggevende	Nou, dat klinkt als een prima weekend! Bij was het erg druk. Ik zit echt middenin een verhuizing. Maar, het wordt wel heel mooi. Mijn tuin is echt een keer zo groot nu, heerlijk!	Bij ‘druk’ worden de handen met gespreide vingers aan de zijkanten van het hoofd geplaatst. Bij ‘mijn tuin is echt een keer zo groot nu’ worden de armen gespreid alsof er een maat wordt aangegeven.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
	Leidinggevende	Goed, laten we beginnen. Het doel van dit gesprek is om samen te kijken naar jouw functioneren binnen de organisatie. We kijken naar wat goed gaat en waar je verbeterpunten liggen. In ons vorige gesprek gaf je aan dat je nog wat onzeker was over de inhoud van je adviezen. Hoe vind je dat het nu gaat?	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen. Bij <i>'samen te kijken'</i> wijzen eerst de handen richting de werknemer en daarna naar zichzelf. Bij <i>'goed'</i> wijzen de handen naar links en bij <i>'verbeterpunten'</i> naar rechts.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.
	Werknemer	Ik merk wel dat nu ik wat meer ervaring heb opgedaan wat zekerder ben geworden over de kwaliteit van mijn adviezen. Eerst hield ik nog erg vast aan vaste protocollen zoals ik ze tijdens mijn studie geleerd heb. Maar ik merkte dat dit niet altijd aansloot bij de praktijk. Ik probeer daarom nu wat meer vanuit mijn eigen intuïtie te werken en ik heb het idee dat	-	-

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
		dat wel wat beter werkt. Mijn adviezen sluiten nu meer aan bij de specifieke situaties. Ik bekijk het nu echt per geval.		
	Leidinggevende	Ja, ik geloof ook dat dat een stuk beter gaat nu. Ik kan echt zien dat je daarin een flinke stap hebt gemaakt. Je komt op mij ook wat zekerder over. Alsof je meer uit je schulp ben gekropen. Daar ben ik erg blij mee. Dat is goed om te zien.	Bij <i>'flinke stap'</i> gaan de armen boven schouderhoogte en geven gebogen handen een niveau aan. Bij <i>"uit je schulp"</i> gaan de handen open met de handpalmen naar boven gericht.	Bij <i>"flinke stap"</i> wordt 1 hand lichtjes opgetild. Bij <i>"uit je schulp"</i> worden de hand omgedraaid met de handpalm naar boven. De handen blijven wel op tafel liggen.
	Werknemer	Ja, Dankjewel.	-	-
	Leidinggevende	We hebben allebei wat punten op papier gezet die we vandaag willen bespreken. Jij hebt aangegeven dat je het vooral over de samenwerking binnen het team zou willen hebben. Ik zou zeggen: Brand los!	Bij <i>'brand los'</i> wordt er met één hand met de handpalm naar boven naar de gesprekspartner gewezen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineenvouwen.
2. Punten werknemer	Werknemer	Ja nou ik heb eigenlijk het idee dat de samenwerking met Hans	-	-

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
		niet altijd even goed verloopt. Hans die werkt hier natuurlijk al heel langer en heeft heel veel ervaring, maar dat laat hij ook altijd graag weten. Ik vind dat hij weinig met mijn inbreng doet. Ik heb een andere manier van denken, maar hij houdt heel erg vast aan oude standaarden. Hij lijkt niet echt open te staan voor nieuwe ideeën. Ik vind het verder een aardige man hoor. Ik kan heel gezellig met hem kletsen, maar de samenwerking vind ik soms wel lastig.		
	Leidinggevende	Hmmm (instemmend), Zou je eens een concreet voorbeeld van kunnen geven van een situatie waarin jullie botsten?	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.
	Werknemer	Eeeeehm ff denken... Nou laatst bijvoorbeeld bij een afhandeling van een schadeclaim voor waterschade. Ik weet eigenlijk niet meer precies waar het nou over ging,	-	-

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
		<p>maar onze standpunten lagen enorm uit elkaar. Ik heb proberen uit te leggen hoe ik erover dacht en ben er vrij zeker van dat ik op dat moment gelijk had. Maar hij bleef bij zijn eigen standpunt. Dat vond ik echt irritant. Ik hoef echt niet altijd gelijk te hebben, maar vind het wel fijn om gehoord te worden. Ik heb nu het idee dat Hans denkt dat ik nog niet zoveel weet ofzo. Maar ik heb hier ook gewoon voor gestudeerd.</p>		
	Leidinggevende	<p>Ja dat snap ik. Het klopt wel dat Hans soms wat conservatief kan zijn in zijn manier van denken. Dat herken ik wel. Heb je hem hier wel eens over aangesproken?</p>	Bij <i>'conservatief'</i> 1 hand met de handpalm naar boven.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.
	Werknemer	<p>Nee, eigenlijk niet. Dat vind ik toch wel lastig. Misschien dat hij dan boos wordt. Dat lijkt me ook niet goed voor de werksfeer.</p>		

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
	Leiderschap	Ik snap dat je hem niet voor zijn hoofd wilt stoten, maar ik zou hem er toch maar eens op aanspreken. Jullie zullen dit samen moeten oplossen. Goede samenwerking is zo belangrijk. Op die manier kun je elkaar echt versterken. Ik vind dat je dit allang een keer had moeten doen. Ik verwacht daarin veel meer zelfstandigheid en initiatief van jou kant.	Bij 'jullie' wordt er met een hand met de handpalm naar boven naar de werknemer gewezen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.
	Werknemer	Ja, misschien heb je daar wel gelijk in. Ik zal wel eens met hem gaan praten dan.	-	
	Leidinggevende	Oké dan spreken we dat af. Als jullie er nou echt niet samen uitkomen, trek dan even aan de bel. Maar probeer het eerst zelf op te lossen. Zijn er verder nog dingen die jij kwijt wilt?	Bij 'jullie' wordt 1 hand met de handpalm naar boven geplaatst en wordt er met de hand gewezen richting de werknemer	Bij "jullie" word1 1 hand omgedraaid met de handpalm naar boven.

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
	Werknemer	Nee, niet echt. Dat was het wel van mijn kant.		
3. Punten leidinggevende	Leidinggevende	Oké. Ik heb nog wel een aantal punten dat ik graag met je zou willen bespreken. Over het algemeen ben ik best tevreden over je. Je bent makkelijk in de omgang, zeer klantvriendelijk en je adviezen zitten inhoudelijk steeds beter in elkaar. Ik krijg alleen de indruk dat je de laatste tijd wat minder accuraat bent geworden. Ik zie regelmatig dat je later binnenkomt en vervolgens aan het einde van de dag eerder weg gaat. Het is natuurlijk wel de bedoeling dat je je uren volmaakt. Bovendien heb ik gehoord dat je een paar keer te laat bent gekomen op afspraken met klanten. Dat kan echt niet! Deze organisatie	Bij 'ik' wordt één hand op de borstkas geplaatst. Bij 'later binnen komt' wijzen de handen naar links en bij 'eerder weggaat' naar rechts.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
		staat voor goede service en betrouwbaarheid. Je gedrag verbaast me eerlijk gezegd best wel. Toen je net begonnen was, was je altijd overal keurig op tijd en rende je ook niet gelijk weg als het 5 uur was. Wat is er veranderd? Hoe komt het?	Bij 'Hoe komt het' worden twee handen uit elkaar geplaatst met de handpalmen naar boven gericht.	
	Werknemer	Ja, ik weet het eigenlijk niet zo goed. Het gebeurt gewoon. Ik heb vaak pech met het openbaar vervoer. En dan denk ik: ach... dan maar wat later. Ik heb toch nog genoeg tijd om alles te doen wat ik moet doen op een dag.	-	
	Leidinggevende	Ik weet dat het ov soms lastig is en als je af en toe daardoor te laat komt heb ik daar ook best begrip voor. Maar het gebeurt de laatste tijd steeds vaker. Dan kun je misschien beter een trein eerder nemen. En als je vindt d	Bij "eerder" worden beide handen naar links bewogen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
		<p>dat je eigenlijk tijd over houdt op een werkdag, dan zou je eens wat meer bij collega's moeten vragen of ze nog hulp kunnen gebruiken. Ik heb nu het gevoel dat je niet eruit haalt wat er in zit. Dat vind ik zo zonde. Ik weet gewoon dat je meer in je mars hebt. Maar je moet het wel laten zien. Kijk eens verder dan je eigen taken en probeer nieuwe dingen op te pakken. Eigen initiatief vind ik ontzettend belangrijk.</p>	<p>Bij "ik weet gewoon dat je meer in je mars hebt" worden beide vuisten gebald.</p>	
	Werknemer	<p>Maar, zouden mijn collega's dan niet het gevoel krijgen dat ik hun taken probeer over te nemen of zo? Dat lijkt me ook niet de bedoeling.</p>		
	Leidinggevende	<p>Als je het maar goed overlegt met je collega's. Met open communicatie bereik je wat dat betreft het meest. Je bent</p>	<p>Bij 'open communicatie' worden twee handen uit elkaar geplaatst met de handpalmen</p>	<p>Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.</p>

		prima in staat om nieuwe dingen op te pakken. Gewoon doen!	naar boven gericht. Bij “doen” wordt met één vinger op tafel getikt.	
	Werknemer	Oké. Ik zal proberen om wat meer initiatief te nemen. Ik denk inderdaad dat ik dan ook wat meer voldoening uit het werk kan halen.	-	
	Leidinggevende	Dat denk ik ook. Laten we dan afspreken dat je daar bij het volgende functioneringsgesprek vooruitgang in hebt geboekt. En zorg in ieder geval dat je altijd op tijd bij klanten bent. Laat die verbetering ook zien, zowel aan mij als aan mijn collega’s. Tijdens de evaluatieronde met de andere managers bespreken we het functioneren van jou en je collega’s. Dat leidt tot je beoordeling en heeft uiteindelijk natuurlijk invloed op je contractverlening.	Bij “vooruitgang” worden beide handen rechts geplaatst. Bij “mij” wordt één hand op de borstkas geplaatst.	Bij “vooruitgang” worden beide handen licht naar rechts geplaatst, maar ze blijven op tafel liggen.

Fase	Spreker	Tekst	Video 1	Video 2
	Werknemer	Ik snap het. Ik ga mijn best doen! Ik zou heel graag hier blijven werken. Ik heb het verder prima naar mijn zin.		
	Leidinggevende	Kijk, dat horen we natuurlijk graag.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.	Onderarmen liggen op tafel. Handen met vingers ineen gevouwen.

Bijlage 2: Vragenlijst

Introductie

Wat fijn dat je wilt meewerken aan dit experiment. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Radboud Universiteit, Communicatie- en informatiewetenschappen. Het betreft een onderzoek naar leiderschapscommunicatie.

We vragen je om voor aanvang van dit onderzoek een formulier in te vullen, waarin u aangeeft dat u akkoord gaat met de verwerking van de resultaten. Vervolgens zal er meetapparatuur worden aangesloten voor het meten van je hartslag en huidgeleiding. Daarna volgt er eerst een korte situatieschets en vervolgens een videofragment. Na het videofragment vraag ik je een vragenlijst in te vullen. Je blijft gedurende het gehele experiment aangesloten aan de meetapparatuur.

Voor het beantwoorden van de vragen is het belangrijk dat je je zo goed mogelijk inleeft in de werknemer uit het videofragment. Probeer je zoveel mogelijk in haar gedachten en gevoelens te verplaatsen en beantwoord op basis hiervan de vragen. We verzoeken je om zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om jouw persoonlijke beleving.

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Situatieschets

Lees onderstaande situatieschets aandachtig door. Probeer je daarbij zo goed mogelijk in te leven, alsof je zelf in deze situatie verkeert.

Je werkt nu ongeveer twee jaar als adviseur bij een grote verzekeringsmaatschappij. Zo meteen heb je een functioneringsgesprek met je leidinggevende. Jij en je leidinggevende hebben van tevoren allebei punten op papier gezet die jullie willen bespreken. Zelf zou je het graag over de samenwerking met je collega's willen hebben, omdat je het gevoel hebt dat jouw eigen inbreng onvoldoende wordt meegenomen in de beslissingen van het team. Je bent zeer nerveus over het gesprek omdat de leidinggevende heeft aangegeven dat hij het over je werkhouding wil hebben. De laatste tijd kom je erg vaak te laat en ga je wat eerder weg. Je maakt hierdoor je uren niet altijd vol. Je verwacht dat je leidinggevende niet tevreden is over je werkhouding en dat dit negatieve gevolgen heeft voor je beoordeling.

Het is voor het onderzoek erg belangrijk dat u zich kunt verplaatsen in de situatie. Lees de situatie daarom, indien nodig, nogmaals aandachtig door.

Je gaat nu kijken naar videofragment van een (deel van een) functioneringsgesprek tussen een werknemer en een leidinggevende. Beeld je in dat u zelf de werknemer bent. Kijk en luister aandachtig naar het videofragment en probeer je zo goed mogelijk in te leven in de werknemer.

Vragenlijst

1. Stel dat jij de werknemer uit het filmpje was, in hoeverre zouden onderstaande stellingen van toepassing zijn?

0= helemaal niet van toepassing 1 = bijna niet van toepassing 2 = een beetje van toepassing

3= best wel van toepassing 4=helemaal wel van toepassing

1. Tijdens het gesprek voelde ik me gespannen doordat er iets onverwachts gebeurde.
2. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat ik geen controle meer had over de belangrijke zaken in mijn leven.
3. Tijdens het gesprek voelde ik me gestrest en nerveus.
4. Tijdens het gesprek had ik zelfvertrouwen om mijn persoonlijke problemen op te lossen.
5. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat de dingen gingen zoals ik dat wilde.
6. Tijdens het gesprek had ik het idee dat ik in staat was om mijn taken uit te voeren die ik moet doen.
7. Tijdens het gesprek had ik controle over mijn irritaties.
8. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat ik de wereld aankon.
9. Tijdens het gesprek was ik boos omdat er dingen werden gezegd die buiten mijn eigen controle lagen.
10. Tijdens het gesprek had ik het gevoel dat de situatie zo erg was dat ik er niet meer overheen zou komen.

2. Stel dat jij de werknemer uit het filmpje was, in hoeverre zou je het dan eens zijn met de onderstaande stellingen?

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = een beetje mee oneens, 4 = neutraal, 5 = een beetje mee eens, 6 = mee eens, 7 = helemaal mee eens

1. Op mijn werk bruis ik van de energie.
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk.
3. Ik ben enthousiast over mijn baan.
4. Mijn werk inspireert mij.
5. Als ik 's ochtends opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

6. Wanneer ik heel intens aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
8. Ik ga helemaal op in mijn werk.
9. Mijn werk brengt mij in vervoering.

3. Beantwoord de volgende vraag vanuit jouw persoonlijke werksituatie (kan ook een bijbaan zijn). Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens

1. Ik doe er toe in de organisatie waar ik werk
2. Ik word serieus genomen op mijn werk
3. Ik voel me belangrijk op mijn werk
4. Mijn werkgever heeft vertrouwen in me
5. Ik kan een verschil maken op mijn werk
6. Ik voel me waardevol op mijn werk
7. Ik ben behulpzaam op mijn werk
8. Ik werk efficiënt
9. Ik ben gericht op samenwerking

4. Geef van onderstaande stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent. Wil je daarvoor in voor alle stellingen het antwoord invullen dat op dit moment het meest op jou van toepassing is.

1 = helemaal niet van toepassing, 2 = nauwelijks van toepassing, 3 = enigszins van toepassing, helemaal van toepassing

1. Het lukt me altijd moeilijke problemen op te lossen als ik er genoeg moeite voor doe
2. Als iemand mij tegenwerkt, vind ik toch manieren om te krijgen wat ik wil
3. Het is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken.
4. Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak

5. Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik in onvoorziene situaties moet handelen
6. Ik kan de meeste problemen oplossen als ik er de nodige moeite voor doe.
7. Ik blijf kalm als ik voor moeilijkheden kom te staan omdat ik vertrouwen op mijn vermogen om problemen op te lossen
8. Als ik geconfronteerd wordt met een probleem, heb ik meestal meerdere oplossingen
9. Als ik in een benarde situatie zit, weet ik meestal wat ik moet doen.
10. Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.

5. Geef van onderstaande stellingen aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn. Probeer eerlijk antwoord te geven op de vragen. Probeer het antwoord op de ene vraag het andere antwoord niet te laten beïnvloeden. Er zijn geen goede en slechte antwoorden. Baseer je antwoorden op jouw eigen gevoel, en niet hoe je denkt dat de meeste mensen zouden antwoorden.

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens

1. In onzekere tijden, blijf ik positief over de uitkomst.
2. Ik vind het makkelijk om me te ontspannen.
3. Als er iets mis kán gaan, dan gaat het ook mis.
4. Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst.
5. Ik vind het erg leuk om met mijn vrienden om te gaan.
6. Het is belangrijk voor me om bezig te blijven.
7. Ik verwacht bijna nooit dat de dingen gaan zoals ik zou willen dat ze gaan.
8. Ik raak niet snel overstuur.
9. Ik reken er zelden op dat me goede dingen overkomen.
10. Over het algemeen verwacht ik dat me meer goede dan slechte dingen zullen overkomen.

6. Geef van onderstaande stellingen aan in hoeverre je het ermee eens bent.

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = een beetje mee oneens, 4 = neutraal, 5 = een beetje mee eens, 6 = mee eens, 7 = helemaal mee eens

1. Ik leefde mee met de werknemer tijdens het kijken naar het filmpje
2. Ik beleefde de gebeurtenissen uit het gesprek op dezelfde manier als de werknemer.
3. Ik kan me voorstellen dat ik net zo als de werknemer zou reageren als ik in dezelfde situatie zou zitten.
4. Tijdens het kijken naar het gesprek kon ik me voorstellen wat er in de werknemer omging.
5. Tijdens het zien van de video kon ik me voorstellen hoe de werknemer zich voelde.

7. Geef aan in hoeverre je vindt dat onderstaande uitspraken van toepassing zijn op de leidinggevende uit de video.

1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = een beetje mee oneens, 4 = neutraal, 5 = een beetje mee eens, 6 = mee eens, 7 = helemaal mee eens

De leidinggevende:

Moedigt werknemers aan om onafhankelijk te denken.

1. Moedigt de werknemer aan om onafhankelijk te denken
2. Betrekt de werknemer bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
3. Stimuleert de werknemer haar talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
4. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.
5. Praat met de werknemer over wat voor haar belangrijk is.
6. Heeft visie en een beeld van de toekomst.
7. Stimuleert de werknemer om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
8. Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan werknemer.
9. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
10. Geeft de werknemer het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.

8. Beantwoord tot slot de volgende algemene vragen.

Geslacht

- Man
- Vrouw

Leeftijd

.....

Hoogst genoten/huidige opleiding

- Voortgezet onderwijs
- MBO
- HBO
- WO

Huidig werkverband

- Fulltime
- Parttime
- Bijbaan

Dit is het einde van dit onderzoek. Hartelijk dank voor je deelname!