

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT POLITIEKE EN SOCIALE WETENSCHAPPEN

**Communicatief leiderschap: een exploratief onderzoek bij
werknemers naar de perceptie van interpersoonlijke en
communicatieve competenties van leidinggevenden.**

Wetenschappelijke verhandeling

aantal woorden: 23 240

JAN SAVONIJE

MASTERPROEF COMMUNICATIEWETENSCHAPPEN
afstudeerrichting COMMUNICATIEMANAGEMENT

PROMOTOR: PROF. DR. GINO VERLEYE

COMMISSARIS: LYNN DE VLIAGER

COMMISSARIS: DIETER GRAMMENS

ACADEMIEJAAR 2011 - 2012



Inzagerecht in de masterproef(*)

Ondergetekende,

geeft hierbij toelating / geen toelating (**) aan derden, niet-
behorend tot de examencommissie, om zijn/haar (**) proefschrift
in te zien.

Datum en handtekening

.....

.....

Deze toelating geeft aan derden tevens het recht om delen uit de scriptie/
masterproef te reproduceren of te citeren, uiteraard mits correcte
bronvermelding.

**(*) Deze ondertekende toelating wordt in zoveel exemplaren opgemaakt als het aantal
exemplaren van de scriptie/masterproef die moet worden ingediend. Het blad moet
ingebonden worden samen met de scriptie onmiddellijk na de kaft.**

() schrappen wat niet past**

Abstract

Onderzoekers en experts duiden op het belang van goede communicatieve en interpersoonlijke competenties bij leidinggevend. Er wordt dan ook veel geld geïnvesteerd in het opleiden en ontwikkelen van deze vaardigheden bij leidinggevend. Uit de literatuur is echter gebleken dat onderzoek vanuit het perspectief van werknemers naar het belang van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend nog niet werd uitgevoerd. In dit exploratief onderzoek hebben 249 werknemers, aan de hand van een survey, een aantal interpersoonlijke en communicatieve competenties (ICC's) beoordeeld naargelang hoe belangrijk zij deze achten bij leidinggevend en naargelang de aanwezigheid ervan bij de eigen directe leidinggevend. Deze resultaten zijn tegenover elkaar gelegd, waarna een gap-analyse is uitgevoerd. Vervolgens zijn er verbanden onderzocht tussen het aanwezig achten van de verschillende competenties bij de eigen directe leidinggevende en het hebben van jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress. Uit de resultaten kwam naar voor dat de bevroegde werknemers het meeste belang hechten aan het vermogen van een leidinggevende om effectief conversaties te voeren en goed te luisteren. Het grootst aantal significante verschillen in het belang van de verschillende competenties werden gevonden tussen het geslacht en het opleidingsniveau van de werknemers. De respondenten geven over het algemeen aan dat directe leidinggevend over assertiviteit beschikken. De competentie om anderen te inspireren, wordt het minst aanwezig bevonden. De grootste discrepanties tussen het belang en het aanwezig achten van de verschillende ICC's, worden aangehaald voor de competenties inspireren en luisteren. Al de geselecteerde ICC's blijken significante positieve verbanden aan te tonen met de jobtevredenheid van de bevroegde werknemers. Een meerderheid van de ICC's vertonen ook significante positieve verbanden met de werkmotivatie van de respondenten. Deze verbanden zijn echter zeer zwak. Ten slotte vertonen ook de meeste ICC's significante negatieve verbanden met werkstress.

Voorwoord

Het voltooien van een masterproef verloopt vaak niet zonder hulp van andere personen. Bij het schrijven van deze masterproef bleek dit niet anders te zijn. Ik wil dan ook graag een aantal mensen bedanken voor hun steun en advies gedurende dit proces.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Professor Gino Verleye, bedanken voor zijn flexibiliteit en constante bereidheid om advies en bijsturing te geven daar waar dit nodig was.

Vervolgens wil ik Werner Smets en Fil Kerremans bedanken om mee na te denken over het conceptualiseren van abstracte begrippen.

Liselot Hudders en Professor Herman Van den Broeck verdienen hier ook zeker een plaats voor hun hulp in het nakijken en advies geven rond de gehanteerde vragenlijst.

Dank aan mijn familie voor het naleeswerk en hun geloof en steun in het volbrengen van deze masterproef. Uiteraard wil ik ook iedereen bedanken die de vragenlijst heeft ingevuld en zo zijn steentje heeft bijgedragen aan deze studie.

Ten slotte wil ik mijn vriendin Els bedanken, die tijdens deze leerperiode aan mijn zijde stond.

Inhoudstafel

Abstract	3
Voorwoord	4
Lijst van figuren	7
Lijst van tabellen	8
Inleiding:	9
Deel 1: theoretische omkadering	11
1. Leiderschap:	11
1.2. Leiderschap vanuit een centraal communicatief oogpunt	12
2. Interpersoonlijke communicatie	15
2.1. Wat te verstaan onder interpersoonlijke communicatie?	15
2.2. Barrières en filters in het communicatieproces	18
2.3. Enkele sleutelbegrippen in interpersoonlijke communicatie tussen leidinggevende en werknemer	20
2.3.1. Relatie en vertrouwen	20
2.3.2. Gender	22
3. Interpersoonlijke en communicatieve competentie	25
3.1. Het belang van emotionele intelligentie voor interpersoonlijke en communicatieve competentie	27
3.2. Het conceptualiseren van interpersoonlijke en communicatieve competentie	28
3.3. Onderzoek naar interpersoonlijke en communicatieve competentie bij leidinggevendens	30
4. Communicatie van leidinggevendens en organisatorisch gedrag van werknemers	33
4.1. Jobtevredenheid	33
4.2. Werkmotivatie	34
4.3. Werkstress	34
5. Samenvatting	36
Deel 2: Empirisch Onderzoek	38
1. Inleiding	38
2. Onderzoeksvragen	39
3. Onderzoeksmethode	41
3.1. Steekproef en dataverzameling	41
3.2. Opstellen van de vragenlijst	42
4. Resultaten	49
4.1. Schalen en aanmaken van nieuwe variabelen	49
4.2. Steekproefomschrijving:	52

4.3.	Algemene vragen:	56
4.3.1.	Relatie	56
4.3.2.	Hoeveelheid contact.....	57
4.3.3.	Niet-werkgerelateerde gespreksonderwerpen	57
4.3.4.	Vertrouwen	58
4.3.5.	Algemene tevredenheid	59
4.4.	Interpersoonlijke en communicatieve competenties:	60
4.4.1.	Belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden.....	60
4.4.2.	Significante verschillen in het belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevenden.....	63
4.4.3.	Aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden	69
4.4.4.	Significante verschillen in de aanwezigheid van de interpersoonlijke en communicatieve competenties	72
4.4.5.	Gap-analyse.....	76
4.4.6.	Significante verschillen in de “gaps”	79
4.5.	Verbanden	82
4.5.1.	Jobtevredenheid	82
4.5.2.	Werkmotivatie:	84
4.5.3.	Werkstress:.....	86
5.	Bespreking	88
5.1.	Algemene vragen	88
5.2.	Interpersoonlijke en communicatieve competenties	89
5.2.1.	Belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevenden.....	89
5.2.2.	Aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij directe leidinggevenden	91
5.2.3.	Gap-analyse.....	93
5.2.4.	Verbanden	95
6.	Conclusies	97
7.	Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.....	99
	Referenties:.....	101
	Bijlagen:..	109

Lijst van figuren

Figuur 1: Communicatiemodel (Bloisi, 2007, p. 358).....	16
Figuur 2: Geslacht	52
Figuur 3: Onderwijsniveau	52
Figuur 4: Leeftijdscategorieën.....	53
Figuur 5: Werkstatuten.....	53
Figuur 6: Leidinggevende functie	53
Figuur 7: Werksector.....	54
Figuur 8: Anciënniteit	54
Figuur 9: Bedrijfsgrootte	55
Figuur 10: Relatie met leidinggevende.....	56
Figuur 11: Hoeveelheid contact.....	57
Figuur 12: Niet-werkgerelateerde gespreksonderwerpen.....	58
Figuur 13: Vertrouwen	58
Figuur 14: Algemene tevredenheid	59
Figuur 15: Gemiddelden van belang van basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendden.	61
Figuur 16: Gemiddelden van belang van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendden.	62
Figuur 17: Gemiddelden van aanwezigheid van basisdimensies van interpersoonlijke competenties bij leidinggevendden.....	69
Figuur 18: Gemiddelden van aanwezigheid van specifieke competenties	71
Figuur 19: Gap-analyse van basisdimensies.....	77
Figuur 20: Gap-analyse van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties	78

Lijst van tabellen

Tabel 1: Onderverdeling basisdimensies.....	47
Tabel 2: Chronbach's alpha voor de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie.....	50
Tabel 3: Chronbach's alpha voor jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress.....	50
Tabel 4: Significante verschillen tussen geslacht en belang van basisdimensies.....	64
Tabel 5: Significante verschillen tussen geslacht en belang van specifieke competenties.....	65
Tabel 6: Significant verschil tussen opleidingsniveau en belang van basisdimensies.....	66
Tabel 7: Significante verschillen tussen opleidingsniveau en belang specifieke competenties.....	67
Tabel 8: Significant verschil tussen leidinggevende functie en belang specifieke competenties.....	67
Tabel 9: Significant verschil tussen leeftijd en belang specifieke competenties.....	68
Tabel 10: Significant verschil tussen anciënniteit en belang specifieke competenties.....	68
Tabel 11: Significant verschil tussen geslacht van de leidinggevende en aanwezigheid basisdimensies.....	72
Tabel 12: Significante verschillen tussen geslacht van de leidinggevende en aanwezigheid specifieke competentie.....	72
Tabel 13: Significant verschil tussen leidinggevende functie en aanwezigheid basisdimensies.....	73
Tabel 14: Significante verschillen tussen leidinggevende functie en aanwezigheid specifieke competenties.....	73
Tabel 15: Significante verschillen tussen anciënniteit en aanwezigheid basisdimensies.....	74
Tabel 16: Significante verschillen tussen anciënniteit en aanwezigheid specifieke competenties.....	75
Tabel 17: Significante verschillen tussen geslacht en "gaps" van basisdimensies.....	79
Tabel 18: Significante verschillen tussen geslacht en "gaps" van specifieke competenties.....	80
Tabel 19: Significante verschillen tussen leeftijdscategorieën en "gaps" van basisdimensie.....	80
Tabel 20: Significante verschillen tussen leeftijdscategorieën en "gaps" van specifieke competenties.....	81
Tabel 21: Significante verschillen tussen werknemers met of zonder leidinggevende functie en "gaps" van specifieke competenties.....	81
Tabel 22: Correlaties tussen jobtevredenheid en basisdimensies.....	82
Tabel 23: Correlaties tussen jobtevredenheid en specifieke ICC's.....	83
Tabel 24: Correlaties tussen werkmotivatie en basisdimensies.....	84
Tabel 25: Correlaties tussen werkmotivatie en specifieke ICC's.....	85
Tabel 26: Correlaties tussen werkstress en basisdimensies.....	86
Tabel 27: Correlaties tussen werkstress en specifieke ICC's.....	87

Inleiding:

Leidinggevendens vervullen een belangrijke rol binnen organisaties daar ze mee verantwoordelijk zijn voor het behalen van organisatorische doelstellingen. Dit vereist dat leidinggevendens in staat zijn om met mensen samen te werken. Dit is zeker waar voor die personen waar leidinggevendens het meeste contact mee hebben: de werknemers onder hen (Dansereau en Markham 1987, p. 343-344). Leidinggevendens helpen werknemers te sturen en te ondersteunen in het stellen van doelen en het ondernemen van acties om die doelen te verwezenlijken. Ze evalueren hun werk en oefenen rechtstreeks of onrechtstreeks invloed uit op hun gedrag. Communicatie en interpersoonlijk gedrag tussen leidinggevendens en werknemers is dan ook een belangrijk gegeven in het succes van een organisatie en voor effectief leiderschap.

Om effectief te werken met en via personen dienen leidinggevendens te beschikken over interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden. Draffe & Kossen (1998, p. 384) geven zelfs aan dat één van de voornaamste redenen waarom leiders en managers falen in het behalen van hun organisatiedoelstellingen, niet zozeer veroorzaakt wordt door een gebrek aan technische vaardigheden, maar eerder door een gebrek aan interpersoonlijke vaardigheden of “peopleskills”. Ondanks het belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendens, is verrassend genoeg het onderzoek ernaar eerder beperkt (Bambacas & Patrickson, 2008, p. 53, Macik-Frey, 2007, p.24, Penley, Alexander, Jernigan & Henwood, 1991, p. 57, Rouhiainen 2005, p. 625). Er is weinig bekend of werknemers een even groot belang hechten aan verschillende specifieke interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden bij leidinggevendens. Werknemers vervullen in verhouding tot leidinggevendens een andere rol en functie binnen organisaties. Ze kunnen dan ook andere verwachtingen en wensen hebben met betrekking tot de interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden waarover een leidinggevende dient te beschikken. Er bestaat ook weinig onderzoek dat verschillen bestudeert in specifieke interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden bij leidinggevendens of hoe deze vaardigheden bijdragen tot effectief leiderschap (Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003 p.85).

Deze masterproef heeft tot doel, aan de hand van exploratief onderzoek, meer zicht te verkrijgen op enerzijds het belang dat werknemers hechten aan bepaalde interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden bij leidinggevendens en anderzijds de aanwezigheid ervan bij de eigen directe leidinggevende. Door werknemers te bevragen, via een survey, naar het belang en de aanwezigheid van specifieke interpersoonlijke vaardigheden bij leidinggevendens, kan een gap-analyse worden gemaakt. Een gap-analyse kan een beeld schetsen van die interpersoonlijke en communicatieve competenties waar werknemers het meest behoefte aan hebben bij een leidinggevende. Dit kan op zich

een aanleiding zijn tot verder onderzoek naar die specifieke vaardigheden of tot opleiding en ontwikkeling ervan bij leidinggevenden in het algemeen.

Effectief leiderschap heeft onder andere betrekking op het uitoefenen van invloed op werknemers. Drie zaken waar leidinggevenden een invloed op kunnen uitoefenen bij werknemers zijn: jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress. Deze drie aspecten hebben op zichzelf een invloed op het verloop van een organisatie. Zo zijn werknemers die een hoge jobtevredenheid hebben, minder geneigd om van job te veranderen waardoor expertise binnen de organisatie behouden blijft en kosten worden bespaard (Newstrom, 2007, p.204 -210). Werknemers met een beperkte werkstress zullen zich minder snel ziek melden en mogelijk ook productiever zijn in hun jobuitoefening (Robbins, 2003, p.582). Een goede werkmotivatie is dan weer van belang aangezien het de prestaties van de werknemer beïnvloedt (Johns, 1996, p. 161) . Dit onderzoek zal bij werknemers peilen naar specifieke interpersoonlijke en communicatie competenties bij directe leidinggevenden. Door ook te onderzoeken of er verbanden bestaan tussen de bevraagde interpersoonlijke competenties en jobtevredenheid, werkstress en werkmotivatie, kan meer inzicht worden verworven in die specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties die kunnen bijdragen tot effectief leiderschap.

In het eerste deel van deze masterproef wordt er aan de hand van een literatuurstudie een theoretische omkadering geleverd. We bespreken concepten zoals leiderschap, interpersoonlijke communicatie, emotionele intelligentie en interpersoonlijke en communicatieve competentie. Hierbij maken we de verbinding met eerder uitgevoerd empirisch onderzoek. In een tweede onderdeel lichten we de werkwijze binnen het onderzoek toe en worden de resultaten weergegeven en besproken.

Deel 1: theoretische omkadering

1. Leiderschap:

Wat maakt een persoon een goede leider? Dit is een vraag die geleerden zich al eeuwenlang hebben gesteld. Tot op heden is er geen eenduidig antwoord op deze vraag, wat ook mogelijk een verklaring is voor de aanhoudende populariteit van het onderzoeksdomein leiderschap.

Er bestaan vele definities die het concept leiderschap trachten te omschrijven. Zo haalt Bass (1990, p. 11) aan: *“there are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.”* Onderzoekers hebben leiderschap trachten te definiëren in termen van persoonlijkheidseigenschappen, gedragingen, gespecialiseerde rollen en relaties (Yukl, 2010, p.20). Buelens & Van den Broeck (2006, p. 415) geven als verklaring voor deze ambiguïteit rond leiderschap, de complexiteit die met het concept samengaat. Zo heeft leiderschap niet enkel te maken met de leider op zich maar gaat het volgens deze auteurs om een interactieproces tussen leider, volgers en de situatie waarin leiderschap plaatsvindt.

Doorheen de grote hoeveelheid definities wordt er over het algemeen aangenomen dat leiderschap als een proces van sociale beïnvloeding kan worden beschouwd (Buelens & Van den Broeck 2006, p. 415, Yukl, 2010 p. 21, Northhouse, 2001, p.3). Yukl (2010, p. 21) hanteert dan ook de volgende definitie van leiderschap: *“the proces of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”*

Mosley, Pietri & Megginson (1996, p.393) omschrijven leiderschap met de nadruk op het proces van communicatie: *“the ability to influence the activities of others, through the process of communication, toward the attainment of a goal.”*

Voorgaande omschrijvingen benaderen leiderschap voornamelijk als een interactioneel fenomeen. Zonder personen waar een leidinggevende invloed op uitoefent, kan leiderschap niet plaatsvinden. Binnen de literatuur worden deze personen vaak als “volgers” aangehaald. Binnen dit onderzoek worden de termen volger en werknemer afwisselend gehanteerd. Leiderschap heeft ook te maken met het bereiken van doelstellingen en het faciliteren van activiteiten om deze doelstellingen te behalen. Het doelgericht karakter van leiderschap maakt dan ook dat goed leiderschap van belang is voor het succes van bedrijven en organisaties.

Leiderschapsliteratuur haalt subtiele verschillen aan tussen de termen leiderschap en management. Zo vertelt Bass (1990, p. 383) dat leiderschap en management elkaar gedeeltelijk overlappen maar dat ze

ook unieke activiteiten en functies omvatten. Over het algemeen wordt aangenomen dat managers typische activiteiten uitvoeren zoals plannen, onderzoeken, organiseren en het uitvoeren van controle. Leiders daarentegen gaan om met de interpersoonlijke aspecten binnen een managersfunctie. Leiders verlenen emotionele ondersteuning, weten te inspireren en trachten werknemers aan te zetten tot een gemeenschappelijk doel (Gill, 2006, p.511). Leiderschap heeft betrekking op het omgaan met mensen en hun gedrag terwijl management ook activiteiten kan omvatten die niet rechtstreeks anderen beïnvloeden (Drafke & Kossen, 1998, p.368). In deze masterproef zullen we de termen leiders en leidinggevend echter als gelijkaardig beschouwen en spenderen we verder geen extra aandacht aan de mogelijke verschillen tussen de twee termen.

1.2. Leiderschap vanuit een centraal communicatief oogpunt

Het studiedomein van leiderschap kent een rijke onderzoeksgeschiedenis in het bestuderen van wat een leider effectief maakt. Zo zijn er de laatste honderd jaar een grote hoeveelheid aan theorieën en modellen rond leiderschap ontwikkeld. Sommigen theorieën waren gericht op het trachten te identificeren van aangeboren karaktereigenschappen van leiders. Anderen legden dan weer meer de focus op stijlen en vormen van leiderschapsgedrag in specifieke situaties. Deze verschillende theorieën brachten waardevolle inzichten in wat geassocieerd wordt met effectief leiderschap. Het zou ons te ver doen afwijken van onze onderzoeksdoelstelling om een overzicht te schetsen van deze vele verschillende leiderschapstheorieën. Voor een grondig overzicht verwijzen we naar Bass (1990), Yukl (2010) en Northouse (2001). Geleerden binnen het onderzoeksdomein van leiderschap zijn het er wel over eens dat menselijke interactie een belangrijke rol speelt in leiderschap (Rouhiainen, 2005, p.627). Dit is ook vrij logisch als we verwijzen naar leiderschap als een voornamelijk interactioneel fenomeen.

Verskillende studies rond tijdsbesteding bij leidinggevend en managers illustreren het belang van interactie en communicatie binnen de organisatorische context. Zo stellen Bos en Mastenbroek (1998, p.34) dat personen in managementposities tot 85 procent van hun werktijd aan communicatie spenderen. Andere auteurs geven dan weer aan dat managers 72 tot 81 procent van hun tijd enkel aan mondelinge communicatie spenderen (O’Gorman, Boruke en Murray, 2005, p.9, Luthans en Larson, 1986). Van dit hoge percentage zouden, volgens Luthans en Larson (1986), leidinggevend tot 45 procent van hun mondelinge communicatie uitsluitend spenderen aan werknemers en ondergeschikten.

Het beschikken over bepaalde communicatieve en sociale eigenschappen lijkt ook een mogelijke voorspeller te zijn voor de waarschijnlijkheid waarmee een werknemer binnen een werkgroep zich tot leidinggevend ontwikkelt. Zo ondervonden Limon & La France (2005) dat personen die weerstand voelden om te communiceren, minder waarschijnlijk een leidinggevend rol krijgen toebedeeld door

andere teamleden. Riggio, Riggio, Salinas & Cole (2003) vonden dan weer verbanden tussen de mate van extroversiteit van een persoon en het worden aangeduid als teamleider.

Ondanks het belang van interactie en communicatie in leiderschap, wordt leiderschap eerder beperkt vanuit een centraal communicatief oogpunt benaderd (Macik- Frey, 2007, Rouhiainen, 2005, p.627, Madlock, 2008, p.61). Termen zoals interactie, communicatie of communicatieve en interpersoonlijke competentie worden vaak zelf niet eens vermeld in leiderschapsmodellen. Indien deze termen wel worden vermeld, worden ze vaak indirect aangehaald als een mogelijk instrument van een leider of als een apart onderdeel van de sociale eigenschappen van een leider (Macik- Frey, 2007, p.4., Rouhiainen, 2005, p.627). Deze beperkte aandacht voor communicatie bij leiderschap wordt door Rouhiainen (2005, p.628) en Cohen (2004, p. 178) verklaard doordat eerdere leiderschapsmodellen zich vooral hebben gefocused op het identificeren van brede leiderschapseigenschappen (zoals zelfvertrouwen, intelligentie, charisma,...) of leiderschapsstijlen (zoals autoritair leiderschap, participatief leiderschap, transformationeel leiderschap) en de condities waarin deze eigenschappen en stijlen effectief leken te zijn. Door te concentreren op brede leiderschapseigenschappen, gedragsstijlen en de situaties waarin deze zich voordoen, wordt communicatie gereduceerd tot een techniek en is de aandacht beperkter geweest voor de communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden die belangrijk zijn voor leiderschapsgedrag.

Toch zijn er auteurs en onderzoekers die vanuit het standpunt vertrekken dat communicatie en interageren meer is dan “slechts” een aspect van leiderschap (Vickrey 1995, Macik- Frey, 2007, Barge, 1996, Rouhiainen, 2005). Zo omschrijft Barge (1996, p. 318) leiderschap als een vorm van mediumschap. Leiderschap als mediumschap benadert de leidinggevende als iemand die taakgerelateerde en relationele problemen tracht te verhelpen door het mediëren van informatie. Volgens deze auteur gebeurt dit proces van mediatie aan de hand van communicatie. Het is aan de leidinggevende om op dergelijke manieren te communiceren zodat medewerkers de problemen en de te nemen acties begrijpen en er mee akkoord gaan. Om dit succesvol te doen dient een leidinggevende te beschikken over goede communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden. Macik-Frey (2007) vertrekt in haar doctoraatsdissertatie ook vanuit het standpunt dat communicatie niet een onderdeel van leiderschap is, maar omschrijft leiderschap als een specifieke vorm van communicatie. Leiderschap draait volgens deze auteur om het effectief en efficiënt produceren, ontvangen en uitwisselen van verbale en non-verbale symbolen. De auteur Vickrey (1995, p.315) volgt de voorgaande auteurs in hun centraal communicatief perspectief van leiderschap, door te zeggen: *“Communication is not one of the skills — or tools — of leadership; it is the very process by which leadership itself is exercised, without which neither leaders nor leadership would exist.”*

Communicatie wordt door voorgaande auteurs verheven tot het hoofdproces waardoor leiderschap kan ontstaan. Als leiderschap het beïnvloeden en interageren met anderen is om doelen te bereiken en problemen op te lossen, dan gebeurt dit aan de hand van communicatie en sociale interactie.

Leiderschap vanuit een centraal communicatief oogpunt omschrijft communicatie en interpersoonlijk gedrag als een hoofdcomponent van leiderschap. Door middel van communicatie weet een leidinggevende te beïnvloeden, richtlijnen te geven, te motiveren,... Het is vanuit dit gedachtegoed dat deze verhandeling leiderschap benadert en onderzoekt.

2. Interpersoonlijke communicatie

Het benaderen van leiderschap vanuit een centraal communicatief perspectief maakt dat de focus ligt op interactie en het proces van communicatie. Onderhavig hoofdstuk heeft tot doel dit proces en het begrip van communicatie uit te diepen. In het kader van onze onderzoeksdoelstelling richten we ons meer specifiek op het proces van interpersoonlijke communicatie.

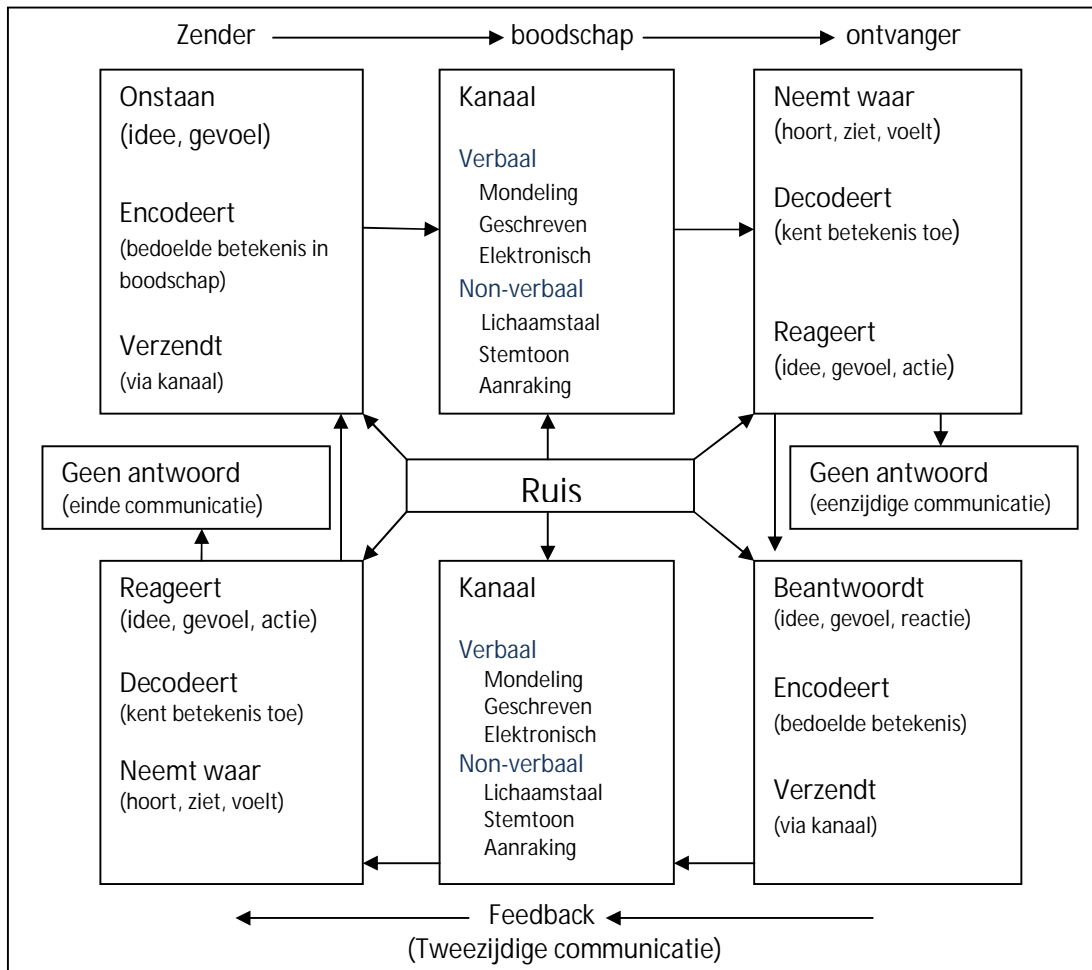
2.1. Wat te verstaan onder interpersoonlijke communicatie?

Communicatie is een wezenlijk onderdeel van de mens. Iedereen heeft wel een idee van wat er bedoeld wordt met communicatie. Toch bestaan er ook hier talloze definities die het begrip trachten te verhelderen. Auteurs Bloisi (2007 p. 355), Cools & Van den Broeck (2006, p.288), Shockley-Zalabak (2009, p. 9) en Hybels & Weaver II (2008, p.6) gebruiken gelijkaardige definities van communicatie, die het begrip omschrijven als: een proces waarbij personen boodschappen en informatie, aan de hand van symbolen, uitwisselen en waarbij betekenissen tot stand komen.

Interpersoonlijke communicatie wordt door Hargie en Dickson (2004, p.12) omschreven als dat subtype van communicatie dat:

- in essentie niet gemedieerd is (oftewel zich face-to-face voor doet).
- plaats vindt in een dyadische of kleine groepscontext.
- in vorm en inhoud wordt beïnvloed door de persoonlijke kwaliteiten, sociale rollen en relaties van de betrokken communicatoren.

Interpersoonlijke communicatie omvat een complex proces en wordt binnen de literatuur vaak verduidelijkt aan de hand van modellen en basiscomponenten zoals “zender”, “ontvanger”, “kanaal”, “boodschap”, “encoderen/decoderen” en “ruis” (Shockley-Zalabak, 2009, Cools& Van den Broeck 2006). Deze basiscomponenten worden weergegeven en besproken door Bloisi (2007) door te verwijzen naar een communicatiemodel van Everett M. Rogers en Rekha Agarwala-Rogers (1976, geciteerd in Bloisi, 2007, p.358-361).



Figuur 1: Communicatiemodel (Bloisi, 2007, p. 358)

Het proces van interpersoonlijke communicatie begint wanneer een persoon (de zender) een idee, intentie, gevoel etc., wenst te communiceren naar iemand anders (de ontvanger). De zender tracht de boodschap te coderen op een wijze waarbij ervan wordt uitgegaan dat de ontvanger hem zal begrijpen. Het kanaal is het medium waarlangs de boodschap wordt verzonden. Binnen interpersoonlijke communicatie zal de boodschap zowel aan de hand van verbale als non-verbale kanalen verlopen. Shockley-Zalabak (2009, p. 11) haalt aan dat alle vijf de menselijke zintuigen (gezichtsvermogen, gehoor, reukzin, smaakzin en tastzin) als kanaal kunnen fungeren binnen een interactie. Mondelinge communicatie zal door woordgebruik via geluidsgolven langs het verbale kanaal verlopen. Non-verbale kanalen omvatten o.a. lichaamsbewegingen, aanrakingen, stemgebruik (Bloisi, 2007, p.359), maar ook gezichtsuitdrukkingen en oogcontact (Cools & Van den Broeck, 2006, p.295).

Cools & Van den Broeck (2006, p.294) halen aan dat non-verbale communicatie tot 60 procent verantwoordelijk kan zijn voor de betekenis van een boodschap. Non-verbale signalen spelen een belangrijke rol in het uitdrukken van emoties en interpersoonlijke verhoudingen (Bull, 2001, p.645),

maar dienen ook ter ondersteuning en begeleiding van datgene wat gezegd wordt (Hargie & Dickson, 2004, p.49). Indien non-verbale signalen niet overeenstemmen met de verbale signalen, kan dit verwarring met zich mee brengen. Non-verbale communicatie dient dan ook vaak als kader in het interpreteren van verbale boodschappen. Personen zijn geneigd non-verbale signalen als meer oprecht en betrouwbaar in te schatten (Cools & Van den Broeck, 2006, p.295).

Zodra een boodschap door de zender geëncodeerd is en via de verschillende kanalen naar de ontvanger verzonden is, zal de ontvanger de boodschap interpreteren en er betekenis aan toekennen. Tijdens dit proces van decoderen kan miscommunicatie ontstaan doordat de ontvanger door persoonlijke interpretaties, verwachtingen en ervaringen een andere betekenis aan de boodschap toekent (Bloisi, 2007, p. 360, Shockley-Zalabak 2009, p. 11). Indien de ontvanger wenst te reageren op de geïnterpreteerde boodschap, zal hij op zijn beurt verzender worden en worden de voorgaande fasen in het communicatieproces terug doorlopen. Dit vertegenwoordigt tweezijdige communicatie en toont binnen het model de continuïteit aan van het communicatieproces.

De component ruis slaat binnen het communicatiemodel op datgene wat het communicatieproces kan verstoren. Ruis kan van alles voorstellen: mentale/ emotionele afleiding, beperkte communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden, de context waarin de communicatie zich afspeelt, vooroordelen (shokley-zalabak, 2009, p.11), een gebrekkig gehoor/ zicht (Cools & Van den Broeck, 2006, p.291),.... Volgens Bloisi (2007, p.360) is het beperken van de ruisfactor een belangrijk aandachtspunt in het doen welslagen van interpersoonlijke communicatie en het komen tot gedeelde betekenissen tussen gesprekspartners.

Harris en Nelson (2008, p.274 -275) halen aan dat interpersoonlijke communicatie binnen organisaties gelijkaardig is aan alledaagse interpersoonlijke communicatie. Volgens deze auteur zijn er echter twee taakgerichte verschillen. Ten eerste zijn organisaties doelgericht en kenmerkt interpersoonlijke communicatie binnen de organisatorische context zich ook als meer doelgericht. Ten tweede vergen organisaties een coördinatie van gedrag, wat inhoudt dat communicatie op een dergelijke manier dient te worden gecoördineerd zodat doelen binnen de organisatie kunnen worden behaald. Interacties op het werk worden door Harris en Nelson (2008) dan ook omschreven als meer taakgericht of professioneel. In de context van organisaties, waar er een sterkere focus ligt op taakoriëntatie en het behalen van doelstellingen, kan het zijn dat leidinggevendenden hun primaire communicatiedoelstellingen op het inhoudelijke en zakelijke richten. Studies duiden er echter op aan dat effectieve managers en leidinggevendenden sterker terugvallen op een goed begrip van menselijke relaties dan op traditionele managerstaken zoals plannen, controleren en besluitvorming (Harris, 1993, p. 315).

2.2. Barrières en filters in het communicatieproces

Vanuit het perspectief dat goed leiderschap afhankelijk is van de mate waarin interpersoonlijke communicatie tussen leidinggevende en werknemer succesvol en kwaliteitsvol is, is het van belang om meer zicht te krijgen op factoren die het communicatieproces negatief kunnen beïnvloeden. In het voorgaande communicatiemodel hebben we het element ruis aangehaald als algemene factor die het communicatieproces belemmert. Ruis kan echter worden onderverdeeld in verschillende barrières en filters. We bespreken hier enkele kort van.

Emoties en de neiging tot beoordelen: Volgens Rogers en Roethlisberger (1991 p. 106) hebben mensen automatisch de neiging om uitspraken van anderen te beoordelen en goed of af te keuren. Door voortdurend te beoordelen wat iemand zegt, wordt er niet echt geluisterd naar wat er gezegd wordt. Volgens Rogers vertegenwoordigt dit één van de grootste barrières in interpersoonlijke communicatie. Gevoelens spelen hier ook een rol. Hoe iemand zich voelt tijdens het ontvangen van een boodschap kan de interpretatie van die boodschap beïnvloeden. Een boodschap die ontvangen wordt wanneer men boos of verdrietig is, kan vaak anders worden geïnterpreteerd wanneer men goed gehumeurd is. De reactie om te oordelen zou zich nog sterker voordoen in situaties waar gevoelens en emoties sterk bij zijn betrokken. In dergelijke situaties zijn personen vaak geneigd hun objectieve en rationele redeneringen naast zich neer te leggen en ze te vervangen door emotionele beoordelingen (Robbins, 2003, p.297).

Referentiekader: Tijdens het coderen en decoderen van boodschappen speelt het referentiekader van de betrokkenen een grote rol. Zo hebben vroegere ervaringen, huidige verwachtingen, ideeën, perspectieven op de desbetreffende situatie, cultuur... allemaal een invloed op de manier waarop boodschappen vertaald en geïnterpreteerd worden (Bloisi, 2007, p. 366, Oomkes, 1987, p.32). Grote verschillen tussen referentiekaders kunnen ervoor zorgen dat, hoewel gesprekspartners elkaar helder lijken te verstaan, er uiteenlopende betekenissen worden gehecht aan boodschappen. Hamilton en Parker (1997, p. 8) geven aan dat leidinggevend en werknemers vanwege hun verschillende positie binnen een organisatie alleen al, een ander referentiekader kunnen hanteren. Dit gegeven op zich kan al verstoringen met zich mee brengen in het coderen en decoderen van boodschappen.

Semantische barrieres: Zowel Bloisi (2007, p.366-367) als Cools en Van den Broeck (2006, p. 292) benadrukken dat het gebruik en de betekenis van specifieke woorden tot miscommunicatie kan leiden. Het hanteren van jargon bijvoorbeeld, kan voor bepaalde groepen communicatie makkelijker maken of een gevoel van samenhang creëren. Voor hen die echter niet tot die groep behoren, kan het vaak voor verwarring en misverstanden zorgen.

Defensiviteit: Het menselijke brein heeft de natuurlijke neiging om orde en consistentie te bewaren in de eigen kennis, overtuigingen en attitudes. Wanneer mensen in communicatiesituaties komen waarin zaken worden verteld die niet overeenstemmen met deze eigen overtuigingen, kennis en/of attitudes, zal men zich vaak defensief opstellen. Defensiviteit belet de luisteraar om objectief te luisteren naar de boodschap die ontvangen wordt. De waarneming van defensiviteit bij een gesprekspartner leidt vaak tot defensiviteit in het eigen gedrag. Zo lijkt defensiviteit zeer besmettelijk te zijn en bestaat er een reëel gevaar voor het belanden in een spiraal van miscommunicatie (Baker, 1981, p.33-40).

Selectieve perceptie: Tijdens interactie krijgt een individu een constante stroom aan informatie te verwerken. Deze informatie kan ontvangen worden van de andere persoon binnen de interactie maar ook via stimuli uit de omgeving. Al deze prikkels worden niet bewust waargenomen aangezien de hoeveelheid informatie teveel is om op te nemen. Hierdoor kan slechts een bepaalde hoeveelheid aan informatie bewust worden waargenomen. Een persoon zal veelal informatie actief selecteren om bewust te verwerken. Deze selectie kan echter zodanig verlopen dat belangrijke informatie tijdens de interactie weg wordt gefilterd. Een persoon kan bijvoorbeeld de aandacht richten op (verbale of non-verbale) signalen die minder relevant zijn waardoor boodschappen niet accuraat ontvangen worden (Hargie, Saunders & Dickson, 1994, p. 197).

2.3. Enkele sleutelbegrippen in interpersoonlijke communicatie tussen leidinggevende en werknemer

Interpersoonlijke communicatie betreft een dynamisch en complex proces waarop verschillende factoren en variabelen een invloed kunnen hebben. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op enkele aspecten die van belang zijn bij interpersoonlijke communicatie en waarbij we de verbinding maken met leiding geven.

2.3.1. Relatie en vertrouwen

Hoe communicatie wordt gevoerd, zegt vaak iets over de relatie tussen de conversanten. Zo hebben Watzlawick, Beavin en Jacksons (1967) het principe geïntroduceerd dat interpersoonlijke communicatie uit meerdere niveaus bestaat: 1) het inhoudsniveau en 2) het betrekkingniveau. Het inhoudsniveau heeft betrekking op datgene wat gezegd wordt. In de context van organisaties en leidinggeven kan het dan bijvoorbeeld gaan om taakbeschrijvingen, het geven van feedback, richtlijnen, ... Het betrekkingniveau gaat over hoe iets gezegd wordt. Zo bevat interpersoonlijke communicatie relationele boodschappen die iets meer vertellen over hoe iets dient te worden opgevat. Ze drukken vaak de gevoelens en attitudes (affiniteit, respect, controle, machtsverhoudingen) van de gesprekspartners uit. Dit betrekkingniveau wordt voornamelijk aan de hand van non-verbale signalen gecommuniceerd.

Zoals reeds aangehaald hebben de sociale rollen en relaties van de betrokken communicatoren ook een invloed op hoe interpersoonlijke communicatie gevoerd wordt (Hargie & Dickson, 2004, p.14). Leidinggevers en werknemers hebben een zekere asymmetrische verhouding tot elkaar met betrekking tot de macht en eventueel ook de expertise en kennis die men heeft. Dit verhoudingsverschil kan een invloed hebben op hoe leidinggevers hun werknemers te woord staan maar kan er net zo goed voor zorgen dat werknemers hun communicatie aanpassen ten opzichte van hun leidinggevers. Zo kunnen werknemers hun interacties aanpassen om in de ogen van hen die meer macht of status hebben, in de gunst te vallen (Burgoon, Hunsaker en Dawson, 1994, p.316-317). Leidinggevers kunnen dan weer de neiging hebben om communicatie met “ondergeschikten” als minder belangrijk te beschouwen (Johns, 1996, p. 348-349). Beck (1999, p.206) geeft echter aan dat het voor leidinggevers van belang is om, ondanks de asymmetrische machtsverhouding een oprechte attitude van gelijkheid na te streven in de communicatie met werknemers. Dit met het oog op het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties waar communicatie zo weinig mogelijk vertekend of gefilterd wordt.

Een leiderschapsmodel dat specifiek gericht is op de relatie tussen werknemer en leidinggevende, is het leader-membership exchange model (LMX-model). Dansereau, Graen en Haga (1975) vertrokken tijdens het ontwikkelen van dit model vanuit de stelling dat leiders zich niet hetzelfde gedragen ten opzichte van iedere werknemer. Een centraal idee binnen de LMX-theorie is dat een leidinggevende beperkt is in zijn persoonlijke, sociale en organisatorische middelen (energie, tijd, functies, ...). Daarom verdeelt hij of zij deze middelen selectief onder zijn of haar werknemers. Doordat leidinggevendenden niet op dezelfde manier omgaan met iedere werknemer, worden relaties gevormd die variëren in kwaliteit (Mueller & Lee, 2002, p.220). Deze variatie in kwaliteit uit zich doordat leidinggevendenden werknemers (bewust of onbewust) categoriseren in een zogenaamde “ingroup” en een “outgroep”. Werknemers die tot de “ingroup” behoren, zouden interessantere taken, meer verantwoordelijkheid, ondersteuning, vertrouwen, aandacht, bevestiging en kansen krijgen van de leidinggevende. In ruil hiervoor vertonen deze werknemers meer loyaliteit en toewijding naar de leidinggevende toe en wordt er verwacht dat ze harder werken. De relatie met werknemers uit de outgroep verschilt in die zin dat van hen enkel verwacht wordt dat ze de formele jobvereisten vervullen en daarvoor ook de standaard beloningen (bijv.: salaris) toegekend krijgen (Yukl, 2010, p.235-236).

Empirisch onderzoek naar deze LMX-relaties en communicatie heeft verbanden gevonden tussen werknemers uit kwaliteitsvollere LMX-relaties (“ingroup”) en meer open en egalitaire communicatie met de leidinggevende (Fairhurst, 1993), een hogere algemene communicatietevredenheid (Mueller & Lee, 2002, p234) en meer coöperatieve communicatie (zoals consulteren, adviseren, meer informatieuitwisseling en het tonen van interesse en bezorgdheid) tussen de werknemers onderling (Bakar, Mustaffa, Mohamad, 2007). Werknemers uit de “outgroup” zouden dan weer in verhouding meer defensieve communicatie voeren (Becker, Halbesleben en O’Hair, 2005) en een hogere mate van angst om te communiceren vertonen (Madlock, Martin, Bogdan en Ervin, 2007). Een kwaliteitsvollere LMX-relatie vertoont dus een resem aan positieve en constructieve communicatiegedragingen bij zowel werknemers als tussen leidinggevendenden en werknemers. Het is dus wenselijk dat een leidinggevende ondanks de beperkingen in middelen, een kwaliteitsvolle LMX-relatie ontwikkelt met zoveel mogelijk werknemers. Bakar en Mohamad (2004, p. 21) hebben resultaten bekomen die een rechtstreeks verband aantonen tussen het ontwikkelen van kwaliteitsvolle LMX-relatie en het voeren van kwaliteitsvolle communicatie door de leidinggevende. Naarmate een leidinggevende dus een betere communicatierelatie met zijn werknemers bekomt, verkrijgt men ook een kwaliteitsvollere LMX-relatie of werkrelatie.

We kunnen dus concluderen dat de relatie die tussen conversanten bestaat een invloed heeft op de interpersoonlijke communicatie, terwijl kwaliteitsvolle interpersoonlijke communicatie op zijn beurt bepalend is voor het vormen van constructieve relaties.

Vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer speelt ook een belangrijke rol in de communicatie die gevoerd wordt. Zo kan een gevoel van wantrouwen ervoor zorgen dat belangrijke informatie slechts selectief ontvangen wordt. Een werknemer die zijn leidinggevende niet vertrouwt kan belangrijke informatie weglaten (Bloisi, 2007, p.368). Vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer maakt dat sociale interactie vrijuit verloopt. Het draagt bij tot het creëren van een communicatieklimaat waarbij ondersteuning en samenwerking vooropstaat (Beck, 1999, p.199-211). Daar waar kwaliteitsvolle communicatie van leidinggevendens bijdraagt tot het creëren en onderhouden van goede werkrelaties, lijkt empirisch onderzoek ook aan te tonen dat dergelijke communicatie bijdraagt tot het ontwikkelen van vertrouwensbanden tussen leidinggevendens en werknemers. Zo ondervonden Willemys, Gallois en Callan (2003) dat naarmate een leidinggevende meer aan zelfonthulling doet, empathie vertoont, bereid is om te luisteren, praat over zaken die niet enkel werkgerelateerd zijn en ondersteunend is in zijn of haar communicatie, bijdraagt tot een verhoogd vertrouwen en een positieve relatie tussen leidinggevende en werknemer.

2.3.2. Gender

Er zijn indicaties dat mannen en vrouwen verschillen vertonen in de communicatie die ze voeren. Tannen (1990, geciteerd in Franzwa & Lockhart, 1998, p.186) argumenteert dat mannen en vrouwen communicatie voeren vanuit verschillende percepties en veronderstellingen. Volgens deze auteur zouden mannen een sterker hiërarchische sociale ordening hanteren en hierdoor ook neigen naar conversatiestijlen die meer competitief van aard zijn en meer gebruik maken van feitelijkheden. Vrouwen zouden in verhouding de sociale wereld vanuit een meer egalitair perspectief benaderen en communicatie richten op het aangaan van verbindingen met anderen en het uitdrukken van gevoelens. Wood (2009, p. 128-133) erkent deze verschillen in interpersoonlijke communicatie, die ze feminiene en masculiene spraakpatronen noemt. Deze auteur benadrukt dat genderverschillen in communicatie voornamelijk ontwikkeld zijn vanuit culturele invloeden en socialisatie en niet zozeer een gevolg zijn van het geslacht van de conversanten. Zo kunnen mannen ook feminiene communicatiestijlen hanteren en vrouwen masculiene communicatie voeren.

Feminiene spraakpatronen kenmerken zich doordat communicatie gericht is op het opbouwen en onderhouden van relaties met anderen. Conversaties worden gebruikt om gelijkheid uit te drukken waarbij persoonlijke ervaringen en gevoelens worden gedeeld. Binnen feminieme spraakpatronen ligt de aandacht sterker op de relationele dimensie van communicatie. Een ander kenmerk van feminiene communicatie is de mate van responsiviteit. Zo wordt er meer bevestiging uitgedrukt in datgene wat gezegd wordt en moedigt men de gesprekspartner aan om verder uit te wijden.

Masculiene spraakpatronen manifesteren zich eerder als een manier om concrete doelen te verwezenlijken, controle uit te oefenen en/of onafhankelijkheid en status uit te drukken. Binnen masculiene communicatie worden minder ervaringen en gevoelens gedeeld omdat zij eerder als een kwetsbaarheid kunnen worden opgevat. Daarbij lijkt masculiene communicatie directer en assertiever van aard te zijn.

Onderzoek naar communicatie bij leidinggevendens lijkt deze genderverschillen in communicatie eerder te bevestigen. Zo ondervonden Baird en Bradley (1979, p.108) dat vrouwelijke leidinggevendens meer informatie geven over andere werkafdelingen met tot doel het verbeteren van de interpersoonlijke relaties met deze afdelingen. Vrouwelijke leidinggevendens stonden ook meer open voor de ideeën van werknemers en moedigden werknemers meer aan. Mannelijke leidinggevendens waren meer dominant en directief in hun communicatie daar waar vrouwelijke leidinggevendens meer betrokkenheid en aandacht vertoonden. Knott en Natalle (1997, p. 536) ondervonden dat vrouwelijke leidinggevendens beter in staat waren werknemers gerust te stellen. Dit is een interpersoonlijke vaardigheid die sterk gericht lijkt op het onderhouden en opbouwen van relaties. Kabacoff (1998, p.4) verkreeg resultaten die aangaven dat vrouwelijke managers meer empathie vertoonden, gevoeliger waren voor anderen en effectiever leken te zijn in het opbouwen van relaties met andere managers.

De genderverschillen in communicatie lijken sterke overeenkomsten te vertonen met een opdeling in leiderschapsstijlen, namelijk die van taak-georiënteerde leiderschapsstijl en relatie-georiënteerde leiderschapsstijl. Een taak-georiënteerde gedragsstijl is sterk gericht op het behalen van doelstellingen en omvat activiteiten zoals het faciliteren van werk en het initiëren van structuur. Een leidinggevende die een relatiegeoriënteerde stijl hanteert, legt de aandacht op het opbouwen en onderhouden van ondersteunende relaties met werknemers (Bass, 1990, p. 472- 474, Northouse, 2001, p.35). Vanuit de genderverschillen in communicatie zou men kunnen veronderstellen dat vrouwelijke leidinggevendens eerder een relatie-georiënteerde leiderschapsstijl zullen hanteren en mannelijke leidinggevendens meer geneigd zijn naar een taak-georiënteerde stijl.

Eagly en Johnson (1990) onderzochten deze gender-gerelateerde verschillen in leiderschapsstijlen door een meta-analyse te voeren van 162 leiderschapsstudies. Leiderschapsstudies die uitgevoerd waren in laboratoriumexperimenten leken gender-stereotiepe verschillen aan te tonen. Die leiderschapsstudies die in assessment centers waren uitgevoerd bleken alleen genderverschillen te vertonen bij personen die geen leiderschapsfunctie uitoefenden. In deze laboratoriumexperimenten en assessmentstudies leken vrouwen relatief meer geneigd te zijn een relatie-georiënteerde en democratische stijl te hanteren, terwijl mannen eerder een taakgerichte en autocratische stijl vertoonden. Studies die binnen een organisatie waren uitgevoerd, vertoonden geen genderverschillen in managementstijl voor wat betreft de taak-georiënteerde en relatie-georiënteerde stijl. Vrouwen leken wel eerder een democratische of participatieve leiderschapsstijl te hanteren en minder

autocratisch of directief te leiden in verhouding tot mannen. Eagly en Johnson (1990) suggereren dat leiderschapsgedrag minder stereotiep is wanneer mannen en vrouwen min of meer dezelfde leiderschapsrol vervullen binnen een organisatie. Zo zou volgens deze auteurs een managersrol relatief duidelijke richtlijnen bevatten in hoe men zich dient te gedragen in een dergelijke positie. Daarbij beargumenteren deze auteurs dat organisaties mannelijke en vrouwelijke managers hebben geselecteerd volgens dezelfde relevante criteria. Deze richtlijnen en criteria voor gedragingen kunnen echter ontstaan zijn vanuit een voornamelijk mannelijk gedomineerde context en perspectief (Bell en Smith, 1999, p. 364 en Oakley, 2000 p. 325). Dit kan er toe hebben geleid dat vrouwen in leidinggevende functies hun gedrag en communicatie (deels) hebben aangepast om meer overeen te stemmen met datgene wat binnen deze mannelijke context als meer functioneel wordt beschouwd. Bell en Smith (1999, p.634) benadrukken echter dat het van belang is om waardering te tonen voor de mogelijke verschillen die bestaan in communicatie tussen man en vrouw. Zo leveren zowel masculiene als feminiene spraakpatronen waardevolle bijdragen binnen leidinggevende functies. Een ideaal zou dan ook zijn dat een leidinggevende beschikt over een breed repertoire aan interpersoonlijke en communicatieve competenties waaruit hij of zij kan kiezen naargelang de situatie, context en persoon.

3. Interpersoonlijke en communicatieve competentie

Binnen deze masterproef benaderen we leiderschap vanuit een centraal communicatief standpunt. Zo verloopt leiderschap via communicatie en interpersoonlijk ageren. In het belang van onze onderzoeksdoelstelling diepen we het concept rond interpersoonlijke en communicatieve competentie uit.

Een zekere kwaliteit aan interpersoonlijke en communicatieve competentie is nodig in succesvolle sociale interactie. Verscheidene individuele en sociale problemen kunnen zich voordoen als personen onvoldoende competent zijn in communicatie en interpersoonlijk gedrag. Zo faciliteert een hogere mate van bekwaamheid in interpersoonlijke communicatie een beter sociaal, psychologisch en fysiek welzijn (Rickheit, Strohner en Vorwerg, 2010, p.24). Communicatieve en interpersoonlijke competentie is dan ook al geregeld bestudeerd geweest binnen verscheidene onderzoeksdomeinen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: dokter-patient communicatie (Cegala, Marinelli en Post, 2000), onderwijs, familiale verhoudingen, liefdesrelaties,... Binnen de bedrijfswereld wordt het belang van deze competenties ook niet miskend. Zo werd via een grootschalig survey bij 1000 human resources-managers gevraagd naar het belang van bepaalde vaardigheden binnen het ideale managersprofiel. De vaardigheid om effectief te luisteren en de vaardigheid om goed te werken met mensen op een interpersoonlijke basis, werden het meest belangrijk geacht (Winsor, Curtis en Stephens, 1997, p. 176).

Uitleggen wat interpersoonlijke en communicatieve competentie betekent, is echter geen sinecure. De termen interpersoonlijke competentie, communicatieve competentie, sociale vaardigheden, “peopleskills” of “soft skills” worden geregeld als synoniem voor elkaar gebruikt (Hayes, 2002, p.3, Macik-Frey, 2007, p.24). Daarbij benadrukken verschillende onderzoekers dat er geen consensus bestaat over een eenduidige definitie van communicatieve competentie, terwijl andere wetenschappers hun bezorgdheid uitdrukken over het gebrek aan theoretische fundering rond interpersoonlijke en communicatieve competentie (Wilson en Sabee 2003, p. 5). De moeilijkheid in het definiëren van communicatieve competentie ligt volgens Rickheit en collega’s (2010, p. 24) in de complexiteit van communicatie, de uitgebreide variatie aan gerelateerde cognitieve en sociale vaardigheden en de situationele factor die een invloed uitoefent.

Mohd-Salleh (2008) heeft in een literatuurstudie een aantal definities en beschrijvingen van communicatieve competentie met elkaar vergeleken. Hieruit heeft ze vier veel voorkomende begrippen gesynthetiseerd: “kennis”, “vaardigheid”, “aanpassing” en “geschiktheid”. *Kennis* heeft betrekking op de informatie die een persoon dient te hebben om op een competente manier te communiceren, zoals weten wat er verwacht wordt om te zeggen, hoe anderen zich waarschijnlijk

voelen en gedragen, welke verschillende acties eventueel genomen kunnen worden, welke eventuele gevolgen deze acties met zich mee kunnen brengen,... *Vaardigheid* gaat dan weer over de mogelijkheid van een persoon om zich te gedragen op een manier die als competent wordt beschouwd. *Aanpassing* heeft betrekking op de vaardigheid om het communicatief en interpersoonlijke gedrag aan te passen naargelang de sociale context. Het begrip *geschiktheid* heeft ook te maken met de sociale context en verwijst naar de mate waarin communicatieve en interpersoonlijke gedragingen gelegitimeerd en acceptabel worden bevonden. Vanuit deze 4 begrippen komt Mohd-Salleh (2008, p. 309) tot de volgende definitie van communicatieve competentie: “*communication competence refers to one’s adaptation of a communication situation by demonstrating skills in appropriating knowledge relevant to the communication situation and context.*”

Spitzberg (2003, p. 98) en Rickheit en collega’s (2010, p.25) halen nog een extra begrip aan dat van belang is in het begrijpen van interpersoonlijke en communicatieve competentie: “effectiviteit”. *Effectiviteit* is een centraal criterium in de gedachtegang dat communicatie en interpersoonlijk gedrag ingezet worden ten behoeve van het behalen van een doel. Effectiviteit heeft te maken met het hebben van controle over de verschillende interpersoonlijke en communicatieve competenties.

Met het begrip effectiviteit in het achterhoofd geven we dan ook nog de definitie van interpersoonlijke competentie door Hayes (2002, p.3): “*goal-directed behaviours used in face-to-face interactions in order to bring out a desired state of affairs*”. Deze definitie lijkt goed aansluiting te vinden bij de definitie van leiderschap als een sociaal beïnvloedingsproces met het oog op het behalen van doelstellingen en objectieven.

Vanuit deze definities kunnen we zien dat interpersoonlijke en communicatieve competentie betrekking heeft op een verzameling van vaardigheden en competenties waarbij zowel gedragsmatige als cognitieve aspecten komen kijken. Het gedragsmatige aspect doet zich voor in het stellen van waarneembare gedragingen zoals het geven van verbale en non-verbale signalen. De cognitieve component heeft betrekking op het bezitten van de nodige kennis en inzichten om sociaal vaardig te handelen.

3.1. Het belang van emotionele intelligentie voor interpersoonlijke en communicatieve competentie.

Een concept dat geassocieerd kan worden met interpersoonlijke en communicatieve competentie is emotionele intelligentie. Emotionele intelligentie (EQ) wordt door Salovey en Mayer (1990, p.189) gedefinieerd als: *“the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions.”* Emoties spelen een belangrijke rol binnen sociale interactie. Zo bestaat non-verbale communicatie voor een groot deel uit het ontvangen en verzenden van emoties. Non-verbale communicatie is vaak een bron van informatie over hoe iemand zich voelt en wat iemand voelt voor de andere gesprekspartner (Hargie en Dickson, 2004, p.52). Emoties kunnen ook, zoals eerder aangehaald, als filter fungeren in het interpreteren van boodschappen en het komen tot effectieve communicatie. Het kunnen waarnemen van de eigen emoties en die van de gesprekspartner en het adequaat reageren hierop, lijkt dan ook van belang te zijn voor kwaliteitsvolle interacties.

Emotionele intelligentie wordt door verschillende onderzoekers geconceptualiseerd aan de hand van verschillende dimensies. Onderzoekers zijn het vaak niet eens over de dimensies die nu juist bepalend zijn voor EQ (Buelens, Knockaert en Van den Broeck, 2010, p. 205). Binnen de literatuur valt het wel op dat vele dimensies die geassocieerd worden met EQ sterke overeenkomsten vertonen met dimensies en vaardigheden die van belang zijn binnen interpersoonlijke en communicatieve competentie. Zo geeft bijvoorbeeld Goleman (2004) onder andere de dimensies “empathie” en “sociale vaardigheden” als onderdelen van EQ. Empathie of het zich kunnen inleven in iemand anders, is binnen interactie een belangrijke vaardigheid daar het toelaat contact te maken met andermans ervaringen en gevoelens en deze ook te begrijpen. Empathie vormt volgens Ioannidou en Konstantikaki (2008, p. 119) de basis voor het komen tot effectieve communicatie, relaties en wederzijds begrip.

Verscheidene auteurs illustreren het belang van EQ voor communicatie en interpersoonlijke relaties. Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin en Salovey (2004) ondervonden aan de hand van twee studies dat emotionele intelligentie verbanden vertoont met kwaliteitsvollere sociale interacties. Zo kwamen deze auteurs tot de conclusie dat het vermogen om emoties te managen bijdraagt tot warme, vlotte en spontane sociale interacties en kwaliteitsvollere relaties. EQ droeg bij tot het verminderen van conflicten en spanningen en werd geassocieerd met een verhoogd sociaal aanpassingsvermogen. Buelens, Knockaert en Van den Broeck (2010, p. 203) geven ook aan dat personen met een hoog interpersoonlijk EQ makkelijker invloed kunnen uitoefenen op anderen en sneller bijleren op het vlak van onderhandelen. Riggio en Lee (2007, p. 424) halen zelfs expliciet aan dat tijdens het bestuderen van interpersoonlijke competenties men emotionele competenties dient mee te beschouwen.

Zoals eerder benoemd bestaat interpersoonlijke en communicatieve competentie uit cognitieve en gedragsmatige aspecten. Door emotionele intelligentie te beschouwen als een belangrijk gegeven binnen interpersoonlijke en communicatieve competentie, nemen we ook het affectieve aspect op binnen communicatie en interpersoonlijk ageren.

3.2. Het conceptualiseren van interpersoonlijke en communicatieve competentie

We hebben een algemene omschrijving gegeven over wat interpersoonlijke en communicatieve competentie behelst, maar over welke specifieke vaardigheden gaat het nu precies? Tot op heden bestaat er geen algemeen aanvaard theoretisch model dat specificeert welke vaardigheden essentiële competenties zijn voor kwaliteitsvolle interactie. Zo zijn er meer dan honderd afgeleide dimensies en vaardigheden geïdentificeerd die geassocieerd worden met interpersoonlijke en communicatieve competentie (Spitzberg, 2003, p.117).

De lijsten van specifieke vaardigheden en dimensies voor interpersoonlijke en communicatieve competentie die aangehaald worden, lijken vaak eerder van een arbitraire aard te zijn en geselecteerd te zijn geweest uit de literatuur. Robbins en Hunsaker (2003, p.27) geven een verzameling van interpersoonlijke vaardigheden die volgens hen het belangrijkste zijn voor managers. Deze vaardigheden zijn: boodschappen doorgeven, luisteren, doelen stellen, feedback geven, empoweren van werknemers, coachen, verandering bevorderen, verwachtingen uiteenzetten, overtuigen, politiek bedrijven, vergaderingen leiden, conflicten oplossen, onderhandelen en teambuilding.

Hargie (2006,) haalt de volgende vaardigheden aan als interpersoonlijke en communicatieve kerncompetenties: non-verbale communicatieve vaardigheden, bevragen, versterken, reflecteren, uitleggen, zelfonthulling, luisteren, humor en overtuigen. Greene en Burleson (2003) geven dan weer de volgende opsomming van vaardigheden als fundamentele competenties: Non-verbale communicatieve vaardigheden, discursieve en conversatievaardigheden, boodschap-productie vaardigheden, boodschap-receptie vaardigheden en impressie managementvaardigheden.

Deze opsommingen geven een idee van de verscheidenheid aan vaardigheden die geassocieerd worden met interpersoonlijke en communicatieve competentie. Ze lijken echter niet te zijn ontstaan vanuit een bepaald theoretisch model.

Een conceptualisering van sociale vaardigheden die wel eerder vanuit een expliciete theoretische benadering is ontwikkeld, is die van Riggio (1986). Riggio (1986) heeft een omkadering ontwikkeld van een aantal basisdimensies in sociale vaardigheden. Deze auteur maakt een onderscheid tussen verbale en non-verbale communicatie en heeft deze onderverdeeld in drie primaire dimensies van communicatieve vaardigheid: communicatiegevoeligheid, communicatie-expressiviteit en communicatiecontrole. Communicatiegevoeligheid duidt op de mate waarin iemand in staat is boodschappen, symbolen en signalen te ontvangen, interpreteren en/of te decoderen. Communicatie-expressiviteit heeft betrekking op het verzenden, omzetten en encoderen van boodschappen. Communicatiecontrole verwijst dan weer naar het vermogen om verbale, non-verbale en emotionele communicatie te reguleren en te presenteren. Zo is Riggio (1986) gekomen tot zes basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie:

Emotionele expressiviteit: deze dimensie refereert naar een algemene vaardigheid in het sturen van non-verbale signalen. Deze heeft betrekking op het vermogen om emoties en non-verbale symbolen spontaan en accuraat uit te drukken. Personen die een hoge emotionele expressiviteit hebben, kunnen anderen emotioneel beïnvloeden of inspireren.

Emotionele sensitiviteit: deze dimensie heeft betrekking op een algemeen vermogen tot het ontvangen en decoderen van non-verbale signalen van anderen. Individuen die een sterke emotionele sensitiviteit vertonen, zijn gevoelig en oplettend in het observeren van non-verbale en emotionele tekens bij anderen.

Emotionele controle: emotionele controle refereert naar een algemene vaardigheid om emoties en non-verbale uitingen te controleren en te reguleren. De persoon die hoog scoort op emotionele controle kan zijn spontane of extreme emotionele toestand reguleren.

Sociale expressiviteit: hieronder wordt een algemeen vermogen tot spreken en het engageren in sociale interactie met anderen bedoeld. Personen die sociaal expressief zijn, kunnen spontaan en extrovert overkomen.

Sociale sensitiviteit: deze dimensie wordt geassocieerd met de vaardigheid om verbale communicatie te decoderen en kennis te hebben van normen rond gepast sociaal gedrag. Sociaal sensitieve personen zijn aandachtig naar anderen en kunnen goed luisteren.

Sociale controle: sociale controle verwijst naar een algemene vaardigheid in zelf-presentatie. Personen die een sterke sociale controle hebben, kunnen zich makkelijk sociaal aanpassen en tactvol zijn. De dimensie verwijst naar het kunnen aannemen van verschillende sociale rollen en het innemen van specifieke standpunten binnen discussies.

Deze conceptualisering is later gehanteerd in een onderzoek dat peilde naar de mate van sociale en communicatieve vaardigheid van een leidinggevende en leiderschapseffectiviteit (Riggio, Riggio, Salinas & Cole 2003). Leaders die sociaal en communicatief competent waren, werden als meer effectieve leiders beoordeeld door teamleden. In tegenstelling tot de verwachtingen, hadden sociaal vaardige leidinggevendenden echter geen beter presterende werkgroepen.

De conceptualisering door Riggio (1989) benadert interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden vanuit een vrij breed kader. Zo zijn de dimensies nog relatief algemeen. Het kan echter wel dienen als een theoretische omkadering van waaruit meer specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties kunnen voortvloeien. Daarbij omhelst deze conceptualisering het belang van non-verbale communicatie en emoties binnen sociale interactie.

3.3. Onderzoek naar interpersoonlijke en communicatieve competentie bij leidinggevendenden

Hoewel vele wetenschappers en onderzoekers stellen dat kwaliteitsvolle communicatie van belang is voor leidinggevendenden, is onderzoek naar interpersoonlijke en communicatieve competentie bij leidinggevendenden eerder beperkt (Rouhiainen, 2005, p.625, Madlock, 2008, p. 61). Daarbij lijkt het dat onderzoek zich meer heeft gericht op algemene aspecten van interpersoonlijke communicatie dan op specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties (Penley & al, 1991, p. 57, Bambacas & Patrickson, 2008, p 53). Meyer en Kassing (1998) bijvoorbeeld onderzochten of de communicatieve competentie, het communicatief aanpassingsvermogen en de mate van interactie-betrokkenheid van een leidinggevende bijdragen tot de organisatie-identificatie van werknemers. Resultaten gaven weer dat enkel de communicatieve competentie van de leidinggevende bijdroeg tot een verhoogde organisatie-identificatie van de werknemer. De auteurs hanteerden echter een globale schaal van communicatieve competentie waardoor weinig bekend is over de specifieke communicatieve vaardigheden die bijdragen tot organisatie-identificatie. Een ander onderzoek ging na of de communicatieve competentie van project managers geassocieerd werd met de tevredenheid van teamleden en de productiviteit van het projectteam (Henderson, 2003). Communicatieve competentie werd hier geconceptualiseerd in twee algemene communicatieve vaardigheden: encoderingscompetentie en decoderingscompetentie. Het onderzoek toonde aan dat de vaardigheid van een manager op het vlak van encoderen en decoderen significant bijdroeg tot de tevredenheid van

de teamleden met elkaar en met de manager. De vaardigheid van de manager qua encoderen vertoonde dan weer een significant verband met teamproductiviteit.

We konden slechts één studie vinden waar de aandacht gericht werd op een reeks specifieke communicatieve en interpersoonlijke competenties van leidinggevend en organisatiegedrag bij werknemers. Zo onderzochten Zarei Matin, Jandaghi, Haj Karimi en Hamidzadeh (2010) of specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties van managers een verband vertoonden met de organisatieverbintenis van werknemers. Deze auteurs hanteerden de conceptualisering van interpersoonlijke en communicatieve competentie van de reeds eerder vermelde Robbins en Hunsaker (2003), namelijk: boodschappen doorgeven, luisteren, doelen stellen, feedback geven, empoweren van werknemers, coachen, verandering bevorderen, verwachtingen uiteenzetten, overtuigen, politiek bedrijven, vergaderingen leiden, conflicten oplossen, onderhandelen en teambuilding. De bevindingen gaven weer dat van de verschillende competenties, enkel teambuilding bijdroeg tot organisatieverbintenis.

Het eerder richten op algemene aspecten van interpersoonlijke communicatie in tegenstelling tot specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties, kan mogelijk verklaard worden door de moeilijkheid in het conceptualiseren van het begrip. Daarnaast zal het hanteren van globale schalen van communicatieve en interpersoonlijke competentie methodologisch praktischer zijn. Het richten van aandacht op specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties kan echter waardevolle inzichten leveren in het identificeren van die specifieke communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden die bijdragen tot effectief leiderschapsgedrag. Dit kan op zijn beurt een aanzet zijn tot het ontwikkelen en trainen van deze competenties bij leidinggevend.

Een ander aspect dat opviel tijdens de literatuurstudie, is dat bestaand kwantitatief en kwalitatief onderzoek dat peilt naar belangrijke en nodige interpersoonlijke vaardigheden binnen de organisatorische context, veelal vertrekt vanuit het perspectief van managers en leidinggevend. Zo bestond de onderzoekspopulatie uit het onderzoek van Winsor, Curtis en Stephens (1997) uit duizend human resources managers. Bambacas en Patrickons (2008) bevroegen ook tweeëndertig human resources managers aan de hand van diepte-interviews naar belangrijke interpersoonlijke vaardigheden voor het bevorderen van de organisatieverbintenis bij werknemers. Een survey van Maes, Weldy en Icenogle (1997) dat het belang en de mate van gebruik van mondelinge communicatieve vaardigheden bij afgestudeerde economiestudenten onderzocht, werd ook uitgevoerd bij driehonderdvierenvijftig laag-, midden- en hogerkader managers. Het hanteren van een managersperspectief is enerzijds logisch daar deze doelgroep vanuit zijn functie en ervaring waardevolle bijdragen kan leveren met betrekking tot dit onderwerp. Werknemers kunnen evenwel ook een uniek perspectief leveren op de interpersoonlijke en communicatieve competenties die van belang zijn bij leidinggevend. Zij zijn een doelgroep waar leidinggevend een groot deel van hun tijd mee communiceren en waarschijnlijk

de grootste rechtstreekse invloed op uitoefenen. In interactie met leidinggevendens kunnen werknemers een andere visie hebben op die interpersoonlijke en communicatieve competenties die belangrijk zijn bij leidinggevendens.

4. Communicatie van leidinggevenden en organisatorisch gedrag van werknemers

Het bestuderen van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties vanuit het perspectief van werknemers kan interessante inzichten geven in die aspecten die bijdragen tot effectief leiderschap. Om te kijken naar mogelijke verbanden tussen specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties en effecten van leiderschapsgedrag, zijn enkele variabelen in deze studie opgenomen die een invloed uitoefenen op werknemers en gevolgen kunnen hebben voor een organisatie. Deze variabelen zijn: jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress.

4.1. Jobtevredenheid

Jobtevredenheid heeft betrekking op een verzameling aan positieve of negatieve gevoelens en attitudes van waaruit een werknemer naar zijn werk kijkt. De jobtevredenheid van een werknemer kan een invloed hebben op de mate waarin een werknemer afwezig is op zijn werk. Daarnaast is een werknemer met een negatieve jobtevredenheid eerder geneigd om van job te veranderen wat in een dergelijke situatie gepaard gaat met de nodige kosten voor een organisatie (Newstrom, 2007, p.204 - 210).

Het verband tussen jobtevredenheid en communicatie tussen leidinggevende en werknemer is reeds binnen onderzoek aangetoond. Zo heeft recent onderzoek van Madlock (2008) aangetoond dat de communicatieve competentie van een leidinggevende tot bijna 18% van de variantie in de jobtevredenheid van een werknemer verklaart. Sharbrough, Simmons en Cantrill (2006) gingen ook na of er een verband bestond tussen de communicatieve competentie van een leidinggevende en de jobtevredenheid van werknemers. Deze auteurs vonden een significante correlatie (0,252) tussen deze twee variabelen. Beide onderzoeken hanteerden echter een globale schaal van communicatieve competentie, wat maakt dat deze onderzoeken geen overzicht bieden van de specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties van leidinggevenden die verbanden vertonen met de jobtevredenheid van werknemers.

4.2. Werkmotivatie

Motivatie kan worden gedefinieerd als de processen die bij een persoon verantwoordelijk zijn voor de intensiteit, richting en volharding in het uitoefenen van moeite om tot een doel te komen (Mitchel, 1997, p. 60). Werkmotivatie heeft dan betrekking op het uitoefenen van moeite voor het behalen van jobrelevante doelstellingen (Robbins, 2003, p.155). Werknemer-motivatie is verbonden met organisatorisch leiderschap en het hebben van voldoende werkmotivatie draagt bij tot de prestaties van werknemers binnen een organisatie (Johns, 1996, p. 161). Gilley, Gilley en McMillan (2009, p. 88) benadrukken dat leiderschapscommunicatie een fundamenteel gegeven is voor de motivatie van werknemers en pleiten dat leidinggevendenden meer aandacht dienen te schenken aan communicatieve strategieën en vaardigheden. Kay en Christophel (1995) hebben uit hun onderzoek een significante relatie gevonden tussen leiderschapscommunicatie en werknemer-motivatie. Zo vonden deze auteurs een matig tot sterk verband (0,66) tussen de communicatie-openheid van een leidinggevende en de werkmotivatie van de werknemer. Daar de link tussen leiderschapscommunicatie en werknemer-motivatie reeds is aangetoond, zullen wij trachten na te gaan of er verbanden bestaan tussen specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties en werkmotivatie.

4.3. Werkstress

Stress is de term die gebruikt wordt voor het ervaren van druk en spanning door een persoon wanneer deze geconfronteerd wordt met uitzonderlijke eisen, beperkingen of mogelijkheden (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010, p.37). Het ervaren van stress op het werk kan voor personen verschillende gevolgen hebben. Een taak kan voor iemand als uitdagend worden ervaren, terwijl dezelfde taak bij iemand anders angst kan oproepen. Hoge niveau's van stress kunnen ertoe leiden dat spanning opbouwt, wat op zijn beurt een negatieve invloed kan uitoefenen op de emoties, gedachtegang en het gedrag van een persoon (Newstrom, 2007, p.353). Werkstress kan een verandering teweegbrengen in productiviteit, prestaties en aanwezigheid van werknemers. Daarnaast kan werkstress een serieuze impact hebben op de fysieke gezondheid van werknemers. Voor organisaties en werkgevers kunnen deze consequenties van werkstress een hoog kostenplaatje met zich meebrengen (Robbins, 2003, p.582).

McVicar (2003) heeft uit zijn onderzoek resultaten gevonden die aangeven dat de stijl van leidinggeven een mogelijke oorzaak kan zijn van werkstress. Smeltzer (1987) heeft dan weer een direct verband geconstateerd tussen communicatie en werkstress. Deze auteur benadrukt het belang

van effectieve interpersoonlijke communicatie om werkstress bij werknemers te beperken. Verschillende types van leiderschapscommunicatie kunnen werkstress bij werknemers reduceren. Zo ondervonden Kim en Lee (2009) dat job-relevante communicatie en positieve relatie-communicatie negatief correleerde met werkstress. Dit vereist onder andere dat een leidinggevende in staat is om sociale en emotionele ondersteuning te bieden aan werknemers. Om dit te verwezenlijken dient een leidinggevende te beschikken over interpersoonlijke en communicatieve competenties. Binnen dit onderzoek gaan we dan ook trachten na te gaan of er verbanden kunnen worden gevonden tussen specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend en werkstress bij werknemers.

5. Samenvatting

Leiderschap wordt binnen de literatuur geregeld omschreven als een proces van sociale beïnvloeding. Deze omschrijving benadert leiderschap als een interactioneel concept. Communicatie en interpersoonlijk gedrag worden dan ook als belangrijk ervaren voor effectief leiderschap. Toch lijken bestaande leiderschapsmodellen en -theorieën communicatie eerder aan te halen als een techniek of eigenschap van leidinggevend. In deze verhandeling benaderen we leiderschap vanuit een centraal communicatief perspectief. We vertrekken hierbij vanuit het standpunt dat communicatie en interpersoonlijk ageren het hoofdproces is van waaruit leiderschap voortvloeit. Het proces van interpersoonlijke communicatie is echter een dynamisch en complex gegeven. Verschillende factoren en variabelen oefenen een invloed uit op het omzetten en interpreteren van boodschappen en signalen. Zo kunnen emoties, vroegere ervaringen, psychologische mechanismen, percepties, relaties, socialisaties,... allemaal een impact hebben op het komen tot gedeelde betekenissen. Kwaliteitsvolle en effectieve interactie lijkt dan ook voor een groot deel afhankelijk te zijn van de mate waarin een persoon over de nodige vaardigheden, kennis en inzichten beschikt. Onderzoekers en geleerden zijn het echter niet eenduidig eens over die interpersoonlijke en communicatieve competenties die als essentieel worden beschouwd. De literatuur haalt verschillende opsommingen en verzamelingen van interpersoonlijke en communicatieve competenties aan als zijnde van belang. Deze uiteenlopende invalshoeken, gecombineerd met de complexe aard van interpersoonlijke communicatie kunnen ertoe hebben bijgedragen dat onderzoek naar leiderschap en communicatie zich eerder op algemene aspecten van communicatie heeft gericht. De focus leggen op meer specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties kan ertoe leiden dat die specifieke competenties worden geïdentificeerd die als belangrijker of noodzakelijk worden geacht. Daarbij kan een meer specifieke benadering meer inzicht verwerven in die vaardigheden of competenties bij leidinggevend waar behoefte aan verbetering of ontwikkeling voor is. Een ander aspect dat naar voren kwam binnen bestaand onderzoek naar belangrijke interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden, is dat de onderzoekspopulatie vaak uit managers en leidinggevend bestaat. Deze keuze is niet onlogisch omdat leidinggevend vanuit hun ervaringen en functie waardevolle inzichten kunnen leveren. De doelgroep waar leidinggevend mogelijks het meeste invloed op kunnen uitoefenen zijn vaak de werknemers onder hen. Deze werknemers kunnen vanuit hun perspectief andere verwachtingen of inzichten hebben in de interpersoonlijke en communicatieve competenties die bij leidinggevend belangrijk zijn. Het hanteren van een werknemersperspectief in het onderzoeken van verschillende interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden bij leidinggevend, kan dan ook tot interessante bevindingen leiden.

Drie aspecten waar leidinggevend een invloed op kunnen uitoefenen bij werknemers zijn: jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress. Door te kijken of er verbanden bestaan tussen deze drie variabelen en specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend, kunnen we trachten na te gaan welke interpersoonlijke en communicatieve competenties eventueel bij kunnen dragen tot effectief leiderschap.

Deel 2: Empirisch Onderzoek

1. Inleiding

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste zal getracht worden een beeld te creëren van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties (ICC's) die werknemers enerzijds al dan niet belangrijk vinden bij leidinggevend en anderzijds al dan niet ervaren bij de eigen directe leidinggevende. Een gap-analyse naar de discrepantie tussen het belang en de aanwezigheid van ICC's bij leidinggevend, kan een overzicht geven van die ICC's waar volgens werknemers bij leidinggevend nog aan gewerkt kan worden.

Ten tweede zal dit onderzoek peilen naar mogelijke verbanden tussen de aanwezigheid van de bewuste ICC's bij de directe leidinggevende en het niveau van jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress bij werknemers. Dit kan een indicatie geven van die specifieke ICC's die mogelijk bijdragen tot effectief leiderschap.

Omdat er in de literatuurstudie geen kader is gevonden rond het belang dat werknemers hechten aan specifieke ICC's bij leidinggevend of de mate waarin zij deze ook aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende, zal er binnen deze masterproef sprake zijn van een exploratief onderzoek. Het doel is om een indicatie te krijgen van mogelijke tendensen i.v.m. de beleving van werknemers voor wat betreft specifieke ICC's bij leidinggevend. Daarnaast streven we de analyse van relaties na. Het onderzoek zal verlopen via een survey daar dit toelaat statistische analyses uit te voeren op de verkregen resultaten.

2. Onderzoeksvragen

Aangezien dit onderzoek van een exploratieve aard is, zal er gewerkt worden met onderzoeksvragen in plaats van hypothesen. Het onderzoek is gestructureerd in drie onderdelen. In een eerste onderdeel is er gekozen om enkele algemene aspecten te bevragen die uit de literatuurstudie naar voren kwamen als van belang zijnde of invloed hebbende op communicatie en interpersoonlijk ageren tussen leidinggevende en werknemer. Het tweede onderdeel richt de aandacht op interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend en vanuit het perspectief van de werknemer. Tenslotte zullen in een derde onderdeel verbanden worden gelegd tussen interpersoonlijke en communicatieve competenties en jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress.

Algemene vragen:

- o.v. 1: Hoe omschrijven de bevroegde werknemers de relatie met hun directe leidinggevende?
- o.v.2: Hoeveel contact hebben de bevroegde werknemers met hun directe leidinggevende?
- o.v.3: Wordt er met de directe leidinggevende gepraat over zaken die niet werkgerelateerd zijn?
- o.v.4: Vertrouwen de bevroegde werknemers hun directe leidinggevende?
- o.v.4: Zijn de bevroegde werknemers in het algemeen tevreden met de interpersoonlijke communicatie met hun directe leidinggevend en?
- o.v.5: Zijn er significante verschillen in deze algemene tevredenheid met betrekking tot de socio-demografische variabelen van de bevroegde werknemers?

Interpersoonlijke en communicatieve competenties:

- o.v.6: Welke van de bevroegde interpersoonlijke en communicatieve competenties vinden de respondenten al dan niet belangrijk bij leidinggevend en in het algemeen?
- o.v.7: Zijn er significante verschillen in het belang van de verschillende competenties in verhouding tot de verschillende socio-demografische variabelen?
- o.v.8: In welke mate worden de bevroegde competenties aanwezig geacht bij de eigen directe leidinggevend en?
- o.v.9: Zijn er significante verschillen in de aanwezigheid van de verschillende competenties in verhouding tot de verschillende socio-demografische variabelen ?

o.v.10: Zijn er discrepanties tussen het belang en de aanwezigheid van de verschillende bevraagde competenties?

o.v.11: Zijn er significante verschillen tussen de discrepanties en de verschillende socio-demografische variabelen?

Mogelijke verbanden

Jobtevredenheid:

o.v. 12: Is er een lineair verband tussen jobtevredenheid en de aanwezigheid van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij de eigen directe leidinggevende?

Werkmotivatie:

o.v. 13: Is er een lineair verband tussen werkmotivatie en de aanwezigheid van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij de eigen directe leidinggevende?

Werkstress:

o.v. 14: Is er een lineair verband tussen werkstress en de aanwezigheid van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij de eigen directe leidinggevende?

3. Onderzoeksmethode

3.1. Steekproef en dataverzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een online-survey via een gestandaardiseerde vragenlijst. We opteerden voor deze methode aangezien het toelaat, grotere aantallen respondenten te bevragen op een relatief beperkte tijd. Door het groter aantal onderzoekseenheden verkrijgt men een hogere betrouwbaarheid in de gevonden resultaten. De vragenlijst peilt naar de beleving van specifieke interpersoonlijke competenties bij de eigen directe leidinggevende. Dit gaat over gevoelige materie waardoor het wenselijk is dat de respondent de vragenlijst naar eigen believen kan invullen. Deze vorm van bevragen laat het toe de vragen anoniem in te vullen zonder het gevaar dat een interviewer of onderzoeker voor vertekeningen zorgt in de verkregen resultaten.

Het hanteren van survey-onderzoek maakt het mogelijk om statistische analyses uit te voeren op de verkregen resultaten. Daarbij is het hanteren van een survey toepasbaar voor het peilen naar subjectieve aspecten die niet altijd rechtstreeks observeerbaar zijn (Wester, Renckstorf & Scheepers, 2006). Onze onderzoekspopulatie behelst werknemers die een directe leidinggevende boven zich hebben. Het hebben van werk met een directe leidinggevende, is het criterium voor het mogen invullen van de vragenlijst. Dit criterium werd dan ook uitdrukkelijk vermeld in de inleiding van de survey.

De vragenlijst is voorgelegd via een sneeuwbalsteekproef op de sociale netwerksites “Facebook” en “LinkedIn”. De reden voor het hanteren van een sneeuwbalsteekproef was praktisch van aard en hield verband met beperkte financiële middelen en tijd. Een sneeuwbalsteekproef behelst het voorleggen van de vragenlijst aan leden van de doelgroep en hen te vragen om de vragenlijst door te sturen aan hun eigen contacten. Het hanteren van een sneeuwbalsteekproef maakt dat we niet kunnen spreken van een aselechte steekproef. De verkregen resultaten zijn dan ook niet representatief voor heel de bevolking van werknemers met een leidinggevende boven hen, maar gelden enkel voor de onderzochte groep (De Pelsmacker & Van Kenhove, 1994, p.106-110).

Na een eerste periode hebben we via deze steekproefmethode 221 ingevulde vragenlijsten verkregen, waarvan 182 volledig ingevulde vragenlijsten en 39 onvolledig ingevulde vragenlijsten.

Om het aantal respondenten te verhogen is er achteraf gebruik gemaakt van een gemakkelijkssteekproef (“convenience sample”) door mensen op drukbezochte plaatsen in de stad Antwerpen te vragen de vragenlijst in te vullen. Dit leverde ons nog 67 volledig ingevulde vragenlijsten op.

Doordat de vragenlijsten zowel via het internet als op locatie ingevuld werden, is er gebruik gemaakt van een papieren en een online versie. Uiteraard waren deze twee versies gelijklopend. De online versie van de gestandaardiseerde vragenlijst is ingevoerd en afgenomen op de website www.thesistools.com. De verkregen resultaten uit deze versie konden dan ook rechtstreeks worden overgezet naar het programma “Statistical Package for the Social Sciences” oftewel SPSS 19.0 om statistische analyses uit te voeren. De papieren vragenlijsten zijn manueel ingevoerd in SPSS.

3.2. Opstellen van de vragenlijst

Het eerste deel van de vragenlijst peilde naar enkele aspecten die uit de literatuur naar voren kwamen als van invloed of belang zijnde bij leiderschapscommunicatie en werknemers. Interpersoonlijke communicatie binnen de organisatorische context wordt als meer taakgericht omschreven. We bevroegen de respondenten hoeveel contact ze met de directe leidinggevende hebben en of ze ook over niet-werkgerelateerde zaken spreken. Beide vragen werden gemeten aan de hand van een 5-punten schaal. De schaal die peilde naar de hoeveelheid contact, had als uiterste punten “geen contact” en “meerdere keren per dag”. De schaal die vroeg naar de mate van spreken over niet-werkgerelateerde aspecten, ging van “niet” tot “heel veel”. Er werd ook gevraagd naar hoe de werknemer de relatie met zijn of haar directe leidinggevende omschrijft. Deze vraag had een 7-punten Likert schaal met antwoordcategorieën van “heel negatief” tot “heel positief”. In welke mate de werknemers hun directe leidinggevende vertrouwen, werd gemeten aan de hand van een stelling die bestond uit een 7-punten Likert schaal met als uiterste punten “helemaal niet akkoord” en “helemaal akkoord”. Ten slotte werd er gevraagd naar de mate waarin de respondent in het algemeen tevreden is met de interpersoonlijke communicatie met zijn of haar directe leidinggevende. Hier werd ook gebruik gemaakt van een 7-punten Likert schaal (gaande van “helemaal ontevreden” tot “helemaal tevreden”).

Onderzoek naar interpersoonlijke en communicatieve competentie wordt, zoals aangehaald in de literatuurstudie, gekenmerkt door het concept te hanteren als een globale schaal of door slechts algemene aspecten m.b.t. dit onderwerp te onderzoeken. Voor deze studie is gekozen om een groter aantal aan competenties te bevragen daar het ons zou toelaten een beter inzicht te verwerven in het belang en de aanwezigheid van verschillende specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend en dit vanuit het perspectief van de werknemer.

Een totaal aan 22 interpersoonlijke en communicatieve competenties zijn uit de literatuur geselecteerd geweest. Tien van deze competenties zijn gebaseerd op de Interpersonal and Communicative Competence Scale van Rubin & Martin (1994, p.34-37). Rubin & Martin (1994) hebben uit de literatuur tien dimensies en competenties gesynthetiseerd met het oog op het ontwikkelen van een

meetinstrument dat het hele construct van interpersoonlijke en communicatieve competentie tracht te meten. Deze tien competenties zijn:

- Zelfonthulling: zelfonthulling heeft betrekking op de mate waarin iemand informatie over zichzelf deelt met anderen.
- Empathie: empathie is de vaardigheid om zich in te leven in iemand anders en het perspectief van iemand anders te kunnen aannemen.
- Sociale relaxatie: sociale relaxatie gaat over het comfortabel voelen in sociale situaties zonder een gevoel van ongemak of angst te ervaren.
- Assertiviteit: assertiviteit houdt in op te komen voor de eigen positie, mening en rechten zonder hierbij de gesprekspartner agressief te benaderen.
- Interactie management: deze vaardigheid heeft betrekking op het effectief voeren van conversaties.
- Altercentrisme: altercentrisme omvat de mate waarin iemand attentief is naar de gesprekspartner toe tijdens conversaties.
- Expressiviteit: het duidelijk kunnen overbrengen van gevoelens, gedachten en ideeën.
- Ondersteunend: ondersteunende communicatie heeft betrekking op het duiden van gelijkheid, spontaniteit tijdens conversaties en het gebruiken van beschrijvende communicatie in tegenstelling tot evaluerende communicatie.
- Immediacy: immediacy gaat over het fysiek en emotioneel betrokken zijn tijdens gesprekken.
- Omgevingscontrole: omgevingscontrole heeft betrekking op de mate waarin een conversant zijn communicatiedoelstellingen weet te bewerkstelligen. Denk hierbij aan overtuigen en onderhandelen.

Emotionele intelligentie is een concept dat nauw verbonden is met het vaardig zijn in interpersoonlijke interacties. Zo argumenteren Riggio & Lee (2007, p. 424) dat het bestuderen van interpersoonlijke competenties bij leidinggevendenden niet los kan worden gekoppeld van emotionele competenties. Voor deze reden zijn er enkele competenties mee opgenomen in de vragenlijst die specifiek gericht zijn op het emotionele aspect van interpersoonlijke interactie. Hiervoor hebben we ons gebaseerd op de conceptualisering van emotionele intelligentie door Mayer en Salovey (1997, geciteerd in Wong en Law, 2002, p.246). Deze auteurs identificeerden vier verschillende competenties en dimensies m.b.t. emotionele intelligentie. Deze zijn:

- Het inschatten van de eigen emoties: het vermogen om de eigen emoties in te schatten en te begrijpen.
- Het inschatten van iemand anders zijn emoties: dit is gerelateerd aan het vermogen om emoties van andere personen waar te nemen en te begrijpen.
- Het hanteren van de eigen emoties: dit heeft betrekking op het vermogen van personen om de eigen emoties te reguleren en te controleren.
- Het adequaat gebruiken van emoties: het vermogen van een individu om de eigen emoties zodanig te gebruiken dat zij bijdragen tot persoonlijke prestaties en productiviteit.

Naast deze veertien benoemde competenties zijn er nog acht competenties geselecteerd geweest uit de literatuur. We bespreken ze hier kort:

- Luisteren: luisteren is een kerncompetentie in het communiceren met anderen (Hayes, 2002, p.48). Het betreft het correct decoderen van boodschappen tijdens interactie.
- Flexibiliteit: Flexibel zijn in communicatie wordt ook beschouwd als een belangrijke communicatieve competentie (Martin, Anderson & Thweatt, 1998, p.531). Het betreft het vermogen om de manier en vorm van communiceren aan te passen naargelang de situatie of persoon.
- Zelfbewustzijn: zelfbewustzijn wordt door Goleman (2004, p.84) gepercipieerd als de basiscompetentie van emotionele intelligentie. Het gaat verder dan enkel de eigen emoties te begrijpen maar omvat ook kennis te hebben van de eigen sterktes, zwakheden, behoeften en drijfveren.

- Emotionele gevoeligheid: is de competentie om de emotionele expressiviteit van anderen waar te nemen. Het legt de nadruk op het decoderen van non-verbale signalen (Martin, Berry, Dobranski, Horne en Dodgson, 1996, p. 292).

We hebben geopteerd nog 4 interpersoonlijke competenties op te nemen in de vragenlijst die specifiek gericht zijn op het leiderschapsgebeuren tussen leidinggevend en werknemer.

- Motiveren: Motiveren wordt beschouwd als een belangrijke competentie daar deze werknemers aan kan zetten tot betere resultaten en een hogere productiviteit binnen de organisatie (Green, 2000, p. 155).
- Inspireren: Inspireren duidt op de vaardigheid om werknemers ertoe te bewegen te geloven in en te streven naar een gemeenschappelijk doel (Bass, 1988, p.22). Inspireren kan worden beschouwd als een competentie die wordt waargenomen bij exceptionele leiders (Shamir, House, Arthur, 1993, p. 577).
- Feedback: De vaardigheid om informatie over een aspect van iemands gedrag en de mogelijke effecten/consequenties ervan, te geven (Hattie en Timperley, 2007, p. 8). Feedback geven, wordt door Robbins en Hunsaker (2003) als een belangrijke interpersoonlijke competentie omschreven voor effectieve leidinggevend.
- Coachen: De competentie om werknemers raad te geven met tot doel hun potentieel te ontwikkelen (Mayfield en Mayfield, 2002, p. 91). Coachen wordt ook door Robbins en Hunsaker (2003) als een essentiële interpersoonlijke vaardigheid van leidinggevend aangehaald.

Om na te gaan in welke mate werknemers de verschillende competenties belangrijk vinden, werden de verschillende competenties geoperationaliseerd in stellingen waarop de werknemers dienden te antwoorden via een 7-punten Likert schaal gaande van “helemaal onbelangrijk” tot “heel belangrijk”. De aanwezigheid van de verschillende competenties bij de eigen directe leidinggevende werd gemeten aan de hand van stellingen waarop de werknemers hun mate van akkoord of niet akkoord diende te geven. Hier werd ook gebruik gemaakt van 7 punten Likert schalen met als uiterste punten “helemaal niet akkoord” en “helemaal akkoord”.

Aangezien gepeild werd naar enerzijds het belang en anderzijds de aanwezigheid van de verschillende competenties, kwamen we tot een grote hoeveelheid vragen. Om de vragenlijst niet te lang te maken en daardoor ook te waken over de responsgraad, is de keuze gemaakt om de verschillende competenties te bevragen aan de hand van “single-item” vragen. Bij het opstellen van een vragenlijst is het uitermate belangrijk dat de vragen zo goed mogelijk peilen naar het onderliggende concept en dat er dus sprake is van validiteit in de verkregen resultaten. De operationalisering van de verschillende competenties is dan ook verwezenlijkt door het trachten te hanteren van de definities van de verschillende competenties. Zo werd bijvoorbeeld de competentie “Altercentrisme” geoperationaliseerd als: “Mijn directe leidinggevende is tijdens gesprekken sterk gericht op de andere gesprekspartner.” of de competentie “Coachen” als: “Hij of zij helpt anderen hun capaciteiten te ontwikkelen”. Om te waken over de kwaliteit van de operationalisering van de verschillende competenties, zijn deze met behulp van twee psychologen/ therapeuten (Werner Smets en Fil Kerremans) tot stand gekomen.

We zijn er ons van bewust dat het bevragen van een concept aan de hand van één vraag niet ideaal is. Daarom is de keuze gemaakt om de 22 competenties onder te verdelen in de zes basisdimensies van Riggio (1989) die besproken zijn geweest in hoofdstuk 3.2 van de literatuurstudie. Voor het onderverdelen van de verschillende competenties in de zes basisdimensies hebben we ons voor een groot deel gebaseerd op een artikel van Riggio en Reichard (2008). Dit artikel beschrijft hoe de zes basisdimensies in sociale en emotionele vaardigheid gehanteerd kunnen worden als omkadering voor specifieke leiderschapsprocessen en competenties. Tabel 1 geeft de onderverdeling weer zoals wij hem hebben opgesteld. Vanwege de complexiteit en abstractheid van ICC's kunnen bepaalde competenties overlappen met andere basisdimensies. We opteren echter deze onderverdeling te hanteren daar deze naar ons inziens het best passen bij de desbetreffende basisdimensie. Bij het rapporteren van de verkregen resultaten zullen zowel de basisdimensies als de individuele competenties worden weergegeven. Om de interne consistentie van de samengestelde basisdimensies na te trekken werd Chronbach's alpha opgevraagd. Dit zal worden besproken bij weergave van de onderzoeksresultaten.

Basisdimensie	Specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties
Emotionele sensitiviteit	Inschatten van iemand anders zijn emoties
	Empathie
	Emotionele gevoeligheid
Emotionele expressiviteit	Inspireren
	Motiveren
	Zelfonthulling
	Adequaat gebruik van de eigen emoties
Emotionele controle	Zelfbewustzijn
	Hanteren van de eigen emoties
	Inschatten van de eigen emoties
Sociale sensitiviteit	Ondersteunend
	Immediacy
	Altercentrisme
	Luisteren
	Coachen
Sociale expressiviteit	Feedback
	Expressiviteit
	Interactie management
Sociale Controle	Flexibiliteit
	Assertiviteit
	Sociale relaxatie

Tabel 1: Onderverdeling basisdimensies

Jobtevredenheid, werkstress en werkmotivatie werden gemeten aan de hand van reeds bestaande schalen. De gehanteerde schaal voor jobtevredenheid werd ontwikkeld door Brayfield-Rothe (1951, geciteerd in Judge, Bono en Locke, 2000, p. 241) en aangepast door Judge, Bono en Locke (2000). De schaal omvat vijf items waarvan er twee omgekeerd geschaald zijn en in SPSS dus dienen te worden omgeschaald. Deze schaal is ook nog gehanteerd geweest in een later onderzoek van Bono en Judge (2003). In het onderzoek van Judge, Bono en Locke (2000) had de schaal een Chronbach's alpha van 0,89. In het onderzoek van Bono en Judge (2003) had de schaal een interne consistentie van 0,82.

Om werkmotivatie te meten, is een schaal gehanteerd die door Warr, Cook en Wall (1979) ontwikkeld is geweest. De schaal omvat zes items en is door Warr, Cook en Wall (1979) bij de ontwikkeling ervan getest tijdens twee onderzoeken. In beide onderzoeken had de schaal een Chronbach's alpha-waarde van 0,82. In het onderzoek van Proudfoot, Corr, Guest en Gray (2001) is deze schaal ook gebruikt. Binnen dit onderzoek had de werkmotivatieschaal een interne consistentie van 0,76.

Werkstress werd gemeten aan de hand van een schaal van vijf items die ontwikkeld is door Crank, Hewitt en Culbertson (1995, geciteerd in Lambert, Hogan, Camp en Ventura, 2006, p. 375) en gehanteerd is in het onderzoek van Lambert en collega's (2006, p. 285). De Chronbach's alpha voor deze schaal van werkstress bedroeg 0,82 in het onderzoek van Lambert en collega's (2006). Eén van de vijf items is omgekeerd geschaald en zal dus in SPSS gerecodeerd moeten worden.

Alle items van jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress zijn gemeten aan de hand van 7-punten Likert schalen. De antwoordcategorieën gingen van "helemaal niet akkoord" tot "helemaal akkoord".

Tenslotte werden er op het einde van de vragenlijst nog enkele vragen opgenomen die peilden naar verschillende socio-demografische variabelen. Zo werd er gevraagd naar het al dan niet hebben van een leidinggevende functie, het geslacht van de leidinggevende, het geslacht, de leeftijd, het hoogst behaald diploma, de werksector, de bedrijfsgrootte en het aantal jaren anciënniteit van de werknemer.

De vragenlijst bestond voornamelijk uit gesloten vragen. Enkel bij de vragen die peilden naar de bedrijfsgrootte, de leeftijd en het aantal jaren anciënniteit dienden de respondenten zelf een antwoord in te vullen. Het hanteren van voornamelijk gesloten vragen maakte het mogelijk om de antwoorden vlot te coderen. Daarbij maakt het hanteren van rating-schalen het mogelijk om statistische analyses uit te voeren op de verkregen resultaten.

Om erover te waken dat de volgorde van de gestelde vragen de resultaten niet zou beïnvloeden, is de vragenlijst zo opgesteld dat de schalen die peilen naar werkmotivatie, jobtevredenheid, werkstress en vertrouwen vooraan in de vragenlijst voorkwamen. De vraag naar het belang en de aanwezigheid van de verschillende ICC's bij de eigen directe leidinggevende, kwam later in de vragenlijst voor.

Na een eerste pretest bij tien personen, werd de tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst op tien minuten vastgelegd. Er zijn ook enkele aanpassingen gemaakt aan de operationalisering van bepaalde competenties aangezien deze voor sommige respondenten onduidelijk waren. Zo is bijvoorbeeld de competentie "Ondersteunend" geoperationaliseerd van "Mijn directe leidinggevende voert ondersteunende communicatie" naar "Mijn directe leidinggevende communiceert met anderen alsof het gelijken zijn".

De volledige gehanteerde vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

4. Resultaten

De verkregen resultaten zijn in het programma SPSS 19.0 ingevoerd om statistische analyses uit te voeren. Na data cleaning en listwise deletion zijn we van 288 naar 249 volledig ingevulde vragenlijsten gekomen. Deze zijn dan ook opgenomen in de statistische analyse.

De meeste resultaten zijn weergegeven in aangepaste tabellen en figuren die zijn opgemaakt in Windows Excel. Binnen de weergegeven tabellen geven we voornamelijk de dimensies/competenties, de categorieën, de gemiddelden, de correlaties en de p-waarden weer. Dit met het oog op overzichtelijkheid. Geïnteresseerden kunnen extra gegevens (zoals standaard deviaties, t-waarden, f-waarden, vrijheidsgraden, ...) bestuderen in de SPSS-outputs die in de bijlagen zijn opgenomen. Tijdens het bespreken van de analyses zullen we ons bij de weergave van de resultaten voornamelijk richten op significante verschillen.

4.1. Schalen en aanmaken van nieuwe variabelen

Om de interne consistentie van de gehanteerde schalen te controleren werd Chronbach's alpha opgevraagd. Chronbach's alpha geeft een indicatie of de onderliggende items van een schaal hetzelfde concept meten. Een vuistregel voor een aanvaardbare waarde voor Chronbach's alpha is dat de waarde niet onder 0,70 valt. Met betrekking tot exploratief onderzoek geven Hair, Anderson, Tatham en Black (1998, p. 118) echter aan dat de ondergrens 0,60 mag bedragen.

Tabel 2 geeft de Chronbach's alpha weer van de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie. De dimensies zijn zowel opgesteld voor de peiling naar het belang van de verschillende competenties als voor de peiling naar de aanwezigheid van de verschillende competenties bij de eigen leidinggevende. Dit maakt dat we tot 12 dimensies zijn gekomen. De SPSS-outputs zijn terug te vinden in bijlage 2.

Na het opvragen van Chronbach's alpha, werd het duidelijk dat de interne consistentie voor de dimensie "Emotionele expressiviteit" toenam indien de competentie "Zelfonthulling" werd weggelaten. Voor de dimensie "Sociale sensitiviteit" werd Chronbach's alpha ook hoger indien de competentie "Ondersteunend" uit de schaal werd gehaald. Dit had betrekking op zowel de dimensies die peilden naar het belang als de dimensies die peilden naar de aanwezigheid van de competenties bij de leidinggevende. Om deze reden zijn de competenties "Zelfonthulling" en "Ondersteunend" weggelaten in het samenstellen van de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve

competentie. Zoals in tabel 2 te zien is, zijn alle Chronbach's alpha-waarden hoger dan 0,60. Dit maakt dan ook dat de 12 basisdimensies als variabelen in SPSS zijn aangemaakt en gehanteerd in de analyse en de weergave van de resultaten.

Belang basisdimensies	Chronbach's alpha	Aanwezigheid basisdimensies	Chronbach's alpha
Emotionele sensitiviteit	0,683	Emotionele sensitiviteit	0,873
Emotionele expressiviteit	0,778	Emotionele expressiviteit	0,832
Emotionele controle	0,692	Emotionele controle	0,804
Sociale sensitiviteit	0,721	Sociale sensitiviteit	0,901
Sociale expressiviteit	0,685	Sociale expressiviteit	0,816
Sociale controle	0,632	Sociale controle	0,677

Tabel 2: Chronbach's alpha voor de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie

Tabel 3 geeft de Chronbach's alpha-waarden weer voor de schalen van jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress. Aangezien de schalen voor jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress reeds bestonden en gebruikt en gevalideerd zijn geweest in eerder onderzoek, hanteren we hier de Chronbach's alpha ondergrens van 0,70. De waarden voor jobtevredenheid en werkstress zijn goed. De Chronbach's alpha voor werkmotivatie valt net onder de ondergrens van 0,70. Aangezien het tekort slechts zeer gering is, is de keuze gemaakt om de schaal werkmotivatie te behouden zoals hij is.

Schalen	Chronbach's alpha
Jobtevredenheid	0,883
Werkmotivatie	0,694
Werkstress	0,843

Tabel 3: Chronbach's alpha voor jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress

De verschillende schalen en dimensies zijn aangemaakt in SPSS. Daarnaast zijn nog enkele nieuwe variabelen aangemaakt. Zo zijn het aantal werknemers per organisatie, de jaren anciënniteit en de leeftijd van de respondenten opgedeeld in categorieën. Het aantal werknemers per organisatie bestaat uit de volgende categorieën:

- 1) Categorie 1: 1 - 9 werknemers
- 2) Categorie 2: 10 - 49 werknemers
- 3) Categorie 3: 50 - 249 werknemers
- 4) Categorie 4: 250 - 499 werknemers
- 5) Categorie 5: 500 - 999 werknemers
- 6) Categorie 6: 1000 of meer werknemers

Het aantal jaren anciënniteit is opgedeeld in:

- 1) Categorie 1: minder dan 1 jaar in dienst
- 2) Categorie 2: 1 tot 5 jaar in dienst
- 3) Categorie 3: 6 tot 10 jaar in dienst
- 4) Categorie 4: 11 tot 20 jaar in dienst
- 5) Categorie 5: meer dan 20 jaar in dienst

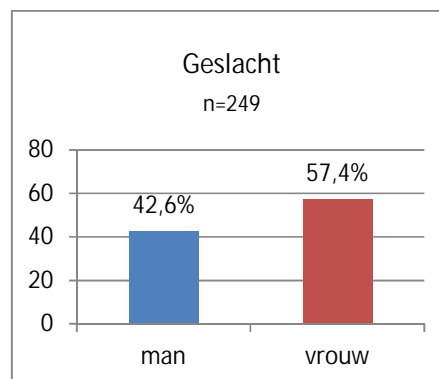
Tenslotte is de leeftijd van de werknemers onderverdeeld in:

- 1) Categorie 1: 18- 24 jaar
- 2) Categorie 2: 25 -34 jaar
- 3) Categorie 3: 35- 44 jaar
- 4) Categorie 4: 45- 54 jaar
- 5) Categorie 5: 55 jaar en ouder

4.2. Steekproefomschrijving:

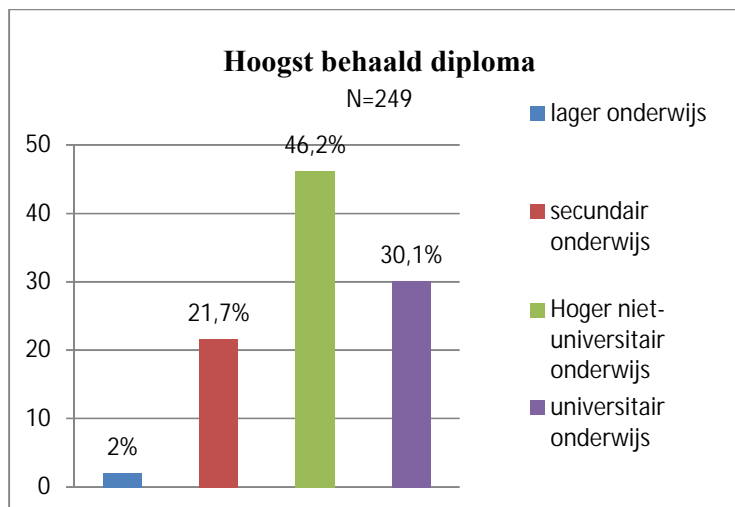
Dit onderdeel van de bespreking van de onderzoeksresultaten beoogt het profiel weer te geven van de respondenten. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 3.

Figuur 2 geeft een visueel beeld van de verhouding tussen mannen en vrouwen. Deze laat zien dat een kleine meerderheid van de respondenten van het vrouwelijke geslacht (57,4%) zijn.



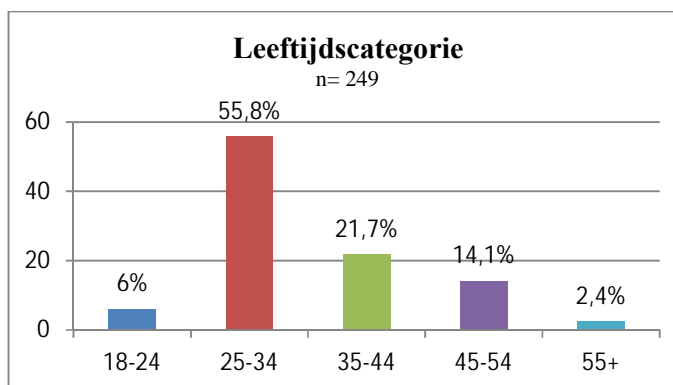
Figuur 2: Geslacht

Figuur 3 toont aan dat een grote meerderheid (76,3 %) hoger onderwijs heeft genoten. 59 respondenten oftewel 23,7 % heeft een diploma secundair of lager onderwijs op zak.



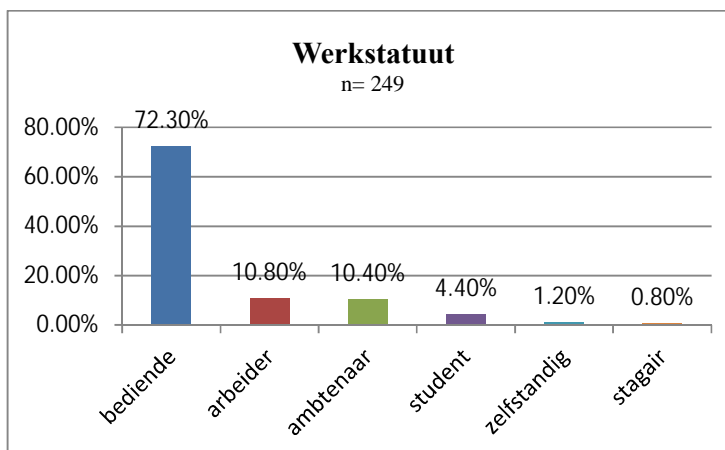
Figuur 3: Onderwijsniveau

De leeftijdsverhoudingen zijn weergegeven in figuur 4. De meerderheid van de respondenten heeft de leeftijd tussen 18 en 34 jaar (61,8%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 34,14 jaar.



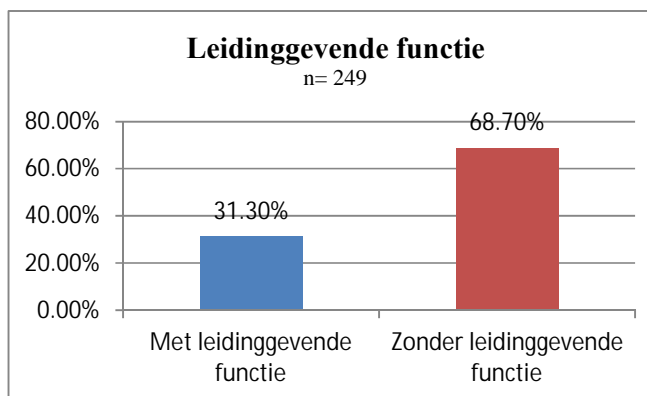
Figuur 4: Leeftijdscategorieën

De overgrote meerderheid van de respondenten werkt onder het statuut van bediende (72,3%). 27 respondenten (10,8%) zijn als arbeider werkzaam en 10,4% werkt als ambtenaar.



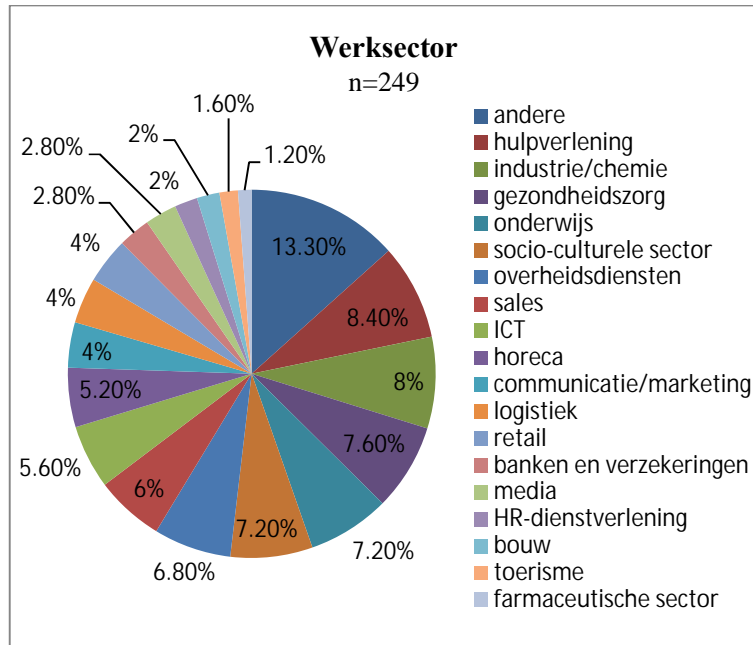
Figuur 5: Werkstatuten

Van de 249 respondenten oefenen 78 personen (31,3 %) zelf een leidinggevende functie uit.



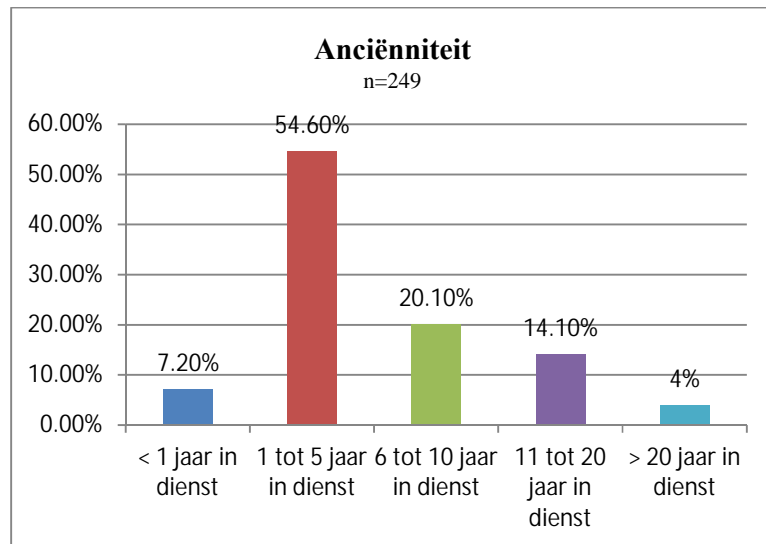
Figuur 6: Leidinggevende functie

Figuur 7 geeft de onderverdeling per werksector weer. De sectoren hulpverlening en industrie/chemie zijn het sterkst vertegenwoordigd. 13,3 % van de respondenten zijn onderverdeeld in ongeïdentificeerde werksectoren.

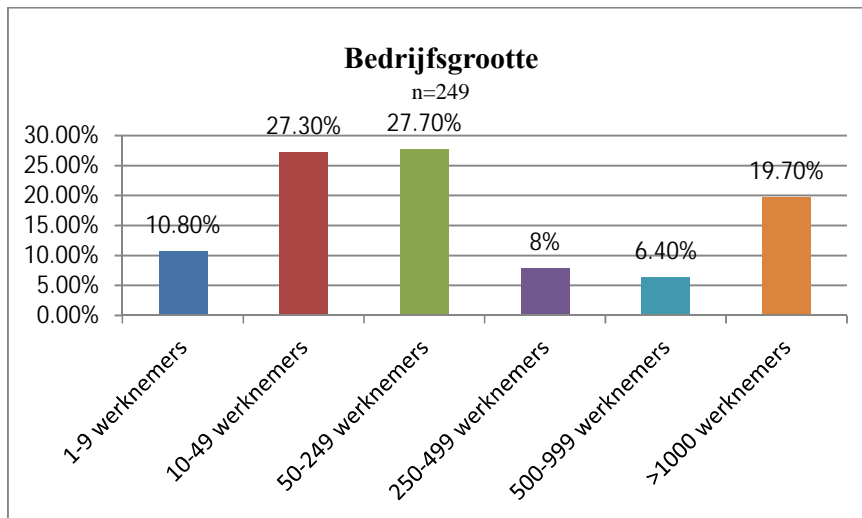


Figuur 7: Werksector

De meeste respondenten zijn 1 tot 5 jaar werkzaam in hun huidige organisatie (54,6%). De gemiddelde anciënniteit bedraagt 6,42 jaar.



Figuur 8: Anciënniteit



Figuur 9: Bedrijfsgrootte

10,8% van de respondenten werkt in een micro-onderneming (minder dan 10 werknemers). 27,3% is werkzaam in een kleine onderneming (10- 49 werknemers). 69 van de respondenten oftewel 27,7% werken in middelgrote ondernemingen (50 tot 249 werknemers). De overige 34,1% is werkzaam in grote ondernemingen (250 werknemers of meer).

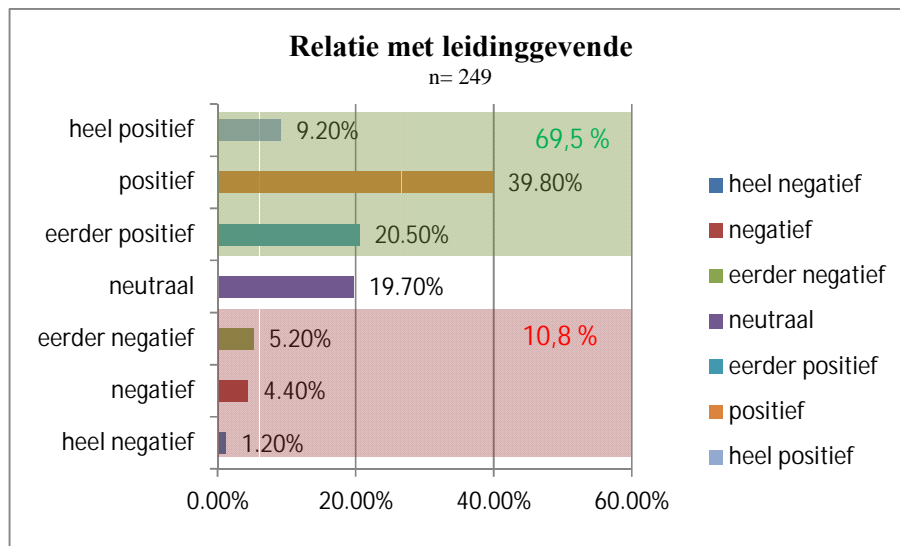
Kruistabel-analyse toont aan dat de verhoudingen in de steekproef niet overeenkomen met de werkelijke verhoudingen binnen de Vlaamse beroepsbevolking. Zo zijn bijvoorbeeld de werknemers binnen de leeftijdscategorie “24 – 35 jaar” oververtegenwoordigd. De werknemers die werken onder het statuut van “arbeider” en “ambtenaar” zijn ondervertegenwoordigd ten opzichte van de werknemers die het werkstatuut van “bediende” hebben. Gegeven de beperkte steekproefgrootte (n=249) is er echter onvoldoende basis om een gewogen analyse uit te voeren. Het louter over- en ondervertegenwoordigen van aantallen op een beperkte basis leek ons onverantwoord. We benadrukken dat dit onderzoek vooral van een verkennende aard is en we streven er niet zozeer naar om een gewogen inschatting te geven van de representatieve waarden onder de gehele Vlaamse werknemersbevolking.

4.3. Algemene vragen:

De SPSS-outputs voor de algemene vragen zijn opgenomen in bijlage 4.

4.3.1. Relatie

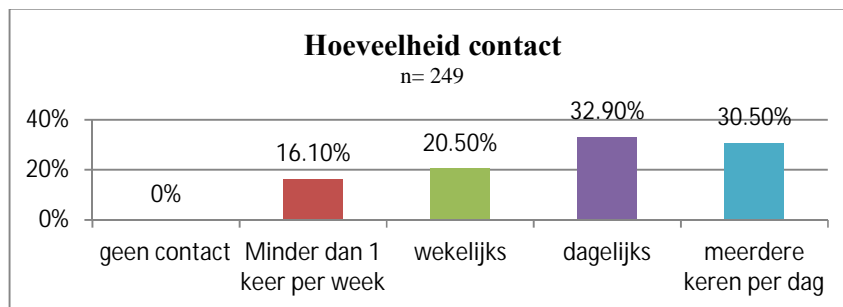
Zoals in de literatuurstudie aangehaald, heeft de relatie tussen conversanten een mogelijke invloed op de communicatie die gevoerd wordt. Communicatie kan op zijn beurt dan weer een invloed uitoefenen op een relatie. Hoe omschrijven de bevroegde werknemers de relatie met hun directe leidinggevende? Figuur 10 laat zien dat een grote meerderheid van de werknemers (69,5 %) de relatie met hun leidinggevende “eerder positief” tot “heel positief” noemt. 10,8 % van de respondenten omschrijft de relatie met hun leidinggevendenden als “eerder negatief” tot “heel negatief”.



Figuur 10: Relatie met leidinggevende

4.3.2. Hoeveelheid contact

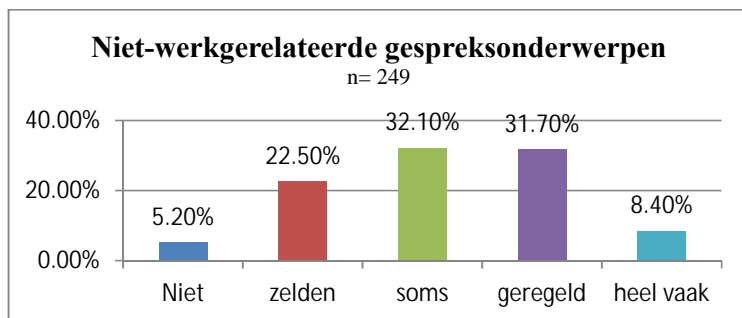
Resultaten uit eerdere onderzoeken tonen aan dat een leidinggevende het merendeel van zijn of haar tijd aan communicatie spendeert. Figuur 11 geeft de antwoorden weer van de respondenten op de vraag hoeveel contact ze hebben met hun directe leidinggevende. De resultaten laten zien dat een meerderheid van de bevroegde werknemers (63,4%) “dagelijks” tot “meerdere keren per dag” contact heeft met hun directe leidinggevende. 16,1% heeft “minder dan 1 keer per week” contact met de directe leidinggevende. Geen enkele werknemer geeft aan “geen contact” te hebben met zijn of haar leidinggevende.



Figuur 11: Hoeveelheid contact

4.3.3. Niet-werkgerelateerde gespreksonderwerpen

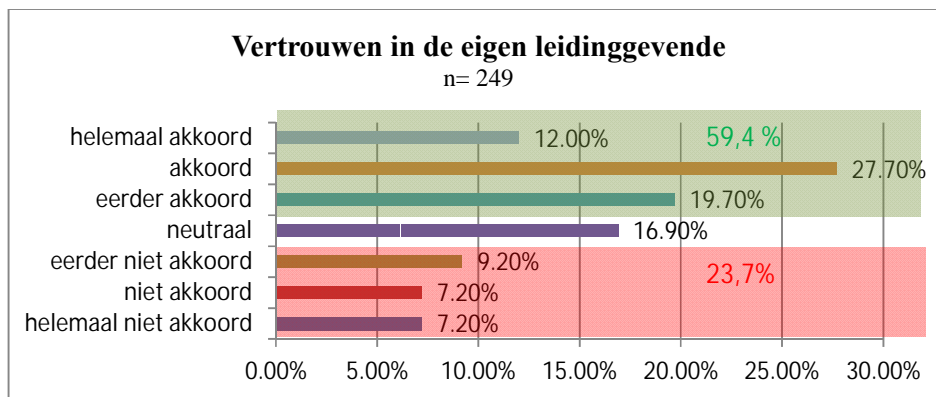
Interpersoonlijke communicatie binnen de organisatorische context wordt door Harris (2008, p. 274) als meer taakgericht omschreven. Daarbij hebben we in de literatuurstudie aangehaald dat praten over niet-werkgerelateerde onderwerpen, kan bijdragen tot een verhoogd vertrouwen en positieve relatie tussen leidinggevend en werknemers. We bevroegen de respondenten naar hoe vaak ze met hun directe leidinggevende spraken over niet-werkgerelateerde onderwerpen (figuur 12). Hieruit bleek dat meer dan een kwart van de respondenten (27,7%) “niet” tot “zelden” met hun directe leidinggevende sprak over onderwerpen die niets te maken hadden met het werk. Toch blijkt een grote meerderheid (72,2%) “soms” tot “heel vaak” te spreken over onderwerpen die niet over het werk gaan.



Figuur 12: Niet-werkgerelateerde gespreksonderwerpen

4.3.4. Vertrouwen

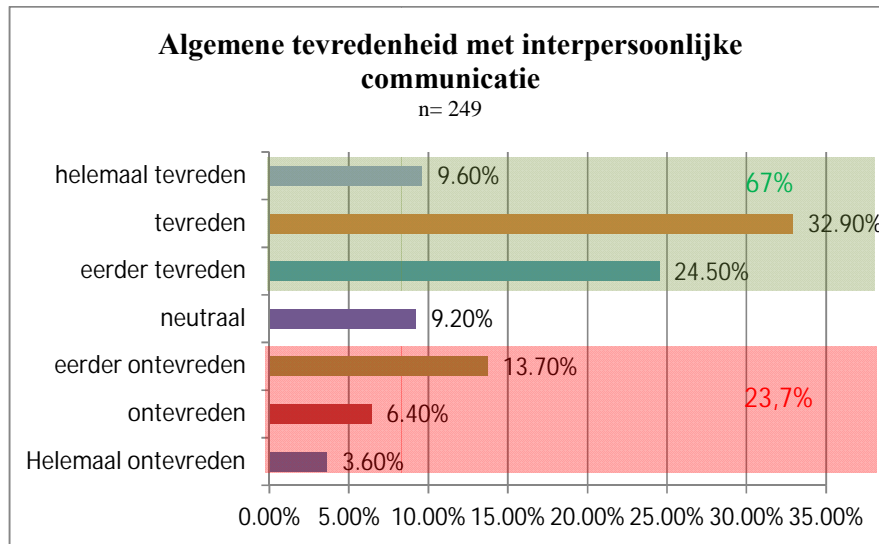
Vertrouwen hebben in de gesprekspartner is van belang tijdens interactie daar het een invloed kan uitoefenen op de interpretatie en de filtering van boodschappen. Wat antwoordden de werknemers op de stelling: “ik vertrouw mijn directe leidinggevende.”? Figuur 13 geeft weer dat 59,4 % van de werknemers “eerder akkoord” tot “helemaal akkoord” gaat met deze stelling. Opvallend is dat 23,7 % aangeeft eerder niet tot helemaal geen vertrouwen te hebben in de eigen directe leidinggevende.



Figuur 13: Vertrouwen

4.3.5. Algemene tevredenheid

Hoe tevreden zijn de respondenten in het algemeen met de interpersoonlijke communicatie met hun directe leidinggevende? Figuur 14 geeft weer dat de meerderheid (67%) van de respondenten “eerder tevreden” tot “helemaal tevreden” zijn met de interpersoonlijke communicatie tussen hen en hun directe leidinggevende. Bijna een kwart van de respondenten (23,7%) geeft aan “eerder ontevreden” tot “helemaal ontevreden” te zijn.



Figuur 14: Algemene tevredenheid

We gingen na of er significante verschillen konden worden gevonden inzake de algemene communicatie-tevredenheid en de verschillende socio-demografische gegevens van de respondenten. Er werden echter geen significante verschillen waargenomen.

4.4. Interpersoonlijke en communicatieve competenties:

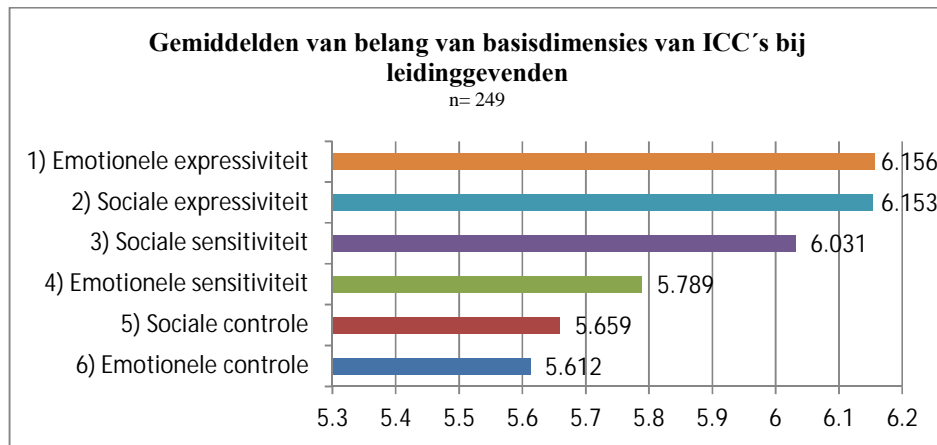
Zoals aangegeven hanteren we in ons onderzoek naar interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden enerzijds de basisdimensies waarin de specifieke competenties zijn onderverdeeld en anderzijds kijken we naar de specifieke competenties op zich. Deze onderverdeling wordt dan ook gehanteerd doorheen de verdere rapportering van de onderzoeksresultaten.

4.4.1. Belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden

We bevroegden de werknemers om een reeks interpersoonlijke en communicatieve competenties te beoordelen naargelang het belang voor leidinggevendenden. De resultaten van deze bevraging zijn weergegeven in figuur 15 en figuur 16. De SPSS-outputs kunnen terug worden gevonden in bijlage 5.

Als we kijken naar het belang van de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competenties dan krijgen de dimensies “Emotionele expressiviteit” en “Sociale expressiviteit” het meeste gewicht. De gemiddelden bedragen 6,156 en 6,153 wat overeenkomt met “belangrijk” tot “heel belangrijk”. Deze bevinding is niet verrassend, aangezien de mate waarin een leidinggevende het vermogen heeft om zich verbaal en non-verbaal goed uit te drukken, waarschijnlijk het meeste opvalt bij gesprekspartners en het sterkst geassocieerd kan worden met interpersoonlijk en communicatief competent zijn.

De dimensies “Emotionele controle” en “Sociale controle” krijgen het minste gewicht. De gemiddelden bedragen hier 5,612 en 5,659, wat overeenkomt met “eerder belangrijk” tot “belangrijk”. Emotionele controle verwijst naar het vermogen om de emoties en non-verbale communicatie te reguleren en te controleren. De basisdimensie “Sociale controle” verwijst naar het vermogen om zichzelf te presenteren, het gedrag aan te passen aan de situatie, zelfzeker te zijn in sociale situaties en het kunnen innemen van verschillende sociale rollen.



Figuur 15: Gemiddelden van belang van basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden.

Een ordinale rangschikking naargelang het belang van de specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevenden, wordt weergegeven in figuur 16.

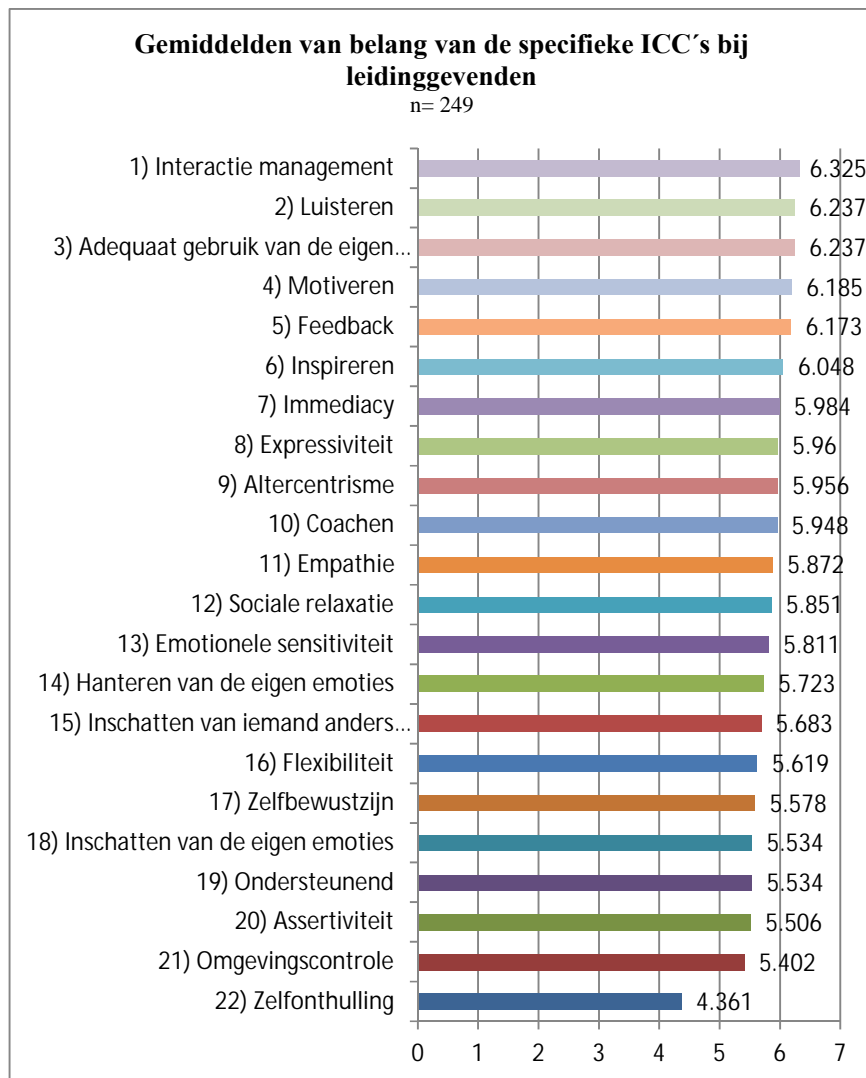
Opvallend in de resultaten is dat alle competenties over het algemeen als “eerder” belangrijk tot “heel belangrijk” worden geacht door de werknemers. Alleen het gemiddelde van de competentie “Zelfonthulling” ligt dicht bij de waarde “neutraal”. Zo bedraagt het gemiddelde 4,361. Zelfonthulling wordt dus door de werknemers als relatief minst belangrijke competentie voor leidinggevenden geacht.

Het effectief voeren van conversaties krijgt het meeste gewicht en heeft een gemiddelde van 6,325. Dit gemiddelde situeert zich tussen “belangrijk” en “heel belangrijk”. De competentie “Luisteren” wordt door werknemers aangehaald als tweede meest belangrijke competentie voor leidinggevenden. Hier bedraagt het gemiddelde 6,239. Van de verschillende ICC's worden deze twee communicatieve competenties door de respondenten dus als het meest belangrijk geacht voor leidinggevenden.

Het adequaat gebruik van de eigen emoties plaatst zich op de derde plaats als belangrijke interpersoonlijke competentie. Het gebruik van de eigen emoties verwijst naar het kunnen aanwenden van emoties om tot persoonlijke prestaties en constructieve activiteiten te komen. Deze competentie is geoperationaliseerd als het aanwenden van de eigen emoties om gemotiveerd en enthousiast te zijn. De werknemers hechten dus een grote waarde aan de mate waarin een leidinggevende gemotiveerd en enthousiast is.

Anderen weten te motiveren en feedback geven, zijn interpersoonlijke competenties die meer specifiek gericht zijn op het leiderschapsgebeuren tussen leidinggevende en werknemer. Deze twee competenties plaatsen zich respectievelijk op de vierde en de vijfde plaats als meest belangrijke ICC voor leidinggevenden.

We kunnen concluderen dat alle basisdimensies van ICC's en bijna alle specifieke competenties, door de werknemers over het algemeen als "eerder belangrijk" tot "heel belangrijk" voor leidinggevend worden beschouwd. Enkel de competentie "Zelfonthulling" ligt dicht bij de waarde 4, wat staat voor "neutraal".



Figuur 16: Gemiddelden van belang van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend.

4.4.2. Significante verschillen in het belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevenden.

Om statistisch significante verschillen na te gaan tussen de gemiddelden van twee onafhankelijke groepen, voerden we een onafhankelijke t-test uit. Voor groepen die uit meer dan twee onafhankelijke groepen bestaan, hanteerden we one-way-Anova. De nulhypothese stelt dat er geen significant verschil is tussen de gemiddelden van de verschillende groepen. Aan de hand van de t-test en variantie-analyse kunnen we al dan niet deze nulhypothese verwerpen en concluderen of er wel of niet sprake is van een significant verschil tussen de verschillende groepen. We hanteren het significantieniveau van 0,05 of 5%. Indien de overschrijdingskans (p-waarde) dus kleiner is dan 0,05 spreken we van een statistisch significant verschil. Een voorwaarde voor het hanteren van een t-test en een variantie-analyse, is dat de afhankelijke variabelen van een metrisch meetniveau zijn. Aangezien alle competenties gemeten zijn aan de hand van een 7-punten Likert schaal, kunnen we deze variabelen vanuit een metrisch meetniveau benaderen.

Geslacht van de werknemers:

Voor het nagaan of er significante verschillen bestaan tussen het geslacht van de werknemers en het belang dat ze hechten aan interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden, voerden we een onafhankelijke t-test uit. De resultaten van de basisdimensies zijn weergegeven in tabel 4 en die van de specifieke competenties in tabel 5. De SPSS-outputs zijn terug te vinden in bijlage 6.

De resultaten uit tabel 4 geven weer dat vrouwelijke werknemers in verhouding tot mannelijke werknemers, significant meer belang hechten aan al de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie. De verschillen tussen de gemiddelden van de mannelijke werknemers en die van de vrouwelijke werknemers zijn niet groot maar wel significant aanwezig. Deze resultaten geven dus weer dat er genderverschillen bestaan tussen het belang dat de werknemers hechten aan de verschillende interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevenden. Wat opvalt is dat de grootste significante verschillen waar te nemen zijn voor de dimensies van “Emotionele sensitiviteit”, “Emotionele expressiviteit” en “Emotionele controle”. De resultaten geven dus weer dat vrouwelijke werknemers meer belang hechten aan interpersoonlijke competenties bij leidinggevenden die gericht zijn op het uitdrukken, opmerken en reguleren van emoties en non-verbale signalen.

Basisdimensie	Geslacht	Gemiddelden van belangrijkheid	p-waarde	Verskil in gemiddelden
Emotionele sensitiviteit	Man	5,582	0,000	0,36
	Vrouw	5,942		
Emotionele expressiviteit	Man	5,965	0,002	0,333
	Vrouw	6,298		
Emotionele controle	Man	5,459	0,032	0,266
	Vrouw	5,725		
Sociale expressiviteit	Man	6	0,005	0,266
	Vrouw	6,266		
Sociale controle	Man	5,519	0,015	0,243
	Vrouw	5,762		
Sociale sensitiviteit	Man	5,913	0,022	0,206
	Vrouw	6,119		

Tabel 4: Significante verschillen tussen geslacht en belang van basisdimensies

In tabel 5 zijn twaalf specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties weergegeven waarvoor een significant verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers werd waargenomen. Het aantal significante verschillen tussen de inschatting van competenties door mannelijke en vrouwelijke werknemers geeft ook hier een duidelijke indicatie dat er genderverschillen zijn in het belang dat wordt gehecht aan ICC's bij leidinggevend.

Geen enkele competentie wordt door mannelijke werknemers als meer belangrijk geacht in verhouding tot vrouwelijke werknemers. De competentie waar het grootste significant verschil voor werd gevonden, is "Emotionele gevoeligheid". Het kunnen waarnemen van non-verbale signalen en emoties door leidinggevend, wordt dus duidelijk door de vrouwelijke werknemers als meer belangrijk geacht in verhouding tot de mannelijke werknemers. De twee andere competenties waar het grootste significante verschil voor werd gevonden tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers, zijn: feedback geven en zich comfortabel voelen in sociale situaties.

Interpersoonlijke competentie	Geslacht	Gemiddelden van belangrijkheid	p-waarde	Vershil in gemiddelden
Emotionele gevoeligheid	man	5,547	0,001	0,46
	vrouw	6,007		
Feedback	man	5,943	0,001	0,4
	vrouw	6,343		
Sociale relaxatie	man	5,632	0,003	0,382
	vrouw	6,014		
Inspireren	man	5,84	0,013	0,363
	vrouw	6,203		
Inschatten van de eigen emoties	man	5,33	0,031	0,355
	vrouw	5,685		
Motiveren	man	5,991	0,006	0,338
	vrouw	6,329		
Inschatten van iemand anders zijn emoties	man	5,491	0,013	0,334
	vrouw	5,825		
Coachen	man	5,774	0,025	0,304
	vrouw	6,078		
Adequaat gebruik van de eigen emoties	man	6,067	0,014	0,297
	vrouw	6,364		
Empathie	man	5,708	0,016	0,285
	vrouw	5,993		
Luisteren	man	6,085	0,014	0,265
	vrouw	6,35		
Interactie management	man	6,179	0,015	0,255
	vrouw	6,434		

Tabel 5: Significante verschillen tussen geslacht en belang van specifieke competenties

Opleidingsniveau:

We gingen na of er significante verschillen konden worden vastgesteld tussen het opleidingsniveau van de werknemers en het belang dat er wordt gehecht aan de verschillende ICC's voor leidinggevenden.

Via one-way-Anova werden significante verschillen vastgesteld. Anova laat echter niet zien tussen welke categorieën deze significante verschillen zich situeren. Om dit na te gaan werd een post-hoc "Scheffe"-test uitgevoerd. Aan de hand van de "Scheffe"-test konden we nagaan waar het significant verschil lag. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 7.

In tabel 6 kunnen we zien dat werknemers met een diploma hoger niet-universitair onderwijs de basisdimensie "Emotionele sensitiviteit" significant belangrijker vinden in verhouding tot werknemers met een diploma secundair onderwijs.

Basisdimensie	Gemiddelde diploma hoger niet-universitair	Gemiddelde diploma secundair onderwijs	p-waarde
Emotionele sensitiviteit	5,953	5,586	0,044

Tabel 6: Significant verschil tussen opleidingsniveau en belang van basisdimensies

Tabel 7 geeft de significante verschillen weer tussen het opleidingsniveau van de werknemers en de specifieke interpersoonlijke competenties. Werknemers met een diploma hoger niet-universitair onderwijs vinden het belangrijker dat een leidinggevende beschikt over empathie en zich comfortabel voelt in sociale situaties in verhouding tot die werknemers die een diploma secundair onderwijs bezitten. Daarnaast vinden werknemers die een diploma universitair onderwijs op zak hebben, het minder belangrijk dat een leidinggevende tijdens gesprekken sterk gericht is op de gesprekspartner in verhouding tot die werknemers die een diploma hoger niet-universitair onderwijs hebben. Een mogelijke verklaring voor wat maakt dat werknemers met een universitair diploma minder belang hechten aan het altercentrisme van een leidinggevende, kan te maken hebben met dat die werknemers het misschien gewend zijn om op een meer zelfstandige basis te werken.

Interpersoonlijke competentie	Opleidingsniveau	Gemiddelde van belangrijkheid	p-waarde
Empathie	hoger niet-universitair onderwijs	6,07	0,005
	secundair onderwijs	5,537	
Sociale relaxatie	hoger niet-universitair onderwijs	6,052	0,021
	secundair onderwijs	5,593	
Altercentrisme	hoger niet-universitair onderwijs	6,131	0,026
	universitair onderwijs	5,72	

Tabel 7: Significante verschillen tussen opleidingsniveau en belang specifieke competenties

Leidinggevende functie:

Aan de hand van een onafhankelijke t-test konden we een significant verschil waarnemen bij die werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen en het belang dat er gehecht wordt aan het vermogen van een leidinggevende om de eigen emoties in te schatten. De SPSS-output kan bekeken worden in bijlage 8. Tabel 8 laat zien dat werknemers met een leidinggevende functie in verhouding tot werknemers die geen leidinggevende functie uitoefenen, het belangrijker vinden dat een leidinggevende zijn of haar eigen emoties kan inschatten. Een mogelijke redenering zou kunnen zijn dat werknemers die zelf leidinggevende zijn, vanuit hun functie misschien meer in werksituaties en interacties terecht zijn gekomen waarin ze sterker diende te vertrouwen op de eigen gevoelens.

Interpersoonlijke competentie	Gemiddelde “met leidinggevende functie”	Gemiddelde “zonder leidinggevende functie”	p-waarde
Inschatten van de eigen emoties	5,808	5,409	0,023

Tabel 8: Significant verschil tussen leidinggevende functie en belang specifieke competenties

Leeftijd:

We gingen via one-way Anova na of er significante verschillen kon worden opgemerkt voor wat betreft de leeftijd van de werknemers en het belang dat er gehecht wordt aan de verschillende ICC's bij leidinggevend. De "Scheffe"-toets gaf aan tussen welke leeftijdscategorieën dit verschil zich bevond. De SPSS-output is terug te vinden in bijlage 9. In tabel 9 kunnen we zien dat oudere werknemers meer belang hechten aan het vermogen van een leidinggevende om tijdens gesprekken gericht te zijn op de gesprekspartner.

Interpersoonlijke competentie	Gemiddelde van leeftijd tussen 45 -54 jaar	Gemiddelde van leeftijd tussen 35-44 jaar	p-waarde
Altercentrisme	6,4	5,759	0,02

Tabel 9: Significant verschil tussen leeftijd en belang specifieke competenties

Anciënniteit:

Tabel 10 geeft de resultaten weer van een variantie-analyse inzake de anciënniteit van de werknemers en het belang dat er gehecht wordt aan de mate waarin leidinggevend ondersteunend communiceren. De Scheffe-toets gaf aan tussen welke categorieën er een significant verschil was. De SPSS-output is opgenomen in bijlage 10.

Werknemers die minder dan een jaar in dienst zijn bij hun huidige organisatie, hechten meer belang aan het vermogen van een leidinggevende om ondersteunend te communiceren in verhouding tot die werknemers die al 6 tot 10 jaar zijn tewerkgesteld in hun organisatie. Dit verschil is waarschijnlijk logisch te verklaren omdat werknemers die nog niet zo lang in een organisatie werken mogelijk meer behoefte hebben aan ondersteunende communicatie van leidinggevend.

Interpersoonlijke competentie	Gemiddelde > 1 jaar anciënniteit	Gemiddelde 6-10 jaar anciënniteit	p-waarde
Ondersteunend	6,278	5,1	0,01

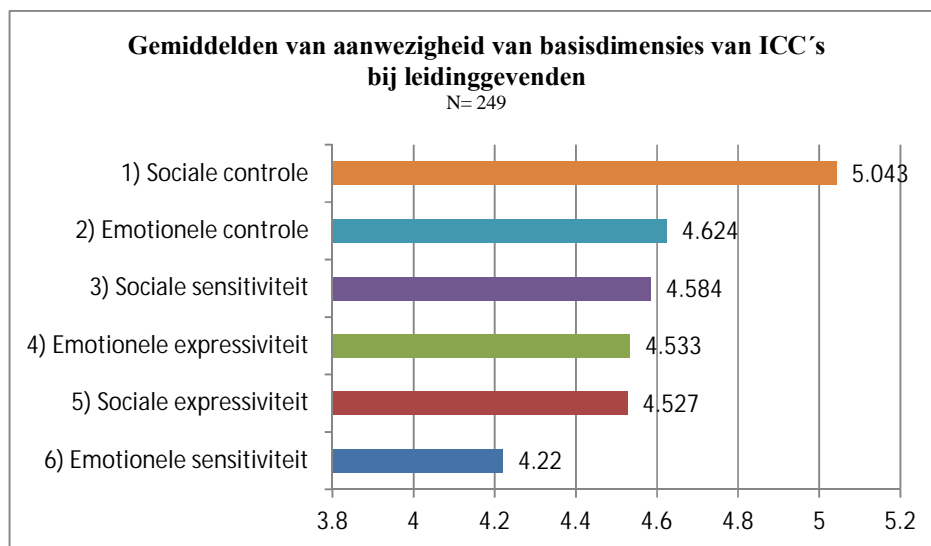
Tabel 10: Significant verschil tussen anciënniteit en belang specifieke competenties

4.4.3. Aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden

We bevroegen de werknemers in welke mate ze de geselecteerde ICC's aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende. Deze meting verliep door de respondent te vragen al dan niet akkoord te gaan indien zijn of haar directe leidinggevende beschikt over de desbetreffende competentie. In figuur 17 is de grafiek weergegeven van de gemiddelden van de basisdimensies in interpersoonlijke competentie. Figuur 18 toont de resultaten weer van de specifieke interpersoonlijke competenties. De SPSS-outputs zijn te bekijken in bijlage 11.

De dimensie "Sociale controle" wordt het meest aanwezig bevonden bij de eigen directe leidinggevenden. Het gemiddelde bedraagt 5,043, wat zich situeert bij "eerder akkoord". De dimensie "Emotionele sensitiviteit" krijgt het laagste gemiddelde (4,22) en wordt dus als relatief minst aanwezig geacht bij de directe leidinggevenden. Werknemers lijken dus van mening te zijn dat leidinggevenden in staat zijn hun sociale gedrag aan te passen en te reguleren. De beleving van de respondenten lijkt ook te zijn dat leidinggevenden, in verhouding tot de andere basisdimensies, relatief minder beschikken over competenties die geassocieerd worden met het waarnemen en gevoelig zijn voor anderen hun emoties en non-verbale signalen.

De gemiddelden van de basisdimensies in de aanwezigheid van de interpersoonlijke en communicatieve competenties plaatsen zich tussen 4,22 en 5,043. Deze waarden situeren zich tussen "neutraal" en "eerder akkoord".

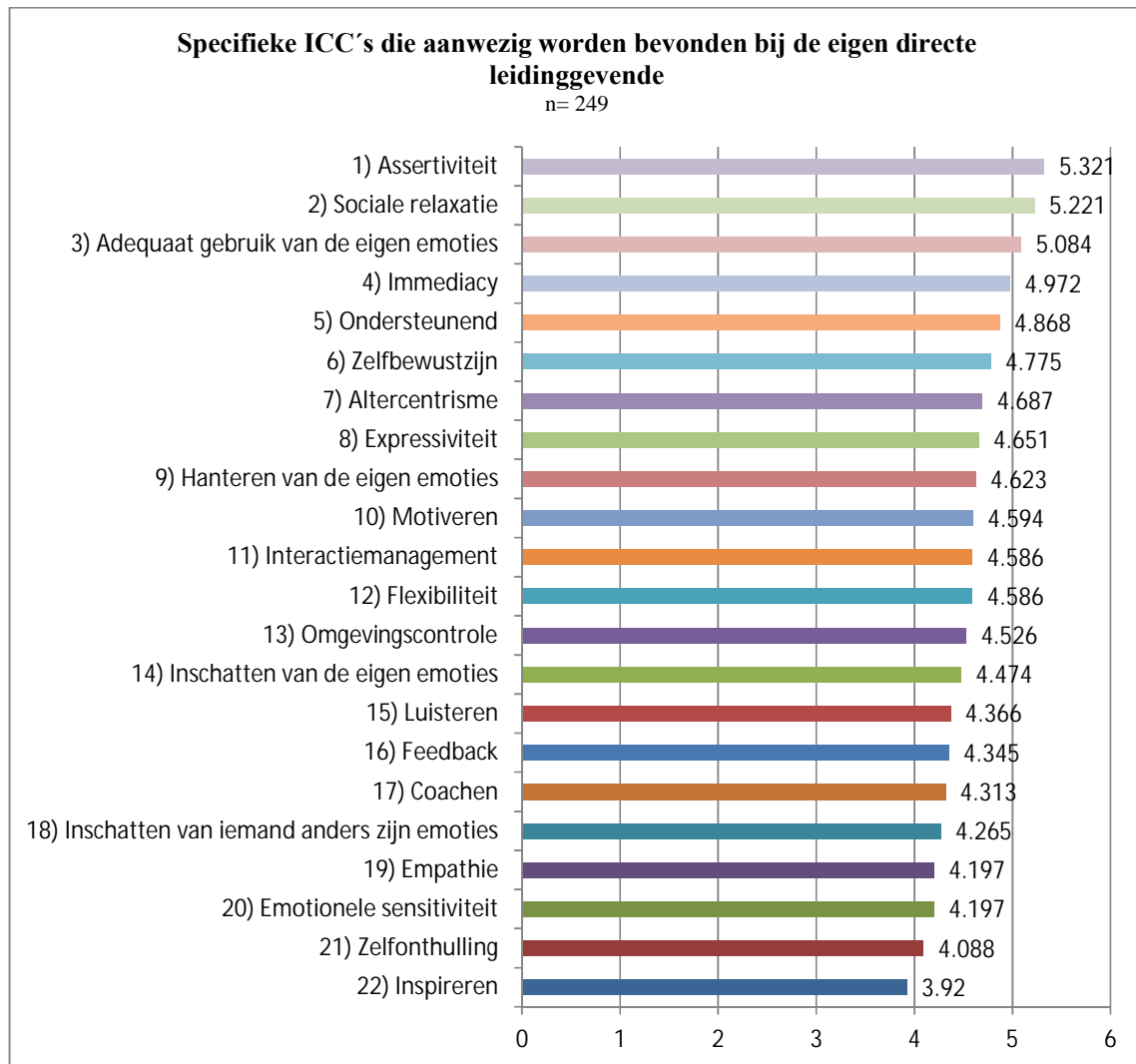


Figuur 17: Gemiddelden van aanwezigheid van basisdimensies van interpersoonlijke competenties bij leidinggevenden

In welke mate de specifieke ICC's aanwezig worden bevonden bij de eigen directe leidinggevendenden, wordt weergegeven in figuur 18.

De competentie "Assertiviteit" wordt door de respondenten als het meest aanwezig geacht bij de eigen directe leidinggevende. Het gemiddelde bedraagt 5,321, welke zich plaatst tussen "eerder akkoord" en "akkoord". Als we kijken naar de frequenties van de antwoorden van de respondenten, dan nemen we waar dat 76,6 % "eerder akkoord" tot "helemaal akkoord" gaat met de stelling dat hun leidinggevendenden beschikt over assertiviteit. 10% gaat "eerder niet akkoord" tot "helemaal niet akkoord". De competentie "Sociale relaxatie" wordt op de tweede plaats als meest aanwezig bevonden bij directe leidinggevendenden. Het adequaat gebruiken van de eigen emoties verwijst naar het vermogen van leidinggevendenden om de emoties aan te wenden zodat het leidt tot persoonlijke motivatie en enthousiasme. Dit vermogen wordt door de respondenten gepercipieerd als de derde meest aanwezige competentie bij directe leidinggevendenden. De bevroegde werknemers geven over het algemeen ook aan dat hun directe leidinggevendenden tijdens gesprekken een grote betrokkenheid vertoont. De competentie "Immediacy" plaatst zich gemiddeld als vierde meest aanwezig bevonden competentie bij de directe leidinggevendenden. De competentie "Ondersteund" sluit de top vijf af van meest aanwezig geachte interpersoonlijke competenties bij de directe leidinggevendenden.

Inspireren wordt van de verschillende competenties als het relatief minst aanwezig geacht. Het gemiddelde bedraagt 3,92, welke zich situeert tussen "eerder niet akkoord" en "neutraal". Als we kijken naar de frequenties van de antwoorden, dan zien we dat 38,2% van de respondenten "eerder niet akkoord" tot "helemaal niet akkoord" gaat met de stelling dat hun leidinggevende anderen inspireert. 41,8 % van de respondenten ging "eerder akkoord" tot "helemaal akkoord" met deze stelling. De mate waarin de directe leidinggevende ideeën, gedachten en gevoelens deelt met anderen, wordt door de werknemers ook aangehaald als een vaardigheid waarover directe leidinggevendenden minder beschikken. De competentie "Zelfonthulling" plaatst zich dan ook op de tweede plaats als minst aanwezig geachte competentie. "Emotionele gevoeligheid", "Empathie" en "Inschatten van iemand anders zijn emoties" zijn competenties die eveneens door de respondenten als minder aanwezig worden beschouwd bij directe leidinggevendenden.



Figuur 18: Gemiddelden van aanwezigheid van specifieke competenties

4.4.4. Significante verschillen in de aanwezigheid van de interpersoonlijke en communicatieve competenties

Geslacht van de leidinggevende:

Via de t-test werden er significante verschillen gevonden tussen het geslacht van de leidinggevend en de aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij deze leidinggevend. De resultaten worden weergegeven in tabel 11 en tabel 12. De SPSS-outputs zijn terug te vinden in bijlage 12.

Tabel 11 geeft weer dat werknemers met een mannelijke leidinggevende, deze meer in staat achten de eigen emoties en non-verbale signalen te controleren en te reguleren in verhouding tot de werknemers die een vrouwelijke leidinggevende hebben.

Basisdimensie	Geslacht van de leidinggevende	Gemiddelden van aanwezigheid	p-waarde
Emotionele controle	man	4,773	0,033
	vrouw	4,406	

Tabel 11: Significants verschil tussen geslacht van de leidinggevende en aanwezigheid basisdimensies

Tabel 12 geeft de significante verschillen weer tussen de aanwezigheid van de specifieke interpersoonlijke competenties en het geslacht van de leidinggevende. Mannelijke leidinggevend worden door de respondenten geacht hun emoties beter te controleren in verhouding tot vrouwelijke leidinggevend. Vrouwelijke leidinggevend daarentegen zouden zich volgens de bevroagde werknemers meer comfortabel voelen in sociale situaties.

Interpersoonlijke en communicatieve competentie	Geslacht van de leidinggevende	Gemiddelden van aanwezigheid	p-waarde
Hanteren van de eigen emoties	man	4,811	0,027
	vrouw	4,347	
Sociale relaxatie	man	5,068	0,045
	vrouw	5,446	

Tabel 12: Significante verschillen tussen geslacht van de leidinggevende en aanwezigheid specifieke competentie

Leidinggevende functie:

Er werd via het uitvoeren van een t-test een significant verschil gevonden tussen werknemers met een leidinggevende functie en de mate van aanwezigheid van de basisdimensie “Sociale sensitiviteit” bij de eigen directe leidinggevende. Zo laat tabel 13 zien dat werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen hun leidinggevendens als minder sociaal sensitief beschouwen in vergelijking met werknemers die geen leidinggevende functie innemen. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat zou te maken kunnen hebben met dat de leidinggevendens van werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen, een hogere managementfunctie bekleden. Deze hogere functie zou er toe kunnen leiden dat dergelijke leidinggevendens meer directief zijn in hun stijl van leidinggeven.

Basisdimensie	Gemiddelde “met leidinggevende functie”	Gemiddelde “zonder leidinggevende functie”	P-waarde
Sociale sensitiviteit	4,298	4,715	0,04

Tabel 13: Significant verschil tussen leidinggevende functie en aanwezigheid basisdimensies

Tabel 14 geeft de significante verschillen weer tussen werknemers die wel of niet een leidinggevende functie bekleden en de aanwezigheid van de specifieke competenties bij de eigen directe leidinggevende. De SPSS-outputs van de onafhankelijke t-test zijn opgenomen in bijlage 13. De resultaten laten zien dat werknemers met een leidinggevende functie de competenties “Ondersteunend”, “Luisteren”, “Flexibiliteit”, “Altercentrisme” en “Empathie” allemaal gemiddeld minder aanwezig achten bij de eigen leidinggevendens.

Interpersoonlijke en communicatieve competentie	Gemiddelden “met leidinggevende functie”	Gemiddelden “zonder leidinggevende functie”	p-waarde	verschil in gemiddelde
Ondersteunend	4,295	5,129	0,001	0,834
Luisteren	3,949	4,556	0,011	0,607
Flexibiliteit	4,18	4,772	0,009	0,592
Altercentrisme	4,282	4,871	0,007	0,589
Empathie	3,897	4,333	0,041	0,436

Tabel 14: Significante verschillen tussen leidinggevende functie en aanwezigheid specifieke competenties

Anciënniteit:

Via one-way Anova zijn we nagegaan of er significante verschillen zijn tussen de anciënniteit van de werknemers en de mate waarin ze de bevroegde interpersoonlijke competenties bij de eigen leidinggevendenden aanwezig achten. Tabellen 15 en 16 geven de resultaten weer. De SPSS-outputs kunnen worden terug gevonden in bijlage 14.

In tabel 15 kunnen we zien dat er significante verschillen zijn voor de basisdimensies van “Emotionele expressiviteit”, “Sociale sensitiviteit” en “Sociale expressiviteit”. De “Scheffe”-test toonde echter geen significante verschillen aan tussen de verschillende anciënniteitscategorieën. De Scheffe-test voert een strengere controle uit op het nagaan van significante verschillen. Het is dan ook niet geweten tussen welke anciënniteitscategorieën er significante verschillen bestaan voor de desbetreffende basisdimensies.

Basisdimensie	Gemiddelde van anciënniteitscategorie	p-waarde
Emotionele expressiviteit	onbekend	0,031
Sociale sensitiviteit	onbekend	0,04
Sociale expressiviteit	onbekend	0,04

Tabel 15: Significante verschillen tussen anciënniteit en aanwezigheid basisdimensies

Tabel 16 toont de specifieke interpersoonlijke competenties weer waar via Anova een significant verschil voor werd gevonden inzake de anciënniteit van de respondenten. Voor de competenties “Motiveren” en “Feedback” werd via Anova een statistisch significant verschil gevonden. De Scheffe-test toonde echter geen significante verschillen aan tussen de verschillende anciënniteitscategorieën. We weten dus niet tussen welke categorieën de significante verschillen zich situeren.

Werknemers die minder dan 1 jaar te werk zijn gesteld in hun organisatie achten de mate waarin hun leidinggevende tijdens interactie betrokken is, sterker aanwezig dan die werknemer die 11 tot 20 jaar in dienst zijn. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan te maken hebben met dat werknemers die nog niet zo lang te werk zijn gesteld, meer ondersteuning en aandacht van de directe leidinggevendenden krijgen voor het uitoefenen van hun nieuwe functie.

Werknemers die 1 tot 5 jaar in hun huidige organisatie werken, beoordelen het vermogen van hun leidinggevende om de eigen emoties in te schatten sterker aanwezig dan werknemers die 11 tot 20 jaar in dienst zijn.

Interpersoonlijke en communicatieve competentie	Anciënniteitscategorie	Gemiddelde van anciënniteitscategorie	p-waarde
Motiveren	onbekend	onbekend	0,023
Feedback	onbekend	onbekend	0,028
Immediacy	minder dan 1 jaar in dienst	5,722	0,005
	11 tot 20 jaar in dienst	4,2	
Inschatten van de eigen emoties	1 tot 5 jaar in dienst	4,618	0,018
	11 tot 20 jaar in dienst	3,743	

Tabel 16: Significante verschillen tussen anciënniteit en aanwezigheid specifieke competenties.

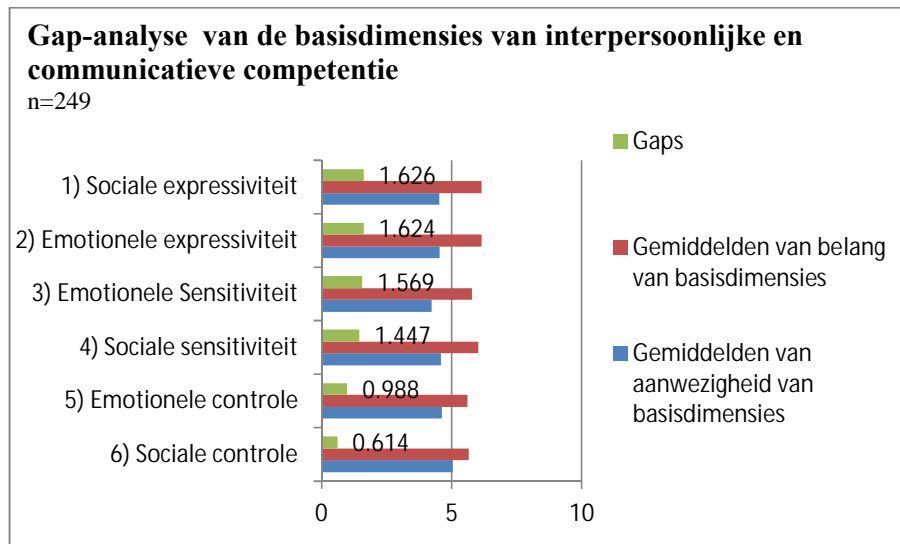
4.4.5. Gap-analyse

We hebben werknemers bevraagd een selectie aan ICC's te beoordelen naargelang het belang voor leidinggevend en naargelang de aanwezigheid ervan bij de eigen leidinggevende. Door deze 2 overzichten tegenover elkaar te leggen, kan men het ideaal beeld van de werknemers vergelijken met de door hun ervaren reële situatie inzake de ICC's van leidinggevend. We gaan echter eerst moeten nagaan of de verschillen tussen het belang en de aanwezigheid van de ICC's bij leidinggevend, significant zijn. Hiervoor voerden we een gepaarde t-test uit. In bijlage 15 zijn de SPSS-outputs van de gepaarde t-test opgenomen. De verschillen tussen het belang dat gehecht wordt aan de ICC's en de aanwezigheid ervan, waren significant voor al de basisdimensies van ICC. Voor de afzonderlijke ICC's werd geen significant verschil vastgesteld tussen het belang en de aanwezigheid van de competentie "Assertiviteit" ($P = 0,106$). Deze competentie is dan ook niet opgenomen in de weergave van de "gaps" van de specifieke ICC's. De "gaps" van de competenties vertegenwoordigen het verschil tussen het belang dat er aan de competenties wordt gehecht bij leidinggevend en de mate van aanwezigheid van de competenties bij de eigen leidinggevende. Men kan veronderstellen dat de werknemers een grotere prioriteit geven aan die competenties waarvoor er een grotere "gap" bestaat in het ontwikkelen ervan bij leidinggevend. Figuur 19 en figuur 20 geven een overzicht weer van de "gaps" van de basisdimensies en van de specifieke ICC's. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 16.

Figuur 19 toont weer dat er voor alle basisdimensies van interpersoonlijke en communicatieve competentie in min of meerdere mate een "gap" bestaat. Geen enkele basisdimensie wordt meer aanwezig bevonden in verhouding tot het belang dat werknemers eraan hechten.

Over heel de lijn kan er dus, vanuit het perspectief van de werknemers, verbetering komen voor wat betreft de ontwikkeling van de ICC's van leidinggevend. De grootste "gaps" bestaan er voor de dimensies "Sociale expressiviteit" en "Emotionele expressiviteit". Volgens de bevraagde werknemers zou de opleiding en ontwikkeling van interpersoonlijke competenties bij leidinggevend zich dus best eerst richten op het algemeen vermogen van leidinggevend in het verzenden/ encoderen van verbale en non-verbale signalen en boodschappen.

De basisdimensies "Sociale controle" en "Emotionele controle" vertonen minder grote "gaps". Het reguleren en controleren van verbale en non-verbale signalen en het kunnen aannemen van verschillende sociale rollen door leidinggevend, zijn meer in overeenstemming met het belang dat de respondenten aan deze vaardigheden hechten. Met betrekking tot deze basisdimensies is de gewenste situatie echter ook nog niet gelijklopend met de gepercipieerde reële situatie en ook hier is er nog ruimte voor verdere ontwikkeling.



Figuur 19: Gap-analyse van basisdimensies.

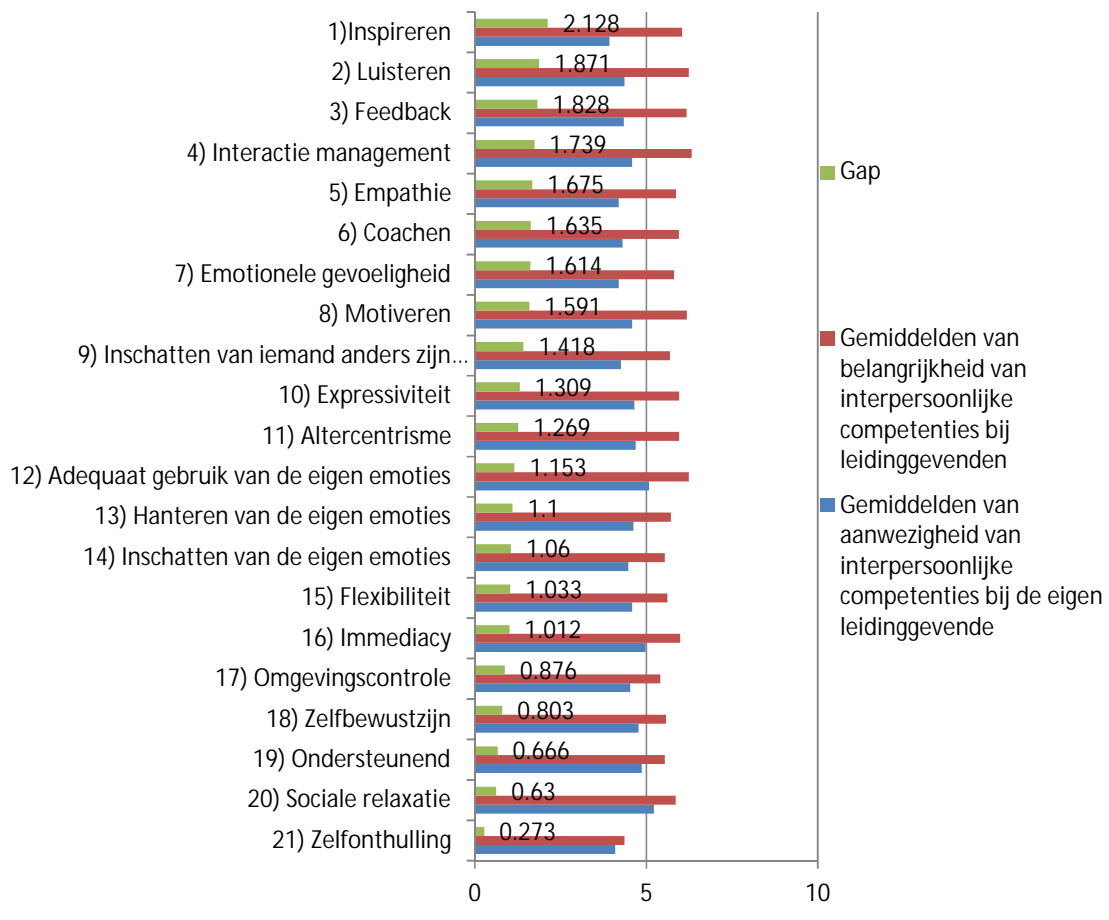
Figuur 20 toont de “gaps” weer van de specifieke ICC’s.

De grootste “gaps” zijn er voor de competenties “Inspireren”, “Luisteren”, “Feedback”, “Interactie management” en “Empathie”. Luisteren en Interactie management zijn 2 basis communicatieve competenties. De grote “gaps” geven echter aan dat deze vaardigheden bij leidinggevendenden over het algemeen nog verbeterd kunnen worden volgens de werknemers. Inspireren en feedback geven, zijn meer specifieke leiderschapscompetenties waarvoor ook een relatief grote kloof bestaat tussen het belang dat werknemers er aan hechten en de mate waarin ze aanwezig worden geacht bij leidinggevendenden. Het vermogen tot empathie lijkt ook volgens deze resultaten een competentie te zijn bij leidinggevendenden waar volgens de werknemers nog best aandacht aan kan worden gespendeerd

De kleinste “gaps” zijn te vinden voor de competenties “Zelfonthulling”, “Sociale relaxatie”, “Ondersteunend”, “Zelfbewustzijn” en “Omgevingscontrole”. Voor deze competenties is de beoordeling van de respondenten i.v.m. de mate waarin ze aanwezig zijn bij de eigen directe leidinggevende, meer in evenwicht met het belang dat ze er aan hechten. Alhoewel de gewenste situatie met betrekking tot deze competenties ook niet overeenstemt met de gepercipieerde reële situatie, lijkt hier dus de behoefte tot ontwikkeling minder groot te zijn.

Gap-analyse tussen het belang en de aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevenden

n=249



Figuur 20: Gap-analyse van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties

4.4.6. Significante verschillen in de “gaps”

Om statistisch significante verschillen na te gaan voor wat betreft de waargenomen “gaps”, zijn er nieuwe variabelen aangemaakt. De mate van aanwezigheid van iedere competentie is afgetrokken van de mate waarin de competentie belangrijk werd geacht. Zo is er voor iedere competentie de variabele “gap” aangemaakt. Op basis van deze nieuwe variabelen zijn dan significante verschillen nagegaan voor wat betreft de verschillende socio-demografische gegevens van de werknemers.

Geslacht:

Bij het uitvoeren van een onafhankelijke t-test werden significante verschillen gevonden inzake het geslacht van de werknemers en een aantal “gaps” van bepaalde ICC’s. Tabel 17 en tabel 18 geven de resultaten weer. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 17.

Tabel 17 toont weer dat vrouwelijke werknemers in verhouding tot de mannelijke werknemers een grotere kloof ervaren in de dimensies “Emotionele sensitiviteit” en “Emotionele controle”. Vrouwelijke werknemers lijken dus in verhouding tot mannelijke werknemers over het algemeen een grotere prioriteit te geven aan het ontwikkelen van de competenties die geassocieerd worden met deze twee dimensies.

Basisdimensie	Geslacht	Gemiddelde van gap	Vershil in gemiddelden	p-waarde
Emotionele controle	Man	0,695	0,51	0,01
	Vrouw	1,205		
Emotionele sensitiviteit	Man	1,333	0,411	0,035
	Vrouw	1,744		

Tabel 17: Significante verschillen tussen geslacht en “gaps” van basisdimensies

Tabel 18 geeft de specifieke competenties weer waarvoor er bij vrouwelijke werknemers een grotere “gap” wordt waargenomen. De significante verschillen zijn er voor de competenties “Emotionele gevoeligheid”, “Sociale relaxatie”, “Inschatten van de eigen emoties” en “Zelfbewustzijn”. Het grootste verschil in “gap”-gemiddelde is er voor de competentie “Emotionele gevoeligheid”.

Interpersoonlijke competentie	Geslacht	Gemiddelde van gap	Vershil in gemiddelden	p-waarde
Emotionele gevoeligheid	Man	1,255	0,654	0,005
	Vrouw	1,909		
Sociale relaxatie	Man	0,321	0,595	0,011
	Vrouw	0,916		
Inschatten van de eigen emoties	Man	0,755	0,532	0,025
	Vrouw	1,287		
Zelfbewustzijn	Man	0,5	0,528	0,037
	Vrouw	1,028		

Tabel 18: Significante verschillen tussen geslacht en “gaps” van specifieke competenties

Leeftijd:

One-way anova werd uitgevoerd om significante verschillen te achterhalen tussen de “gaps” en de leeftijdscategorieën van de respondenten. Tabel 19 en tabel 20 geven de resultaten weer. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 18.

Tabel 19 geeft weer dat werknemers die zich in de leeftijdscategorie van 45- 54 jaar bevinden een grotere “gap” vertonen voor wat betreft de basisdimensie “Sociale sensitiviteit” in verhouding tot werknemers met een leeftijd van 25-34 jaar. Deze oudere werknemers leggen dus een hogere prioriteit in het ontwikkelen van het algemeen vermogen van leidinggevenden om boodschappen van anderen waar te nemen en te decoderen.

Basisdimensie	Leeftijdscategorie	Gemiddelde van “gap”	P-waarde
Sociale sensitiviteit	25- 34 jaar	1,889	0,011
	45-54 jaar	2,171	

Tabel 19: Significante verschillen tussen leeftijdscategorieën en “gaps” van basisdimensie

Tabel 20 geeft weer voor welke specifieke competenties er een gemiddeld grotere “gap” wordt waargenomen inzake de leeftijdscategorie van de werknemers. Werknemers met een leeftijd van 25 tot 34 jaar vertonen een significant minder grote kloof voor de competentie “Altercentrisme” ten aanzien van de werknemers met een leeftijd van 45-54 jaar. Er werd ook een significant verschil waargenomen voor de “gap” van de competentie “Immediacy” of de mate waarin leidinggevenden betrokkenheid vertonen tijdens interactie, tussen die werknemers die een leeftijd hebben van 25 tot 34 jaar en werknemers met een leeftijd tussen 35-44 jaar en 45-54 jaar. De “Scheffe”-toets gaf enkel een significant verschil weer tussen de jongere werknemers en de twee oudere leeftijdscategorieën. Het verschil in de gemiddelden van de “gaps” tussen de leeftijdscategorieën 35-44 jaar en 45-54 jaar was

dus niet significant. Tenslotte werd er ook een significant verschil waargenomen voor wat betreft de “gap” voor de competentie “Inspireren”. De “Scheffe”-toets gaf echter geen significant verschil aan tussen de verschillende leeftijdscategorieën. We weten dus niet tussen welke leeftijdscategorie het verschil zich situeert.

Interpersoonlijke competentie	Leeftijdscategorie	Gemiddelde van "gap"	P-waarde
Altercentrisme	25 - 34 jaar	1,036	0,02
	45 - 54 jaar	2,086	
Immediacy	25 - 34 jaar	0,583	0,001
	35 - 44 jaar	1,537	
	45 - 54 jaar	1,886	
Inspireren	onbekend	onbekend	0,027

Tabel 20: Significante verschillen tussen leeftijdscategorieën en “gaps” van specifieke competenties

Leidinggevende functie:

Bij het uitvoeren van een onafhankelijke t-test zijn er significante verschillen gevonden met betrekking tot enkele “gaps” van specifieke competenties en het al dan niet hebben van een leidinggevende functie bij de respondenten. De resultaten zijn opgenomen in tabel 21. De SPSS-output kan bekeken worden in bijlage 19.

Werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen vertonen gemiddeld een grotere “gap” voor de competenties “Altercentrisme”, “Ondersteunend”, “Flexibiliteit” en “Inschatten van de eigen emoties” bij leidinggevendenden.

Interpersoonlijke en communicatieve competentie	Gemiddelde "gap" "met leidinggevende functie"	Gemiddelde "gap" "zonder leidinggevende functie"	Vershil in gemiddelde	P-waarde
Flexibiliteit	1,564	0,790	0,774	0,002
Ondersteunend	1,09	0,474	0,616	0,027
Inschatten van de eigen emoties	1,474	0,871	0,603	0,017
Altercentrisme	1,628	1,105	0,523	0,024

Tabel 21: Significante verschillen tussen werknemers met of zonder leidinggevende functie en “gaps” van specifieke competenties

4.5. Verbanden

Dit onderzoek beoogt een beeld te krijgen van de mate waarin werknemers specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties opmerken bij hun leidinggevenden, welke belang zij eraan hechten en hoe de beleving van deze eigenschappen zich verhoudt tot jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress. Om dit te onderzoeken hebben we correlatie-coëfficiënten opgevraagd tussen de aanwezigheid van de verschillende interpersoonlijke en communicatieve competenties bij de directe leidinggevenden en de drie uitkomstvariabelen. We konden alle variabelen van een metrisch meetniveau beschouwen daar ze allemaal via een 7-punten Likert schaal zijn gemeten. We hanteerden dan ook Pearson correlatie voor het nagaan van statistisch significante verbanden. De basisdimensies en ICC's worden in de tabellen ordinaal gerangschikt naargelang de sterkte van het verband.

4.5.1. Jobtevredenheid

De resultaten van de Pearson correlatie voor wat betreft jobtevredenheid en de basisdimensies en verschillende ICC's bij de eigen directe leidinggevende zijn weergegeven in tabel 22 en tabel 23. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 20.

Tabel 22 toont weer dat er voor alle basisdimensies een significant positieve correlatie is met de variabele "jobtevredenheid". Voor de dimensies "Emotionele sensitiviteit", "Sociale expressiviteit", "Sociale controle" en "Emotionele controle" zijn de correlaties zwak ($0,20 < R < 0,40$). Voor wat betreft de dimensies "Emotionele expressiviteit" en "Sociale sensitiviteit" zijn de correlaties matig ($0,40 < R < 0,70$). Belangrijk om mee te geven is dat correlaties lineaire verbanden weergeven en geen causale verbanden aantonen. We kunnen dus stellen dat naarmate de werknemers de verschillende basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie meer aanwezig achten bij de directe leidinggevende, hoe hoger de jobtevredenheid is van de werknemers.

Basisdimensie	Jobtevredenheid (R-waarde)	p-waarde
1) Emotionele expressiviteit	0,412	0,00
2) Sociale sensitiviteit	0,405	0,00
3) Emotionele sensitiviteit	0,357	0,00
4) Sociale expressiviteit	0,338	0,00
5) Sociale controle	0,320	0,00
6) Emotionele controle	0,230	0,00

Tabel 22: Correlaties tussen jobtevredenheid en basisdimensies

Tabel 23 geeft de correlaties weer tussen de variabele jobtevredenheid en de aanwezigheid van de verschillende ICC's bij de directe leidinggevers van de respondenten. De resultaten laten zien dat alle interpersoonlijke competenties significant positief correleren met jobtevredenheid. Voor bijna al de competenties zijn de verbanden eerder zwak ($0.20 < R < 0.40$). Alleen de competentie "Inspireren" vertoont een matig positief verband met jobtevredenheid ($0,40 < R < 0,70$). De competenties "Zelfonthulling" en "Zelfbewustzijn" vertonen de minst sterke verbanden (respectievelijk 0,163 en 0,187). We kunnen concluderen dat naarmate de werknemers de verschillende ICC's bij de directe leidinggevende meer aanwezig achten, des te hoger de jobtevredenheid van de werknemers is.

Interpersoonlijke competentie	Jobtevredenheid (R-waarde)	p-waarde
1) Inspireren	0,405	0,000
2) Immediacy	0,397	0,000
3) Altercentrisme	0,358	0,000
4) Coachen	0,356	0,000
5) Empathie	0,353	0,000
6) Inschatten van iemand anders zijn emoties	0,342	0,000
7) Motiverend	0,348	0,000
8) Feedback	0,332	0,000
9) Luisteren	0,315	0,000
10) Adequaat gebruik van de eigen emoties	0,309	0,000
11) Interactie management	0,287	0,000
12) Omgevingscontrole	0,28	0,000
13) Sociale relaxatie	0,267	0,000
14) Emotionele gevoeligheid	0,258	0,000
15) Expressiviteit	0,250	0,000
16) Ondersteunend	0,237	0,000
17) Flexibiliteit	0,231	0,000
18) Inschatten van de eigen emoties	0,222	0,000
19) Assertiviteit	0,198	0,001
20) Hanteren van de eigen emoties	0,184	0,004
21) Zelfbewustzijn	0,184	0,003
22) Zelfonthulling	0,163	0,006

Tabel 23: Correlaties tussen jobtevredenheid en specifieke ICC's

Uit de correlatie-analyse kwam naar voren dat de mate waarin de verschillende basisdimensies/specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij de directe leidinggevende aanwezig wordt geacht door de werknemers, bijna in alle gevallen een significant positieve onderlinge correlatie aangeeft tussen deze eigenschappen. De sterkte van de correlaties situeert zich tussen 0,153 (verwaarloosbaar positief verband) tot 0,827 (sterk positief verband).

4.5.2. Werkmotivatie:

De resultaten van de correlatie-analyse van de variabele “Werkmotivatie” en de basisdimensies en de specifieke ICC’s zijn opgenomen in tabel 24 en tabel 25. De SPSS-outputs kunnen worden bekeken in bijlage 21.

Tabel 24 toont weer dat alle basisdimensies significant positief correleren met het hebben van werkmotivatie. Bijna alle basisdimensies vertonen echter een verwaarloosbaar positief verband ($R < 0.20$). De dimensie “Emotionele expressiviteit” vertoont een zwak positief verband met werkmotivatie ($0,20 < R < 0,40$).

Basisdimensie	Werkmotivatie (R-waarde)	P-waarde
1) Emotionele expressiviteit	0,229	0,000
2) Sociale sensitiviteit	0,182	0,004
3) Sociale controle	0,178	0,005
4) Emotionele sensitiviteit	0,143	0,024
5) Sociale expressiviteit	0,130	0,040
6) Emotionele controle	0,127	0,046

Tabel 24: Correlaties tussen werkmotivatie en basisdimensies

Tabel 25 toont de specifieke ICC’s weer waarvoor een statistisch significant positieve correlatie werd gevonden met de variabele “Werkmotivatie”. De meest sterke verbanden zijn te vinden voor de competenties “Inspireren” ($R = 0,222$) en “Motiveren” ($R = 0,201$). Deze lineaire verbanden zijn zwak ($0,20 < R < 0,40$). De minst sterke significante verbanden zijn er voor de competenties “Assertiviteit” ($R = 0,126$) en “Omgevingscontrole” ($R = 0,126$). Deze twee competenties vertonen samen met tien andere competenties significant verwaarloosbare verbanden ($R < 0,20$) met de werkmotivatie van de bevroegde werknemers. Met betrekking tot deze veertien ICC’s kunnen we dus stellen dat naarmate werknemers deze meer aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende, des te hoger de werkmotivatie is van de werknemers.

Voor de overige acht ICC’s werden geen significant lineaire relaties gevonden met de werkmotivatie van de bevroegde werknemers. Deze competenties zijn: “Zelfonthulling”, “Interactie management”, “Hanteren van de eigen emoties”, “Immediacy”, “Empathie”, “Sociale relaxatie”, “Feedback” en “Zelfbewustzijn”.

Interpersoonlijke competentie	Werkmotivatie (R-waarde)	p-waarde
1) Inspireren	0,222	0,000
2) Motiveren	0,201	0,000
3) Altercentrisme	0,195	0,002
4) Coachen	0,175	0,006
5) Inschatten van iemand anders zijn emoties	0,172	0,007
6) Expressiviteit	0,171	0,007
7) Emotionele gevoeligheid	0,171	0,007
8) Inschatten van de eigen emoties	0,168	0,008
9) Adequaat gebruik van de eigen emoties	0,167	0,008
10) Ondersteunend	0,166	0,009
11) Flexibiliteit	0,150	0,018
12) Luisteren	0,145	0,022
13) Assertiviteit	0,126	0,047
14) Omgevingscontrole	0,126	0,047
Immediacy	0,124	0,050
Hanteren van de eigen emoties	0,122	0,055
Sociale relaxatie	0,117	0,660
Feedback	0,096	0,131
Zelfonthulling	0,091	0,150
Interactie management	0,075	0,238
Empathie	0,044	0,488
Zelfbewustzijn	0,039	0,539

Tabel 25: Correlaties tussen werkmotivatie en specifieke ICC's

4.5.3. Werkstress:

In tabel 26 en tabel 27 zijn de resultaten weergegeven van de correlatie-analyse van de basisdimensies/ICC's en werkstress. De SPSS-outputs zijn opgenomen in bijlage 22.

Tabel 26 toont weer dat al de basisdimensies significant negatief correleren met werkstress. De sterkte van de significante verbanden zijn zwak ($0,20 < R < 0,40$). De meest sterke correlatie is er tussen werkstress en de dimensie "Sociale sensitiviteit". We kunnen dus stellen dat naarmate de bevraagde werknemers de basisdimensies in interpersoonlijke en communicatieve competentie meer aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende, de werkstress van de respondenten des te lager is.

Basisdimensies	Werkstress (R-waarde)	p-waarde
1) Sociale sensitiviteit	-0,290	0,000
2) Sociale expressiviteit	-0,278	0,000
3) Emotionele expressiviteit	-0,248	0,000
4) Sociale controle	-0,228	0,000
5) Emotionele sensitiviteit	-0,218	0,001
6) Emotionele controle	-0,206	0,001

Tabel 26: Correlaties tussen werkstress en basisdimensies

Tabel 27 toont de correlaties weer tussen de specifieke ICC's en werkstress. Twintig interpersoonlijke competenties vertonen een significant negatief verband met werkstress. Twaalf van deze competenties vertonen zwakke verbanden ($0,20 < R < 0,40$). Voor de overige acht competenties zijn de correlaties zeer laag ($R < 0,20$). De sterkste verbanden zijn er voor de competenties "Immediacy" ($R = -0,286$) en "Altercentrisme" ($R = -0,279$). De minst sterke significante verbanden met werkstress zijn weergegeven voor de competenties "Emotionele gevoeligheid" ($R = -0,134$) en "Hanteren van de eigen emoties" ($R = -0,155$). Voor wat deze twintig ICC's betreft, kunnen we stellen dat naarmate de werknemers deze competenties meer aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende, hoe lager de werkstress is van deze werknemers.

Tussen werkstress en de competenties "Assertiviteit" en "zelfonthulling" werden geen significante lineaire verbanden waargenomen.

Interpersoonlijke competentie	Werkstress (R-waarde)	P-waarde
1) Immediacy	-0,286	0,000
2) Altercentrisme	-0,279	0,000
3) Motiveren	-0,278	0,000
4) Luisteren	-0,273	0,000
5) Feedback	-0,273	0,000
6) Empathie	-0,257	0,000
7) Ondersteunend	-0,231	0,000
8) Interactie management	-0,228	0,001
9) Expressiviteit	-0,213	0,001
10) Sociale relaxatie	-0,209	0,001
11) Flexibiliteit	-0,208	0,001
12) Inspireren	-0,202	0,002
13) Inschatten van de eigen emoties	-0,195	0,002
14) Inschatten van iemand anders zijn emoties	-0,188	0,003
15) Coachen	-0,184	0,004
16) Zelfbewustzijn	-0,177	0,005
17) Omgevingscontrole	-0,169	0,008
18) Adequaat gebruik van de eigen emoties	-0,162	0,011
19) Hanteren van de eigen emoties	-0,155	0,014
20) Emotionele gevoeligheid	-0,134	0,034
Zelfonthulling	-0,119	0,061
Assertiviteit	-0,074	0,243

Tabel 27: Correlaties tussen werkstress en specifieke ICC's

5. Bespreking

Waar het vorig hoofdstuk voornamelijk tot doel had de resultaten weer te geven, zullen we in dit hoofdstuk wat dieper in gaan op deze resultaten. Vooraleer we de resultaten bespreken is het van belang om nog eens mee te delen dat de bevindingen niet veralgemeend kunnen worden naar de gehele Vlaamse beroepsbevolking. De resultaten kunnen echter wel een indicatie zijn van mogelijke tendensen die zich afspelen bij werknemers.

5.1. Algemene vragen

In het gevoerde onderzoek zijn enkele algemene vragen opgenomen met betrekking tot interpersoonlijke communicatie tussen leidinggevende en werknemer. De meerderheid van de ondervraagde werknemers (63,4%) gaf aan, dagelijks tot meerdere keren per dag contact te hebben met hun directe leidinggevende. Dit sluit aan bij bevindingen van onderzoeken die aantonen dat leidinggevendenden het merendeel van hun tijd aan communicatie spenderen, waarvan een aanzienlijk tijdspercentage gaat naar interactie met werknemers. 69,5% van de respondenten omschrijft de relatie met de directe leidinggevende als “eerder positief” tot “heel positief”, daar waar slechts een kleine minderheid (10,8%) de relatie “eerder negatief” tot “heel negatief” benoemde. Een dergelijk laag percentage is een positief signaal in die zin dat een negatieve relatie tussen leidinggevende en werknemer eventuele consequenties met zich mee kan brengen voor wat betreft de werkrelatie en de communicatie die gevoerd wordt.

Een meerderheid van de respondenten (72,2%) gaf aan dat ze “soms” tot “heel vaak” met de directe leidinggevende over onderwerpen spreken die niet over het werk gaan. Alhoewel interpersoonlijke communicatie binnen de organisatorische context als meer taakgericht wordt omschreven, benadrukken Alvesson en Sveningsson (2003,p. 8) het belang voor leidinggevendenden om ook met werknemers te spreken over zaken die niet rechtstreeks over het werk gaan. Dergelijke communicatie is bevorderend voor het creëren van vertrouwen en positieve werkrelaties. Daarnaast heeft het een gunstige invloed op het algemene werkklimaat.

Op de vragen die peilden naar het vertrouwen in de leidinggevende en de algemene tevredenheid met de interpersoonlijke communicatie met de leidinggevende, gaf bijna een kwart van de respondenten (23, 4%) aan dat ze eerder geen tot helemaal geen vertrouwen hebben in de leidinggevende en eerder ontevreden tot helemaal ontevreden zijn met de interpersoonlijke communicatie. Alhoewel de meerderheid van de werknemers zich wel eerder positief uiten over deze aspecten, is een aanzienlijke proportie van de respondenten minder positief met betrekking tot het vertrouwen en de algemene tevredenheid met de interpersoonlijke communicatie.

Het hebben van vertrouwen in de gesprekspartner is van belang omdat een gebrek aan vertrouwen voor vertekeningen en filtering kan zorgen in de communicatie die gevoerd wordt. De leidinggevende heeft een zekere machtspositie ten opzichte van werknemers welke een invloed kan hebben op de vertrouwensband tussen werknemers en leidinggevend. De resultaten uit dit onderzoek geven dus een indicatie dat er nog verbetering kan komen voor wat betreft het vertrouwen en de tevredenheid met de interpersoonlijke communicatie tussen de bevroegde werknemers en de directe leidinggevende.

5.2. Interpersoonlijke en communicatieve competenties

5.2.1. Belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties voor leidinggevend

Een doelstelling van dit onderzoek was om een beeld te scheppen van het belang dat werknemers hechten aan verschillende specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend. Uit de resultaten bleek dat de bevroegde werknemers over het algemeen bijna alle geselecteerde ICC's eerder belangrijk tot heel belangrijk vinden voor leidinggevend. De resultaten vertoonden een beperkte volatilitie in de mate van het belang dat aan de verschillende competenties gehecht wordt. De basisdimensies "Sociale expressiviteit" en "Emotionele expressiviteit" werden het meest belangrijk geacht voor leidinggevend. Volgens de bevroegde werknemers is het dus (heel) belangrijk dat een leidinggevende zich verbaal en non-verbaal goed kan uitdrukken en anderen emotioneel weet te beïnvloeden.

De dimensies "Emotionele controle" en "Sociale controle" kregen het relatief minste gewicht. Riggio en Reichard (2008, p. 174–176) benadrukken echter dat het juist voor leidinggevend van groot belang is om emoties en het sociale gedrag te kunnen reguleren. Dit geldt zeker in crisissituaties waar een leidinggevende een kalme en beheerste indruk dient te geven. Daarnaast dient een leidinggevende in staat te zijn te interageren met verschillende belangrijke stakeholders. Zo staat een leidinggevende vaak in contact met zijn of haar werknemers, de leidinggevend boven hem of haar, klanten, partners en andere stakeholders. Dit vereist een vermogen om het sociale gedrag aan te passen en te reguleren. Werknemers kunnen hier in verhouding tot de andere basisdimensies relatief minder belang aan hechten, daar het misschien minder aansluit bij de eigen werksituatie. Deze redenering lijkt gedeeltelijk ondersteund te worden door het significant verschil dat gevonden werd bij werknemers die zelf een leidinggevende functie hebben en het groter belang dat gehecht wordt aan de competentie "Inschatten van de eigen emoties".

Voor wat betreft de specifieke ICC's zijn het effectief kunnen voeren van conversaties, luisteren, gemotiveerd en enthousiast zijn, werknemers kunnen motiveren en feedback geven, volgens de respondenten de meest belangrijke interpersoonlijke en communicatieve competenties waarover een leidinggevende dient te beschikken. Het vermogen tot luisteren werd uit het onderzoek van Winsor, Curtis en Stephens (1997) door leidinggevendenden als meest belangrijke vaardigheid beschouwd binnen het ideale managersprofiel. Uit ditzelfde onderzoek kwam feedback geven op de zesde plaats wat dus nauw samenhangt met de vijfde plaats die deze competentie binnen dit onderzoek inneemt. Binnen het onderzoek van Winsor e.a. (1997) werd "enthousiast zijn" door leidinggevendenden als vierde belangrijkste vaardigheid beoordeeld voor succesvolle jobuitoefening. De competenties die de bevroegde werknemers beoordelen als meest belangrijk voor leidinggevendenden, lijken dus sterke overeenkomsten te vertonen met de competenties die leidinggevendenden aanhaalden binnen het onderzoek van Winsor e.a. (1997).

De competentie "Zelfonthulling" werd door de bevroegde werknemers als minst belangrijke ICC geacht voor leidinggevendenden. Zelfonthulling heeft betrekking op het delen van gedachten, ervaringen, ideeën en emoties met anderen. Het delen van dergelijke informatie kan door de bevroegde werknemers als minder gepast worden ervaren voor iemand binnen een leidinggevende functie. We hebben echter in de literatuurstudie gezien dat naarmate een leidinggevende aan zelfonthulling doet, dit kan bijdragen tot meer vertrouwen en een positievere relatie tussen leidinggevendenden en werknemers.

Het grootst aantal significante verschillen in de mate van belang dat werknemers hechten aan de verschillende ICC's bij leidinggevendenden, werden gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. Alle basisdimensies en een grote hoeveelheid ICC's werden door vrouwelijke werknemers als significant meer belangrijk geacht voor leidinggevendenden. De resultaten tonen dus een duidelijk genderverschil aan voor wat betreft het belang dat er gehecht wordt aan de ICC's van leidinggevendenden. Dit is zeker waar voor de dimensies "Emotionele expressiviteit", "Emotionele sensitiviteit" en "Emotionele controle", waarvoor de grootste significante verschillen in gemiddelden werden waargenomen. Een mogelijke verklaring voor dit duidelijke verschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers kan gevonden worden in genderverschillen in interpersoonlijke communicatie. Zo is tijdens de literatuurstudie aangehaald dat vrouwen eerder feminiene spraakpatronen hanteren die sterker gericht zijn op de relationele dimensie van communicatie. Masculiene spraakpatronen lijken communicatie eerder functioneel te benaderen. Riggio (1986, p.653) haalt deze genderverschillen ook aan. Vanwege socialisatieprocessen en normen rond gedrag zouden vrouwen meer vaardig zijn in het encoderen en decoderen van emotionele communicatie. Mannen daarentegen zouden minder vaardig zijn in het decoderen van subtiele emotionele expressies maar beter in staat zijn hun expressief gedrag te controleren. Deze algemene genderverschillen kunnen zich uiten in de significante verschillen die gevonden zijn tussen mannelijke en vrouwelijk werknemers.

Er werd ook een significant verschil waargenomen voor wat betreft het opleidingsniveau van de werknemers en het belang dat gehecht wordt aan de dimensie “Emotionele sensitiviteit”. Werknemers die een diploma hoger niet-universitair onderwijs bezitten, hechten in verhouding tot werknemers met een secundair diploma meer belang aan het algemeen vermogen tot emotionele sensitiviteit bij leidinggevend. Voor wat betreft de specifieke ICC’s vonden werknemers met een diploma hoger niet-universitair onderwijs in verhouding tot werknemers met een diploma secundair onderwijs, het belangrijker dat een leidinggevende beschikt over empathie en zich comfortabel voelt in sociale situaties. Werknemers met een universitair diploma vonden in verhouding tot werknemers met een hoger niet-universitair diploma het dan weer minder belangrijk dat een leidinggevende tijdens gesprekken sterk gericht is op de andere gesprekspartner. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen kan zijn dat werknemers met een ander opleidingsniveau verschillende soorten jobs uitoefenen. De verschillende aard van deze jobs kunnen ertoe leiden dat er andere verwachtingen zijn inzake bepaalde communicatieve vaardigheden waarover een leidinggevende dient te beschikken.

5.2.2. Aanwezigheid van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij directe leidinggevend

Het onderzoek streefde ook na om zicht te krijgen op de verschillende ICC’s die werknemers al dan niet ervaren bij de eigen directe leidinggevende. Het algemeen vermogen tot sociale controle werd door de respondenten het meest aanwezig geacht bij de eigen directe leidinggevend. Zo werden onder andere de competenties “Assertiviteit” en “Sociale relaxatie” het meest aanwezig bevonden. De dimensie “Emotionele sensitiviteit” werd door de werknemers als het minst aanwezig beoordeeld. Van alle specifieke competenties kreeg “Inspireren” het minste gewicht. Deze bevinding is niet zo verrassend aangezien inspireren een interpersoonlijke competentie is die gericht is op het emotioneel beïnvloeden van anderen en die als een vaardigheid van exceptionele leidinggevend wordt beschouwd. De competentie “Zelfonthulling” werd door de respondenten als het minst belangrijk bevonden en wordt ook minder aanwezig geacht bij de eigen directe leidinggevend. Mogelijk geldt dezelfde verklaring voor deze bevinding, namelijk dat leidinggevend het vanuit hun positie eerder als ongepast kunnen ervaren om persoonlijke informatie te delen met werknemers. De drie andere competenties die het minst aanwezig werden bevonden, zijn: “Emotionele sensitiviteit”, “Empathie” en “Inschatten van iemand anders zijn emoties”. Deze competenties hebben betrekking op het waarnemen en decoderen van emoties en non-verbale communicatie. Deze bevinding is eerder verrassend aangezien communicatie voor +/- 60% uit non-verbale communicatie bestaat. Het niet adequaat waarnemen van deze vorm van communicatie kan duidelijk voor miscommunicatie zorgen.

Een mogelijke hypothese zou kunnen zijn dat werknemers niet altijd merken of hun directe leidinggevende hun emoties en non-verbale communicatie waarneemt. Er zou een verband kunnen zijn tussen het enerzijds niet belangrijk vinden en het anderzijds niet aanwezig achten van de competentie “Zelfonthulling” bij leidinggevendenden. Doordat er minder persoonlijke informatie door de leidinggevende wordt uitgewisseld en dit door de werknemers ook niet verwacht wordt, kan het zijn dat werknemers geen of beperkte feedback krijgen van hun leidinggevende in verband met het waarnemen en juist interpreteren van non-verbale communicatie en emoties.

De bevroegde werknemers achtten het algemeen vermogen tot emotionele controle meer aanwezig bij mannelijke leidinggevendenden dan bij vrouwelijke leidinggevendenden. Deze bevinding lijkt overeen te komen met de eerder besproken mogelijke genderverschillen in interpersoonlijke communicatie. Zo haalt Riggio (1986, p. 653) aan dat mannen vaardiger kunnen zijn in het reguleren van emotionele expressies. Vrouwen zouden dan weer vaardiger zijn in het encoderen en decoderen van subtiele emotionele boodschappen. Binnen dit onderzoek zijn de gemiddelden van “Emotionele expressiviteit” en “Emotionele sensitiviteit” iets hoger bij vrouwelijke leidinggevendenden dan bij mannelijke leidinggevendenden (zie bijlage 12). Deze verschillen waren echter niet statistisch significant.

Een ander significant verschil bestond er tussen werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen en zij die dit niet doen. Zo achten werknemers met een leidinggevende functie de dimensie “Sociale sensitiviteit” minder aanwezig bij de eigen directe leidinggevende. Voor wat betreft de specifieke ICC’s werden de competenties “Ondersteunend”, “Luisteren”, “Flexibiliteit”, “Altercentrisme” en “Empathie” minder aanwezig bevonden door werknemers met een leidinggevende functie. Deze resultaten kunnen mogelijk een signaal zijn dat leidinggevendenden die een hogere leidinggevende functie vervullen, tijdens interactie minder gericht en gevoelig of meer directief zijn in hun communicatie met werknemers die een ondergeschikte leidinggevende functie vervullen. Een andere redenering zou kunnen zijn dat werknemers die een leidinggevende functie bekleden meer druk voelen om te voldoen aan de verwachtingen van hun leidinggevendenden. Hierdoor kan het zijn dat deze werknemers hun eigen leidinggevende als minder aandachtig of sensitief ervaren voor de boodschappen die zij meedelen.

Het aantal jaren anciënniteit van de werknemer lijkt ook een invloed te hebben op het aanwezig achten van bepaalde ICC’s bij de directe leidinggevende. Zo werden er significante verschillen gevonden voor de dimensies “Emotionele expressiviteit”, “Sociale sensitiviteit”, “Sociale expressiviteit” en voor de competenties “Motiveren” en “Feedback”. We konden echter niet achterhalen tussen welke anciënniteitscategorieën deze verschillen zich situeerden. De competenties “Immediacy” en “Inschatten van de eigen emoties” werden door werknemers die minder lang werkten in de organisatie meer aanwezig geacht bij de eigen directe leidinggevende. Een verklaring voor dit verschil zou kunnen liggen in de redenering dat werknemers die minder lang werkzaam zijn in een organisatie, meer

aandacht en sturing krijgen van de directe leidinggevende. Door dit verhoogd contact kan men andere opvattingen hebben voor wat betreft de interpersoonlijke competenties waarover de directe leidinggevende beschikt.

5.2.3. Gap-analyse

Door de werknemers zowel te vragen naar het belang van de competenties als naar de mate van aanwezigheid ervan bij de eigen directe leidinggevende, kon een overzicht worden gecreëerd van die ICC's waarin vanuit het perspectief van de werknemers nog verbetering kan komen bij leidinggevend. Alle dimensies en ICC's werden in het algemeen meer belangrijk geacht dan dat ze aanwezig werden bevonden bij de eigen directe leidinggevende. Van de verschillende dimensies waren de grootste "gaps" te vinden voor de dimensies "Sociale expressiviteit" en "Emotionele expressiviteit". Deze twee dimensies lijken dus vanuit het perspectief van de bevroegde werknemers de grootste prioriteit te krijgen inzake het ontwikkelen en opleiden ervan bij leidinggevend. De vaardigheid om emoties en emotionele boodschappen uit te drukken verschilt van individu tot individu, maar kan volgens Riggio en Reichard (2008, p. 173) wel ontwikkeld worden. De specifieke competenties "Inspireren" en "Luisteren" vertoonden de grootste "gaps" in het belang dat werknemers er aan hechten en het aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende. We hebben gezien dat "Inspireren" het minst aanwezig werd bevonden door de respondenten. Daarnaast hebben we ook al aangehaald dat deze vaardigheid eerder wordt waargenomen bij uitzonderlijke leidinggevend. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat "Inspireren" de grootste "gap" vertoont. Luisteren is een cruciale vaardigheid om boodschappen accuraat te decoderen. Uit het onderzoek van Winsor e.a. (1997) was dit ook de vaardigheid die als het meest belangrijk werd aangehaald binnen het ideale managersprofiel door leidinggevend. Toch is de kloof tussen het belang en de aanwezigheid bij leidinggevend binnen dit onderzoek groot. Deze bevinding zou dan ook een signaal kunnen zijn dat luisteren een competentie is waaraan bij leidinggevend via opleiding extra aandacht dient te worden gespendeerd. Het gepast geven van feedback, het effectief voeren van conversaties en het zich kunnen inleven in iemand anders, zijn competenties waar volgens de bevroegde werknemers bij leidinggevend ook nog ruimte tot verbetering voor bestaat.

De significante verschillen die werden waargenomen in het belang van de ICC's en het aanwezig achten van de verschillende ICC's bij de eigen directe leidinggevende, komen logischerwijs voor een deel terug in de waargenomen significante verschillen inzake de grootte van bepaalde "gaps". Zo werden er enkele significante verschillen waargenomen voor wat betreft het geslacht van de werknemers. De "gaps" voor de dimensies "Emotionele controle" en "Emotionele sensitiviteit" zijn

groter bij vrouwelijke werknemers dan bij de mannelijke werknemers. De “gaps” van de specifieke competenties “Emotionele gevoeligheid”, “Sociale relaxatie”, “Inschatten van de eigen emoties” en “zelfbewustzijn” waren bij vrouwelijke werknemers significant groter. Voor wat betreft deze dimensies en competenties geven vrouwelijke werknemers dus een hogere prioriteit aan het ontwikkelen ervan bij leidinggevend. Als verklaring voor deze verschillen verwijzen we naar de reeds eerder besproken genderverschillen binnen interpersoonlijke communicatie.

Er werden ook enkele significante grotere “gaps” ervaren bij werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen. Deze werknemers lijken een grotere prioriteit te geven aan het vaardiger worden van directe leidinggevend voor wat betreft de competenties “Flexibiliteit”, “Ondersteunend”, “Inschatten van de eigen emoties” en “Altercentrisme”. Deze grotere “gaps” zijn waarschijnlijk te verklaren doordat de werknemers met leidinggevende functie deze competenties over het algemeen minder aanwezig achten bij de eigen directe leidinggevende.

Tenslotte bleken oudere werknemers een significant grotere gap te ervaren voor de dimensie “Sociale sensitiviteit” en voor de competenties “Altercentrisme” en “Immediacy”. Oudere werknemers lijken er dus meer behoefte aan te hebben dat de directe leidinggevende aandachtiger is voor de gesprekspartner en een grotere betrokkenheid vertoont tijdens interacties. Een mogelijke verklaring voor deze grotere “gaps” zou kunnen zijn dat leidinggevend minder tijd aan interactie spenderen met oudere werknemers vanuit de gedachtegang dat deze minder sturing of begeleiding nodig hebben. Deze redenering zou echter ook betekenen dat werknemers met meer anciënniteit ook significant grotere “gaps” zouden ervaren voor deze competenties. Dit was echter niet het geval. Het is dan ook niet helemaal duidelijk wat maakt dat oudere werknemers een grotere “gap” ervaren voor deze specifieke competenties.

5.2.4. Verbanden

Een tweede doelstelling van dit onderzoek had betrekking op het nagaan van verbanden tussen het aanwezig achten van de verschillende specifieke ICC's bij de directe leidinggevendenden en de mate van jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress bij de werknemers. Dit met als doel die specifieke competenties te identificeren die eventueel kunnen bijdragen tot effectief leiderschap.

Tijdens de correlatie-analyse kwam naar voren dat de verschillende competenties en dimensies bijna allemaal significant positief correleerden met elkaar (zie bijlage 20). Dit is een signaal dat werknemers de specifieke competenties niet zozeer gefragmenteerd aanwezig of afwezig ervaren bij leidinggevendenden. Met andere woorden werknemers zouden leidinggevendenden voor wat betreft de geselecteerde ICC's dus eerder over heel de lijn al dan niet interpersoonlijk en communicatief competent achten. Dit zou ook een verklaring kunnen zijn waarom bestaand onderzoek naar communicatieve competentie eerder globale schalen van het concept hanteert.

Alle dimensies en competenties vertoonden een significant positief verband met de jobtevredenheid van werknemers. De mate van emotionele expressiviteit van de leidinggevende bleek het sterkste verband ($R = 0,412$) met de jobtevredenheid van werknemers te vertonen. Het vermogen tot inspireren ($R = 0,405$), het tonen van betrokkenheid ($R = 0,397$) en het gericht zijn op de gesprekspartner ($R = 0,358$) tijdens interactie waren de interpersoonlijke competenties die het sterkst positief correleerden met de jobtevredenheid van de werknemers. Voor al de geselecteerde competenties kunnen we stellen dat naarmate de werknemer deze meer aanwezig achten bij de leidinggevende, hoe hoger de jobtevredenheid is van de werknemer.

De resultaten uit de correlatie-analyse tussen de verschillende competenties en werkmotivatie vertoonden een kleiner aantal significante positieve verbanden. Hier vertoonden veertien specifieke competenties een significant verband. De sterkte van de significante verbanden waren echter eerder verwaarloosbaar. Hier bleek ook de dimensie "Emotionele expressiviteit" ($R = 0,229$) en de competentie "Inspireren" ($R = 0,222$) de meest sterke significante verbanden met werkmotivatie te tonen.

Al de dimensies en twintig van de specifieke competenties vertoonden een significante negatieve correlatie met de werkstress van de werknemers. De dimensie "Sociale sensitiviteit" vertoonde het sterkste verband ($-0,290$). Het sterk gericht zijn op de gesprekspartner tijdens interactie ($R = -0,279$), anderen weten te motiveren ($R = -0,278$) en goed kunnen luisteren ($R = -0,273$) vertoonden de sterke verbanden. Voor al de geselecteerde competenties, behalve voor de competenties "Assertiviteit" en "Zelfonthulling", kunnen we dus stellen dat naarmate de werknemers deze meer aanwezig achten bij de directe leidinggevende, hoe lager de werkstress is van de werknemer.

De competentie “Inspireren” vertoonde de sterkste positieve verbanden met zowel de jobtevredenheid als de werkmotivatie van de werknemers. De competentie “Altercentrisme” plaatste zich ook binnen de top drie van sterkste significante verbanden met jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress van werknemers. Het kunnen inspireren van werknemers en voldoende aandacht spenderen aan werknemers tijdens gesprekken, blijken dan ook twee interpersoonlijke competenties te zijn die extra aandacht verdienen in het ontwikkelen ervan bij leidinggevendenden.

Correlaties geven lineaire verbanden weer en we kunnen dus niet spreken van causale verbanden. Wel kunnen we concluderen dat naarmate een leidinggevende volgens de werknemers meer over die competenties beschikt waarvoor significante verbanden werden gevonden, hoe hoger de jobtevredenheid en de werkmotivatie van werknemers is en hoe lager de werkstress is van de werknemers. De vele significante relaties bevestigen het belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden.

6. Conclusies

Het doel van dit exploratief onderzoek was tweeledig. Ten eerste is er een beeld gecreëerd van specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties die werknemers enerzijds al dan niet belangrijk vinden bij leidinggevend en anderzijds al dan niet ervaren bij de eigen directe leidinggevende. Met deze gegevens is een gap-analyse gevormd die een overzicht geeft van de specifieke ICC's die vanuit het perspectief van de bevroegde werknemers prioriteit krijgen inzake het ontwikkelen en opleiden ervan bij leidinggevend.

Ten tweede zijn er relaties nagegaan tussen de geselecteerde ICC's die door de bevroegde werknemers al dan niet aanwezig worden ervaren bij de directe leidinggevende en jobtevredenheid, werkmotivatie en werkstress.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat over het algemeen de bevroegde werknemers een groot belang hechten aan de geselecteerde ICC's bij leidinggevend. De meest belangrijk geachte competenties zijn: effectief conversaties kunnen voeren en luisteren. De bevindingen vertonen overeenkomsten met resultaten van eerder gevoerd onderzoek waarbij de onderzoekspopulatie uit leidinggevend bestond. Het grootst aantal significante verschillen waren er tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers. Vrouwelijke werknemers hechten significant meer belang aan een aantal competenties. Dit verschil was het grootst voor competenties die geassocieerd kunnen worden met het algemeen vermogen tot emotionele expressiviteit, emotionele sensitiviteit en emotionele controle van leidinggevend.

De competenties "Assertiviteit" en "Sociale relaxatie" werden over het algemeen het meest aanwezig bevonden bij de eigen directe leidinggevend. De competenties "Inspireren" en "Zelfonthulling" werden als het relatief minst aanwezig geacht. Er werden significante verschillen gevonden voor bepaalde competenties bij werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen. Zo gaven deze werknemers aan competenties die geassocieerd kunnen worden met het algemeen vermogen tot sociale sensitiviteit, bij directe leidinggevend minder aanwezig te ervaren.

De gap-analyse gaf aan dat de bevroegde werknemers de grootste kloof ervaren tussen het belang en de mate van aanwezigheid van de competenties "Inspireren" en "Luisteren". Deze twee competenties lijken dus bij de respondenten de hoogste prioriteit te krijgen voor wat betreft het opleiden en trainen ervan bij leidinggevend.

Bij de correlatie-analyses vertoonden alle competenties en dimensies een significante positieve relatie met de jobtevredenheid van werknemers. Het sterkste lineaire verband had betrekking op de competentie “Inspireren”. Een groot aantal competenties correleerden ook significant positief met de werkmotivatie van de bevroegde werknemers. Deze significante verbanden waren echter heel zwak. Hier vertoonde de competentie “Inspireren” ook het grootste significant verband. Bij de correlatie-analyse tussen de ICC’s en werkstress, werden voor twintig competenties een significant negatieve correlatie gevonden met de variabele werkstress. De gevonden relaties tussen de verschillende competenties en de uitkomstvariabelen duiden op het belang van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevend. De waargenomen verbanden tonen dan ook aan dat leidinggevend voldoende aandacht dienen te schenken aan hun interpersoonlijke en communicatieve competenties.

7. Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Omdat er zeer weinig gekend is over de beleving van werknemers voor wat betreft specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden, was dit onderzoek vooral van een exploratieve aard. Het doel was dan ook om mogelijke indicaties te krijgen van tendensen die zich zouden kunnen voordoen bij deze doelgroep voor wat betreft dit onderwerp. Het was praktisch niet mogelijk om een aselechte steekproef te trekken waarbij ieder lid van de onderzoekspopulatie een even grote kans maakte om geselecteerd te worden. Daarnaast werden we geconfronteerd met een beperkte respons voor wat betreft het invullen van de online-survey. Ondanks dat de vragenlijst ter beschikking werd gesteld bij twee grote sociale netwerksites, waaronder “LinkedIn”, bleek de respons vrij laag te zijn. We merkten op dat een vrij groot aantal personen bij het invullen van de vragenlijst naar het einde toe afhaakte. Dit zou te maken kunnen hebben met het medium waarlangs de vragenlijst verstrekt is geweest. Een andere verklaring zou betrekking kunnen hebben op het onderwerp of het design van de vragenlijst. Uiteindelijk waren we genoodzaakt gebruik te maken van een gemakkelijkssteekproef om het aantal respondenten te verhogen naar 249 werknemers. Door het hanteren van selecte steekproeven en de beperkte steekproefgrootte kunnen de gevonden resultaten uit dit onderzoek niet veralgemeend worden naar de gehele Vlaamse beroepsopulatie.

Het onderzoek peilde naar een relatief groot aantal competenties waarbij zowel gevraagd werd naar het belang als naar de aanwezigheid ervan. Om de vragenlijst hanteerbaar te houden is de keuze gemaakt om de competenties te bevragen aan de hand van “single-item” vragen. Deze beperking is deels opgevangen door de specifieke competenties ook onder te verdelen in zes basisdimensies. Zowel de specifieke competenties als de dimensies zijn gehanteerd geweest en weergegeven binnen het onderzoek. Toekomstig gelijkaardig onderzoek zou idealerwijs de verschillende competenties operationaliseren aan de hand van meerdere items. Dit zou uiteraard de nodige tijdsinvestering met zich mee brengen om een dergelijk lange vragenlijst voor te leggen aan de onderzoekspopulatie.

Ondanks deze beperkingen levert dit onderzoek een aantal relevante bevindingen op. De resultaten uit dit onderzoek zouden kunnen vergeleken worden met de resultaten van toekomstige gelijkaardige onderzoeken. Binnen het huidig onderzoek is er een duidelijk verschil in belang opgemerkt bij vrouwelijke en mannelijk werknemers voor wat betreft specifieke interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het nagaan of het al dan niet hebben van bepaalde interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden, andere invloeden kunnen uitoefenen op attitudes of gedrag bij vrouwelijke werknemers.

Resultaten uit het huidig onderzoek toonden aan dat werknemers die zelf een leidinggevende functie uitoefenen, specifieke interpersoonlijke competenties minder aanwezig beoordelen bij de eigen leidinggevende. Dit zou een aanleiding kunnen zijn om na te gaan of deze competenties inderdaad minder aanwezig zijn bij die managers die een hogere leidinggevende functie uitoefenen.

Bij het nagaan van verbanden bleek de competentie “Inspireren” het sterkste significante verband te vertonen met zowel de jobtevredenheid als met de werkmotivatie van de werknemers. Uit de gap-analyse bleek dit ook de competentie te zijn waarvoor de grootste “gap” werd waargenomen. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan wat werknemers nu juist doet “inspireren” of hoe deze kwaliteit kan worden aangeleerd bij leidinggevendenden.

Een grootschalig representatieve studie die gelijkaardig is met het huidige onderzoek, zou resultaten kunnen opleveren die als “benchmark” zou kunnen fungeren voor het trainen en opleiden van interpersoonlijke en communicatieve competenties bij leidinggevendenden.

Referenties:

- Adler, R.,B., & Rodman, G. (2006). *Understanding Human Communication*. New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*. *Human Relations*, 56, (12).1435-1459.
- Baird, J., E. & Bradley, P., H. (1979). *Styles of Management and Communication: A Comparative study of Men and Women*. *Communication Monographs*, 46. P.101 – 111.
- Bakar, H.,A., & Mohamad, B.(2004). *Relationship Between Supervisor-subordinate Communication and Working Relationship*. *Utara Management Journal*, 1,(1),pp. 17-26
- Bakar, H.,A., Mustaffa, C.,S. & Mohamad, B. (2007). *Leader-Member Exchange and Cooperative Communication Between Group Member: Replication of Lee (1997, 2001) Study on Malaysia Respondents*. *Human Communication: A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 10,(3),pp.259-274.
- Baker, W.H. (1981). *Defensiveness in communication: Its causes, Effects, and Cures*. *The journal of business Communication*, 17:3. P.33-43.
- Bambacas, M.& Patricksons M. (2008). *Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment*. *Journal of communication management*, 12 (1), 2008 pp.51-72.
- Barge J.k. (1996). *Leadership Skills and the dialectics of leadership in Group Decision Making*. In Hirokawa R., Y. & Poole, M., S. (1996). *Communication and Group Decision Making: Second Edition*. California: SAGE publications.
- Bass, B. (1988). "The Inspirational Processes of Leadership", *Journal of Management Development*, Vol. 7 Iss: 5, pp.21 – 31.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and Managerial applications: third edition*. New York: The Free Press, A division of Macmillan Inc.
- Beck, C., E. (1999). *Managerial Communication: Bridging Theory and Practice*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & O'Hair, D. H. (2005). *Defensive communication and burnout in the workplace: The mediating role of leader-member exchange*. *Communication Research Reports*, 22, 143-150.

- Bell, A., H. & Smith, D., M. (1999). *Management Communication*. New York: John Wiley & Sons.
- Bloisi, W., Cook, C.,W. & Hunsaker, P.,L. (2007). *Management & Organizational Behavior: Second European Edition*. Berkshire: McGraw-Hill Education
- Bono, J.,E. & Judge, T.,A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46, (5). P. 554- 571.
- Bos, M.& Mastenbroek, J. (1998). *Communicatie in organisaties: cultuur, stijl en leiderschap*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Buelens, M., Knockaert, M., & Van Den Broeck, H. (2010). *Bedrijfskunde*. Leuven: LannooCampus.
- Bull, P. (2001). State of the art: Nonverbal communication. *The Psychologist* (14), 12. Pp.644- 647.
- Burgoon, M., Hunsaker, F., G., & Dawson, E., J. (1994). *Human Communication: Third Edition*.California: Sage Publications, Inc.
- Cegala, D., J., Marinelli, T. & Post, D. (2000). The Effects of Patient Communication Skills Training on Compliance *Arch Fam Med*, 9. P. 57-64.
- Cohen, M. S. 2004. Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. In D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (Eds.) *Leader development for transforming organizations*.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2006). *Communication*. In Buelens, M., Van den Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006), *Organisational Behavior*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Dansereau, F. Jr, Graen, G. and Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F., Markham, S.,E.(1987). Superior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis. In Jablin, F., M., Putnam, L., L., Roberts, K.,H., & Porter, L.,W., *Handbook of Organizational Communication* (p. 343-388). Newbury Park, CA: SAGE Publications
- De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (1994). *Marktonderzoek, Methoden en Toepassingen*. Leuven: Garant.

- Drafke, M.,W. & Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organizations: seventh edition.* Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108. P. 233-256.
- Fairhurst, G.,T. (1993). The leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: a Discourse Analysis. *Communication Monographs*, 60, p.321-351.
- Franzwa,G., & Lockhart, C. (1998). The Social Origins and Maintenance of Gender: Communication Styles, Personality Types and Grid-Group Theory. *Sociological Perspectives*, 41 (1).pp. 185-208.
- Gilley, A., Gilley, J.,W. & McMillan, H.,S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21,(4).p. 75- 94.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership.* London: SAGE Publications Ltd
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 82, (1), p.82-91.
- Greene, J., O. & B. Bureson (2003), *Handbook of communication and social interaction skills.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Green, T. (2000). Three Steps to Motivating Employees. *HRMagazine*, 45, (11),p. 155-159.
- Hair, J.F., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black; W.C. (1998), *Multivariate data analysis,* Prentice-Hall International, Inc., London.
- Hamilton, C. & Parker, C. (1997). *Communicating for results: A guide for business & the Professions.* Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills: third edition.* New York: Routledge.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication, research, theory and practice: Fourth edition.* East Sussex: Routledge.
- Hargie, O., Saunders C. & Dickson, D. (1994). *Social Skills in Interpersonal Communication: Third edition.* London: Routledge
- Harris, T., E. (1993). *Applied Organizational Communication: Perspectives, principles and Pragmatics.*New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Harris, T., E. & Nelson, M.,D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Third edition. New York: Taylor & Francis Group.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, (1). P. 81-112.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work: second edition*. East Sussex: Routledge.
- Henderson L., S. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 22. P. 469-476.
- Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1, (3). P. 118- 123.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behavior, Understanding and Managing Life at Work: fourth edition*.New York: HarperCollinsCollegePublishers.
- Judge, T.,A., Bono,J.,E. & Locke, E.A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85,(2). P. 237-249.
- Kabacoff, R.I. (1998) “Gender differences in organizational leadership: a large sample study” paper presented at the Annual American Psychology Association Convention held in San Francisco.
- Kay, B. & Christophel, D., M. (1995). The Relationships Among Manager Communication Openness, Nonverbal Immediacy, and Subordinate Motivation. *Communication Research Reports*, 12, (2). P. 200-205.
- Kim, H. & Lee, S.,Y. (2009) Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention Among Social Workers in Health Care Settings. *Social Work in Health Care*, 43. P. 364-385.
- Knot, K., B. & Natalie, E., J. Sex Differences, Organization Level, and Superiors`Evaluation of Managerial Leadership. *Management Communication Quarterly*, 10, (4). P. 523- 540.
- Lambert, E., G., Hogan, N.,L., Camp, S., D. & Ventura, L., A. (2006). The impact of work-family conflict on correctional staff: A preliminary study. *Criminology & Crimal Justice*, 6, (4). P. 371- 387.

- Limon, S., M. & La France, B., H. (2005). Communication traits and leadership emergence: Examining the impact of argumentativeness, communication apprehension, and verbal aggressiveness in work groups. *Southern Communication Journal*, 70, (2). P. 123-133.
- Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Luthans, F., & Larsen, J.K. (1986). How managers really communicate. *Human Relations*, 39, 161-178.
- Northouse, P.,G. (2001). *Leadership: Theory and Practice: Second edition*. California: Sage Publications, Inc.
- Macik-Frey, M. (2007). Communication-centered approach to leadership: the relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence (Dissertation, University of Texas at Arlington). Retrieved from <http://dspace.uta.edu/handle/10106/557>.
- Madlock, P.,E. (2006). Do Differences in Displays of Nonverbal Immediacy and Communicator Competence between Male and Female Supervisors Effect Subordinate's Job Satisfaction. *Ohio Communication Journal*,44, pp.61-77.
- Madlock, P.,E., Martin, M.,M., Bogdan, L., & Ervin,M. (2007). The Impact of Communication Treats on Leader-Member Exchange. *Human Communication: A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 10, (4), pp.451-464.
- Madlock, P.E. (2008). The Link between leadership style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1). p.61-78.
- Maes, J., D., Weldy, T., G. & Icenogle, M., L. (1997). A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace. *The journal of Business Communication*, 34, (1). P. 67-80.
- Martin, M.,M., Anderson, C., M., & Thweatt, K.,S. (1998). Aggressive Communication Traits and Their Relationships with the Cognitive Flexibility Scale and the Communication Flexibility Scale. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13,(3), 531-540.
- Martin, R.,A, Berry, G.,E., Dobranski, T., Horne, M., & Dodgson, P.,G. (1996). Emotion Perception Treshold: Individual Differences in Emotional Sensitivity. *Journal of Research in Personality*, 30, p.290-305.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2002). Leader Communication Strategies, Critical Paths to Improving Employee Commitment. *American Business Review*, 20, (2). P.89- 94.

- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44,(6). P. 633-642.
- Mohd-Salleh (2008). Communication Competence: A Malaysian Perspective. *Human Communication A Journal of the Pacific and Asian Communication Association*, 11, (3). P. 303 - 312
- Mosley, D.,C., Pietri,P.,H. & Megginson, L.,C. (1996). *Management, Leadership in action*. HarperCollins College Publishers.
- Mueller, B., H., Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication* 39, (2), p.220-244.
- Myers, S. A., & Kassing, J. W. (1998). The relationship between perceived supervisory communication behaviors and subordinate organizational identification. *Communication Research Reports*, 15, 71-81.
- Newstrom, J.,W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Twelfth Edition. New York: McGraw – Hill Companies, Inc.
- O’Gorman, C., Boruke, S., & Murray, J.A. (2005). The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. *Small Business Economics*, 25(1), 1-16.
- Oomkes, F., R. (1987). *Communicatieleer*. Amsterdam: Boom.
- Penley, E.L., Alexander, E.R., Jernigan, I.E. & Henwood C.I. (1991). Communication Abilities of Managers: The Relationship to performance. *Journal of Management*, 17 (1), p. 57-76.
- Proudfoot, J.,G., Corr, P.J., Geust, D.E. & Gray, J., A. (2001). The development and evaluation of a scale to measure occupational attributional style in the financial services sector. *Personality and Individual Differences*, 30,(2). P. 259-270.
- Rickheit, G., Strohner, H., & Vorwerg, C. (2010). The concept of communicative competence. In Rickheit, G. & Strohner, H. *Handbook of Communication Competence*. Berlin: De Gruyter Mouton.
- Riggio, R., E. (1986). Assessment of Basic Social Skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 3, p. 649-660.

- Riggio, R.E. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management review* 17 (2007) 418 – 426.
- Riggio, R., E. & Reichard, R., J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23, (2), p. 169-185.
- Riggio R.E., Riggio H.R., Salinas C.& Cole E.J. (2003) The Role of Social and Emotional communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, research and practice*, 7, (2), p. 83-103.
- Robbins, S., P. & Hunsaker, P., L. (2003). *Trainen van interpersoonlijke vaardigheden*. Derde Editie. Amsterdam: Pearson Education.
- Robbins, S., P. (2003). *Organizational Behavior: Tenth Edition*. New Jersey: Pearson
- Rogers, C.,R. & Roethlisberger, F.,J. (1991). Barriers and Gateways to Communication. *Harvard Business Review*, November – December.
- Rouhiainen, M. (2005). The Communication Competence of leaders in a Knowledge-Based Organization. *Frontiers of E-Business Research* (2), p. 625- 636.
- Rubin, R., B., & Martin, M.,M. (1994). Development of a Measure of Interpersonal Communication Competence. *Communication research Reports*, 11(1), p.33-44.
- Salovey, P. & Mayer, J., D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, (3). P. 185 -211.
- Schermerhorn, J.,R., Hunt, J.,G., Osborn, R., N. & Uhl-Bien,M. (2010). *Organizational Behavior: 11th Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Shamir, B., House, R.,J. & Arthur, M.,B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, (4), p. 577- 594.
- Sharbrough, W.,C., Simmons, S.,A. & Cantrill, D.,A. (2006). Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43,(4). P.322-343.
- Shockley-Zalabak, P. (2009). *Fundamentals of Organizational Communication. Knowledge, Sensitivity, Skills, Values: Seventh Edition*. Boston: Pearson Education.
- Smeltzer, L., R. (1987). The Relationship of Communication to Work Stress. *The Journal of Business Communication*, 24, (2). P. 47- 58.

- Spitzberg, B., H. (2003). Methods of Interpersonal Skill Assessment. In J. Greene & B. Burleson (2003), Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Vickrey, J. 1995. Symbolic leadership: The symbolic nature of leadership, in AU-24, Concepts for Air Force Leadership (pp.315-318), Maxwell AFB, Ala.:AirUniversity Press.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational Psychology, 52. P. 129-148.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D., (1967). Pragmatics of Human Communication. W. W. Norton: New York
- Wester F., Renckstorf, K. en Scheepers, P. (2006). Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Willemyns, M., Gallois, C., & Callan, V. J. 2003. Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. International Journal of Human Resource Management, 14(1), pp. 117-127.
- Wilson, S. & Sabee, C. (2003). Explicating communicative competence as a theoretical term. In J. Greene & B. Burleson (2003), Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Winsor, J.,L., Curtis, D., B. en Stephens, R.,D. (1997). National Preferences in Business and Communication Education: A Survey Update. Journal of the Association for Communication Administration (JACA),3, p170-179.
- Wong, C.,S., & Law, K.S.(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly, 13. P. 243-274.
- Wood, J., T. (2009). Gendered Lives: Communication, Gender and Culture. Eight edition. Boston: Wadsworth Cengage.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Zarei Matin, H., Jandaghi, G., Karimi F., H. & Hamidizadeh (2010). Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran). European Journal of Social Sciences, 13, (3). P. 387- 398.

Bijlagen:

Bijlage 1: De vragenlijst

Beste,

Ik ben een laatstejaarsstudent Communicatiewetenschappen aan de Universiteit Gent. Ik voer een onderzoek naar communicatie op het werk met leidinggevendenden. Ik wil u dan ook vriendelijk vragen of u 10 minuten de tijd wil nemen om onderstaande vragenlijst in te vullen en zo bij te dragen aan dit onderzoek. Voor het invullen van deze vragenlijst is het van belang dat u beschikt over werk met een leidinggevende boven u. Daarbij is het belangrijk deze vragenlijst volledig in te vullen. Indien de vragenlijst niet volledig ingevuld is, kan deze niet worden gebruikt. Er zijn geen goede of slechte antwoorden, het gaat om uw mening. Uw anonimiteit wordt gegarandeerd.

Alvast hartelijk dank voor uw tijd en bijdrage!

Alexander Savonije

- A) Hieronder staan enkele stellingen over uw werk in het algemeen. In welke mate gaat u akkoord met deze stellingen? (1= helemaal niet akkoord, 2= niet akkoord, 3= eerder niet akkoord, 4= neutraal, 5= eerder akkoord, 6= akkoord, 7= helemaal akkoord)

Ik voel me tevreden met mijn huidige job.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Het lijkt alsof er geen einde komt aan iedere werkdag.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik vind vreugde in mijn job.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Wanneer ik op mijn werk ben, voel ik me vaak gespannen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik voel persoonlijke voldoening wanneer ik mijn werk goed doe.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn opinie over mezelf daalt wanneer ik mijn werk niet goed doe.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik sta vaak onder druk wanneer ik op mijn werk ben.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik probeer manieren te bedenken om mijn werk zo effectief mogelijk te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Er zijn veel aspecten in mijn werk die me overstuur maken.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik voel me niet goed wanneer de kwaliteit van mijn werk niet mijn gewoonlijke standaard behaalt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik beschouw mijn werk eerder als onplezierig.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik haal trots uit mijn werk zo goed mogelijk te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik vertrouw mijn directe leidinggevende.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik hou ervan om terug te kijken op een werkdag met een gevoel goed te hebben gewerkt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn job maakt me vaak erg gefrustreerd of boos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ik ben meestal kalm en op mijn gemak wanneer ik werk.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

B) In welke mate vindt u het belangrijk dat een leidinggevende in het algemeen beschikt over de volgende competenties? (1= helemaal onbelangrijk, 2= onbelangrijk, 3= eerder onbelangrijk, 4= neutraal, 5= eerder belangrijk, 6= belangrijk, 7= helemaal belangrijk).

Hij of zij deelt gedachten/gevoelens met anderen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij kan zich in iemand anders inleven.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij voelt zich comfortabel in sociale situaties.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij komt op voor zijn of haar positie zonder agressief over te komen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij is tijdens gesprekken sterk gericht op de andere gesprekspartner.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij kan gesprekken effectief leiden.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij kan gedachten/ ideeën/gevoelens goed overbrengen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij communiceert met anderen alsof het gelijken zijn.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij toont tijdens gesprekken een grote betrokkenheid

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij kan anderen overtuigen van zijn of haar standpunt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij past zijn/haar manier van communiceren aan personen/ situaties aan.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij helpt anderen hun capaciteiten te ontwikkelen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij herkent de emoties en de effecten ervan bij anderen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij kan zijn of haar eigen emoties inschatten.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij heeft controle over zijn of haar emoties.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij is gemotiveerd en enthousiast.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij inspireert anderen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij geeft gepast feedback over het functioneren van werknemers.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij motiveert anderen hun werk goed te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij neemt neemt tijdens gesprekken niet enkel waar wat gezegd wordt, maar ook datgene wat niet gezegd wordt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij luistert goed naar wat er gezegd wordt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hij of zij heeft een hoge mate van zelfbewustzijn.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

De volgende vragen gaan over uw eigen directe leidinggevende: Dit wil zeggen de persoon die u rechtstreeks superviseert/ begeleidt.

C) **In hoeverre bent u in het algemeen tevreden over de face-to-face contacten met uw directe leidinggevende?** (1= helemaal ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = eerder ontevreden, 4=neutraal, 5= eerder tevreden, 6= tevreden, 7= helemaal tevreden).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

D) Hoe zou u de relatie met uw directe leidinggevende omschrijven?

(1= heel negatief, 2= negatief, 3= eerder negatief, 4= neutraal, 5= eerder positief, 6 = positief, 7= heel positief)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

E) Hoe vaak communiceert u met uw directe leidinggevende?

(1= geen contact, 2 = minder dan 1 keer per week, 3= wekelijks, 4= dagelijks, 5 = meerdere keren per dag)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F) Praat u met uw directe leidinggevende over zaken die niet werkgerelateerd zijn?

(1= niet, 2= zelden, 3= soms, 4= geregeld, 5= heel veel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

G) Hieronder worden enkele stellingen gegeven over uw eigen directe

leidinggevende. In welke mate gaat u akkoord met deze stellingen? (1= helemaal niet akkoord, 2= niet akkoord, 3= eerder niet akkoord, 4= neutraal, 5= eerder akkoord, 6= akkoord, 7= helemaal akkoord).

Mijn directe leidinggevende kan duidelijk zijn of haar gedachten/ideeën/emoties overbrengen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende heeft controle over zijn of haar emoties.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende communiceert met anderen alsof het gelijken zijn.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende komt voor zichzelf op zonder agressief over te komen

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende past zijn of haar manier van communiceren aan naargelang de situatie of persoon.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende motiveert anderen om hun werk goed te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan zijn of haar emoties inschatten.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende toont tijdens gesprekken een grote betrokkenheid.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan zich in iemand anders inleven.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende is tijdens gesprekken sterk gericht op de andere gesprekspartner.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan emoties en de eventuele effecten ervan bij anderen herkennen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan me overtuigen van zijn of haar standpunt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende neemt tijdens gesprekken niet enkel waar wat gezegd wordt, maar ook datgene wat niet gezegd wordt.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende is gemotiveerd en enthousiast.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende voelt zich comfortabel in sociale situaties.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende geeft gepast feedback over mijn functioneren.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende inspireert anderen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende helpt anderen hun capaciteiten te ontwikkelen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan goed luisteren.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende heeft een hoge mate van zelfbewustzijn.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende kan conversaties effectief leiden.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Mijn directe leidinggevende deelt zijn of haar gedachten/ gevoelens met mij.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

H) Algemene gegevens:

1) Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

man	vrouw
-----	-------

2) Wat is uw geslacht?

man	vrouw
-----	-------

3) Wat is uw geboortejaar?

4) Wat is uw hoogst behaald diploma?

lager onderwijs	Secundair onderwijs	Hoger niet universitair onderwijs	Universitair onderwijs
-----------------	---------------------	-----------------------------------	------------------------

5) Wat is uw statuut?

bediende	arbeider	ambtenaar	stagair	student	Zelfstandig
----------	----------	-----------	---------	---------	-------------

6) Heeft u zelf een leidinggevende functie?

ja	nee
----	-----

7) Tot welke sector behoort uw organisatie?

Banken en verzekeringen	Toerisme/reizen	bouw
Overheid(sdiensten)	Farmaceutische sector	retail
HR-dienstverlening	Industrie/ chemie	ICT
media	horeca	Socio-culturele sector
Communicatie/marketing	gezondheidszorg	sales
onderwijs	logistiek	andere
hulpverlening		

8) Hoeveel werknemers telt uw organisatie (ongeveer)?

9) Vanaf welk jaar bent u tewerk gesteld in uw huidige dienst/organisatie?

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2: Interne consistentie van de gehanteerde schalen

Belang Emotionele Sensitiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
empathie1	11,4940	3,267	,442	,657
emotionele.gevoeligheid1	11,5542	2,901	,464	,633
inschatten.van.iemand. anders.zijn.emoties1	11,6827	2,500	,595	,451

Belang Emotionele Expressiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,618	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
inspireren1	16,7831	5,598	,531	,445
motiveren1	16,6466	6,665	,439	,529
zelfonthulling1	18,4699	6,484	,157	,778
adequaat.gebruik.van.de. eigen.emoties1	16,5944	5,992	,612	,418

Belang Emotionele Controle

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
zelfbewustzijn1	11,2570	4,458	,465	,654
hanteren.van.de.eigen.emoties1	11,1124	4,689	,481	,633
inschatten.van.de.eigen.emoties1	11,3012	3,856	,583	,497

Belang Sociale Sensitiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ondersteunend1	24,1245	7,932	,269	,721
immediacy1	23,6747	7,817	,490	,604
altercentrism1	23,7028	7,823	,499	,601
luisteren1	23,4217	7,914	,580	,577
coachen1	23,7108	7,795	,413	,637

Belang Sociale Expressiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
feedback1	12,2851	2,664	,463	,637
expressiviteit1	12,4980	2,227	,493	,616
interactiemanagement1	12,1325	2,761	,567	,530

Belang Sociale Controle

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,632	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
flexibiliteit1	16,7590	6,063	,362	,597
assertief1	16,8715	5,588	,385	,584
soc.relaxatie1	16,5261	5,912	,456	,535
omgevingscontrole1	16,9759	5,483	,451	,533

Aanwezigheid Emotionele Sensitiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
emotionele.sensitiviteit2	8,4618	9,314	,704	,868
inschatten.van.iemand.	8,3936	8,498	,799	,783
anders.zijn.emoties2				
empathie2	8,4618	8,395	,770	,809

Aanwezigheid Emotionele Expressiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
motiveren2	13,0924	16,721	,697	,750
inspireren2	13,7671	14,978	,764	,714
zelfonthulling2	13,5984	18,499	,519	,832
adequaat.gebruik.van.de.eigen.emoties2	12,6024	19,281	,621	,789

Aanwezigheid Emotionele Controle

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
zelfbewustzijn2	9,0964	7,966	,581	,807
hanteren.van.de.eigen.emoties2	9,2490	7,599	,642	,742
inschatten.van.de.eigen.emoties2	9,3976	7,845	,741	,647

Aanwezigheid Sociale Sensitiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
luisteren2	18,8394	31,781	,823	,845
coachen2	18,8916	33,976	,687	,877
altercentrism2	18,5181	32,944	,842	,843
immediacy2	18,2329	34,091	,749	,863
ondersteunend2	18,3373	35,547	,586	,901

Aanwezigheid Sociale Expressiviteit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
feedback2	9,2369	8,923	,627	,790
expressiviteit2	8,9317	9,653	,649	,770
interactiemanagement2	8,9960	7,819	,738	,673

Aanwezigheid Sociale controle

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
omgevingscontrole2	15,1285	11,112	,513	,574
assertiviteit2	14,3333	13,263	,364	,667
flexibiliteit2	15,0683	11,306	,430	,633
soc.relaxatie2	14,4337	11,013	,535	,559

Jobtevredenheid

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
tevreden1	21,4257	22,391	,794	,841
tevreden2R	21,0522	25,501	,504	,908
tevreden3	21,3494	23,099	,773	,846
tevreden4R	20,8876	21,729	,787	,842
tevreden5	21,2289	23,556	,767	,848

Werkmotivatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,694	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
motivatie1	21,4257	12,657	,379	,672
motivatie2	22,7430	10,151	,458	,649
motivatie3	21,5582	12,393	,462	,644
motivatie4	22,1446	10,826	,472	,636
motivatie5	21,5743	11,802	,514	,622

Werkstress

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
stress1	13,3815	23,293	,758	,779
stress2	12,7269	24,369	,655	,810
stress3	13,8193	25,479	,663	,807
stress5	13,8474	25,001	,644	,812
stress6R	13,8876	29,189	,531	,840

Bijlage 3: Steekproefsamenvatting

geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid man	106	42,6	42,6	42,6
vrouw	143	57,4	57,4	100,0
Total	249	100,0	100,0	

diploma

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lager onderwijs	5	2,0	2,0	2,0
secundair onderwijs	54	21,7	21,7	23,7
hoger niet universitair onderwijs	115	46,2	46,2	69,9
universitair onderwijs	75	30,1	30,1	100,0
Total	249	100,0	100,0	

lftcat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	15	6,0	6,0	6,0
2,00	139	55,8	55,8	61,8
3,00	54	21,7	21,7	83,5
4,00	35	14,1	14,1	97,6
5,00	6	2,4	2,4	100,0
Total	249	100,0	100,0	

werkstatuut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bediende	180	72,3	72,3	72,3
	arbeider	27	10,8	10,8	83,1
	ambtenaar	26	10,4	10,4	93,6
	stagair	2	,8	,8	94,4
	student	11	4,4	4,4	98,8
	zelfstandig	3	1,2	1,2	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

Werksector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	banken en verzekeringen	7	2,8	2,8	2,8
	overheidsdiensten	17	6,8	6,8	9,6
	hr-dienstverlening	5	2,0	2,0	11,6
	media	7	2,8	2,8	14,5
	communicatie/ marketing	10	4,0	4,0	18,5
	onderwijs	18	7,2	7,2	25,7
	hulpverlening	21	8,4	8,4	34,1
	toerisme/reizen	4	1,6	1,6	35,7
	farmaceutische sector	3	1,2	1,2	36,9
	industrie/ chemie	20	8,0	8,0	45,0
	horeca	13	5,2	5,2	50,2
	gezondheidszorg	19	7,6	7,6	57,8
	logistiek	10	4,0	4,0	61,8
	bouw	5	2,0	2,0	63,9
	retail	10	4,0	4,0	67,9
	ict	14	5,6	5,6	73,5
	socio-culturele sector	18	7,2	7,2	80,7
	sales	15	6,0	6,0	86,7
	andere	33	13,3	13,3	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

leidinggevendefunctie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	78	31,3	31,3	31,3
	nee	171	68,7	68,7	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

bedrijfsgrootte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	27	10,8	10,8	10,8
	2,00	68	27,3	27,3	38,2
	3,00	69	27,7	27,7	65,9
	4,00	20	8,0	8,0	73,9
	5,00	16	6,4	6,4	80,3
	6,00	49	19,7	19,7	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

catjarenindienst

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	7,2	7,2	7,2
	2,00	136	54,6	54,6	61,8
	3,00	50	20,1	20,1	81,9
	4,00	35	14,1	14,1	96,0
	5,00	10	4,0	4,0	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

Bijlage 4: Algemene vragen:**relatie**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	heel negatief	3	1,2	1,2	1,2
	negatief	11	4,4	4,4	5,6
	eerder negatief	13	5,2	5,2	10,8
	neutraal	49	19,7	19,7	30,5
	eerder positief	51	20,5	20,5	51,0
	positief	99	39,8	39,8	90,8
	heel positief	23	9,2	9,2	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

contact

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	minder dan 1 keer per week	40	16,1	16,1	16,1
	wekelijks	51	20,5	20,5	36,5
	dagelijks	82	32,9	32,9	69,5
	meerdere keren per dag	76	30,5	30,5	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

niet.werkgerelateerd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet	13	5,2	5,2	5,2
	zelden	56	22,5	22,5	27,7
	soms	80	32,1	32,1	59,8
	geregeld	79	31,7	31,7	91,6
	heel veel	21	8,4	8,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

algemene.tevredenheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal ontevreden	9	3,6	3,6	3,6
	ontevreden	16	6,4	6,4	10,0
	eerder ontevreden	34	13,7	13,7	23,7
	neutraal	23	9,2	9,2	32,9
	eerder tevreden	61	24,5	24,5	57,4
	tevreden	82	32,9	32,9	90,4
	helemaal tevreden	24	9,6	9,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

Bijlage 5: Belang van ICC's

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
belang.emotionele.sensitiviteit	249	2,00	7,00	5,7885	,78965
belang.emotionele.expressiviteit	249	1,67	7,00	6,1566	,84879
belang.emotionele.controle	249	1,67	7,00	5,6118	,96911
belang.sociale.sensitiviteit	249	1,50	7,00	6,0311	,70410
belang.sociale.expressiviteit	249	1,67	7,00	6,1526	,74229
belang.sociale.controle	249	1,67	7,00	5,6586	,78055
Valid N (listwise)	249				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
zelfonthulling1	249	1,00	7,00	4,3614	1,45285
empathie1	249	2,00	7,00	5,8715	,92868
soc.relaxatie1	249	1,00	7,00	5,8514	,99900
assertief1	249	1,00	7,00	5,5060	1,17816
altercentrism1	249	2,00	7,00	5,9558	,94722
expressiviteit1	249	1,00	7,00	5,9598	1,07313
interactiemanagement1	249	1,00	7,00	6,3253	,81481
ondersteunend1	249	2,00	7,00	5,5341	1,24428
omgevingscontrole1	249	2,00	7,00	5,4016	1,12494
immediacy1	249	2,00	7,00	5,9839	,95869
flexibiliteit1	249	1,00	7,00	5,6185	1,07154
coachen1	249	1,00	7,00	5,9478	1,05937
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties1	249	1,00	7,00	5,6827	1,05864
inschatten.van.de.eigen.emoties1	249	1,00	7,00	5,5341	1,28572
hanteren.van.de.eigen.emoties1	249	1,00	7,00	5,7229	1,16030
adequaatgebruik.van.de.eigen.emoties1	249	1,00	7,00	6,2363	,95254
inspireren1	249	1,00	7,00	6,0482	1,13844
feedback1	249	1,00	7,00	6,1727	,93665
motiveren1	249	1,00	7,00	6,1847	,95778
emotionele.gevoeligheid1	249	1,00	7,00	5,8112	1,03590
luisteren1	249	1,00	7,00	6,2389	,84008
zelfbewustzijn1	249	1,00	7,00	5,5783	1,24551
Valid N (listwise)	249				

Bijlage 6: Verschillen geslacht - belang ICC's

Group Statistics

	geslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
belang.emotionele. sensitiviteit	man	106	5,5818	,66835	,06492
	vrouw	143	5,9417	,83854	,07012
belang.emotionele. expressiviteit	man	106	5,9654	,83308	,08092
	vrouw	143	6,2984	,83517	,06984
belang.emotionele.controle	man	106	5,4591	,88306	,08577
	vrouw	143	5,7249	1,01654	,08501
belang.sociale.sensitiviteit	man	106	5,9127	,61047	,05929
	vrouw	143	6,1189	,75633	,06325
belang.sociale.expressiviteit	man	106	6,0000	,66825	,06491
	vrouw	143	6,2657	,77577	,06487
belang.sociale.controle	man	106	5,5189	,69477	,06748
	vrouw	143	5,7622	,82567	,06905

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
belang. emotionele. sensitiviteit	Equal variances assumed	1,662	,198	-	247	,000	-	,09879	-	-
	3,64				,35996	,55455	,16538			
	Equal variances not assumed			-	245,	,000	-	,09556	-	-
	3,76	668	,35996	,54818	,17175					
belang. emotionele. expressiviteit	Equal variances assumed	1,034	,310	-	247	,002	-	,10693	-	-
	3,11				,33296	,54357	,12235			
	Equal variances not assumed			-	226,	,002	-	,10689	-	-
	3,11	691	,33296	,54358	,12234					

belang. emotionele. controle	Equal variances assumed	,824	,365	- 2,156	247	,032	- ,26582	,12331	- ,50869	- ,02296
	Equal variances not assumed			- 2,201	240,794	,029	- ,26582	,12076	- ,50370	- ,02794
belang. sociale. sensitiviteit	Equal variances assumed	,089	,766	- 2,304	247	,022	- ,20615	,08947	- ,38236	- ,02993
	Equal variances not assumed			- 2,378	245,174	,018	- ,20615	,08669	- ,37691	- ,03538
belang. sociale. expressiviteit	Equal variances assumed	,023	,880	- 2,832	247	,005	- ,26573	,09382	- ,45052	- ,08095
	Equal variances not assumed			- 2,896	241,420	,004	- ,26573	,09177	- ,44650	- ,08497
belang. sociale. controle	Equal variances assumed	,058	,810	- 2,457	247	,015	- ,24337	,09904	- ,43844	- ,04830
	Equal variances not assumed			- 2,521	242,997	,012	- ,24337	,09655	- ,43354	- ,05320

Group Statistics

	geslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
zelfonthulling1	man	106	4,1698	1,52110	,14774
	vrouw	143	4,5035	1,38845	,11611
empathie1	man	106	5,7075	,90466	,08787
	vrouw	143	5,9930	,93067	,07783
soc.relaxatie1	man	106	5,6321	,92916	,09025
	vrouw	143	6,0140	1,02081	,08536
assertief1	man	106	5,3962	1,17659	,11428
	vrouw	143	5,5874	1,17682	,09841
altercentrism1	man	106	5,8491	,82569	,08020
	vrouw	143	6,0350	1,02375	,08561
interactiemangement1	man	106	6,1792	,70098	,06809
	vrouw	143	6,4336	,87661	,07331
expressiviteit1	man	106	5,8774	1,13560	,11030
	vrouw	143	6,0210	1,02414	,08564

ondersteunend1	man	106	5,4717	1,30353	,12661
	vrouw	143	5,5804	1,20101	,10043
immediacy1	man	106	5,9434	,92407	,08975
	vrouw	143	6,0140	,98571	,08243
omgevingscontrole1	man	106	5,4623	1,01582	,09867
	vrouw	143	5,3566	1,20097	,10043
flexibiliteit1	man	106	5,5283	1,09725	,10657
	vrouw	143	5,6853	1,05095	,08789
coachen1	man	106	5,7736	1,07156	,10408
	vrouw	143	6,0769	1,03514	,08656
inschatten.van.iemand.	man	106	5,4906	1,03505	,10053
anders.zijn.emoties1	vrouw	143	5,8252	1,05693	,08839
inschatten.van.de.eigen.	man	106	5,3302	1,27033	,12339
	emoties1	vrouw	143	5,6853	1,28051
hanteren.van.de.eigen.	man	106	5,6226	1,23792	,12024
	emoties1	vrouw	143	5,7972	1,09775
adequaat.gebruik.van.de.	man	106	6,0660	,94887	,09216
	eigen.emoties1	vrouw	143	6,3636	,93857
inspireren1	man	106	5,8396	1,20425	,11697
	vrouw	143	6,2028	1,06519	,08908
feedback1	man	106	5,9434	,96442	,09367
	vrouw	143	6,3427	,88098	,07367
motiveren1	man	106	5,9906	1,04649	,10164
	vrouw	143	6,3287	,86216	,07210
emotionele.gevoeligheid1	man	106	5,5472	1,03401	,10043
	vrouw	143	6,0070	,99645	,08333
luisteren1	man	106	6,0849	,81787	,07944
	vrouw	143	6,3497	,84135	,07036
zelfbewustzijn1	man	106	5,4245	1,13765	,11050
	vrouw	143	5,6923	1,31208	,10972

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
zelfonthulling1	Equal variances assumed	1,239	,267	-1,800	247	,073	-,33369	,18537	-,69880	,03143
	Equal variances not assumed			-1,776	214,305	,077	-,33369	,18791	-,70407	,03670
empathie1	Equal variances assumed	2,270	,133	-2,422	247	,016	-,28546	,11788	-,51763	-,05329
	Equal variances not assumed			-2,432	229,792	,016	-,28546	,11738	-,51674	-,05418
soc.relaxatie1	Equal variances assumed	1,753	,187	-3,032	247	,003	-,38191	,12598	-,63003	-,13379
	Equal variances not assumed			-3,074	236,784	,002	-,38191	,12422	-,62664	-,13718
assertief1	Equal variances assumed	,585	,445	-1,268	247	,206	-,19119	,15082	-,48824	,10587
	Equal variances not assumed			-1,268	226,405	,206	-,19119	,15081	-,48836	,10599
altercentrism1	Equal variances assumed	,298	,586	-1,536	247	,126	-,18591	,12107	-,42437	,05256
	Equal variances not assumed			-1,585	245,205	,114	-,18591	,11731	-,41697	,04515
Interactie management1	Equal variances assumed	1,893	,170	-2,460	247	,015	-,25432	,10338	-,45795	-,05069
	Equal variances not assumed			-2,450	245,	,012	-,25432	,10005	-,45138	-,05726

	variances not assumed			2,54 2	547					
expressiviteit1	Equal variances assumed	1,146	,285	- 1,04 4	247	,297	-,14362	,13752	-,41447	,12723
	Equal variances not assumed			- 1,02 8	212, 625	,305	-,14362	,13964	-,41888	,13164
ondersteunend 1	Equal variances assumed	1,114	,292	-,681	247	,497	-,10872	,15965	-,42317	,20573
	Equal variances not assumed			-,673	215, 595	,502	-,10872	,16161	-,42725	,20981
immediacy1	Equal variances assumed	,005	,944	-,574	247	,567	-,07059	,12304	-,31293	,17175
	Equal variances not assumed			-,579	233, 822	,563	-,07059	,12186	-,31068	,16950
Omgevingscon- trole1	Equal variances assumed	3,337	,069	,732	247	,465	,10562	,14432	-,17863	,38987
	Equal variances not assumed			,750	242, 670	,454	,10562	,14079	-,17170	,38294
flexibiliteit1	Equal variances assumed	,369	,544	- 1,14 4	247	,254	-,15701	,13725	-,42735	,11332
	Equal variances not assumed			- 1,13 7	220, 845	,257	-,15701	,13814	-,42925	,11522
coachen1	Equal variances assumed	2,862	,092	- 2,25 2	247	,025	-,30334	,13468	-,56860	-,03808
	Equal variances not assumed			- 2,24 1	221, 968	,026	-,30334	,13537	-,57012	-,03656
inschatten.van. iemand.anders. zijn.emoties1	Equal variances assumed	1,362	,244	- 2,49 2	247	,013	-,33461	,13428	-,59909	-,07013
	Equal variances not assumed			-	228,	,013	-,33461	,13386	-,59837	-,07085

	variances not assumed			2,50 0	918					
inschatten.van. de.eigen. emoties1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,210	,647	- 2,17 1 - 2,17 4	247 227, 362	,031 ,031	-,35513 ,16337	,16357 -,67704	-,67729 -,03321	-,03296 -,03321
hanteren.van. de.eigen. emoties1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,721	,397	- 1,17 5 - 1,15 4	247 210, 260	,241 ,250	-,17456 ,15127	,14860 -,47277	-,46724 ,12365	,11812 ,12365
adequaate. gebruik.van.de. eigen.emoties1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,000	,982	- 2,46 2 - 2,45 8	247 225, 016	,014 ,015	-,29760 ,12105	,12086 -,53614	-,53564 -,05905	-,05956 -,05905
inspireren1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,707	,193	- 2,51 6 - 2,47 0	247 209, 902	,013 ,014	-,36317 ,14702	,14437 -,65301	-,64753 -,07334	-,07882 -,07334
feedback1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,100	,752	- 3,39 6 - 3,35 0	247 214, 410	,001 ,001	-,39926 ,11917	,11758 -,63416	-,63084 -,16436	-,16768 -,16436
motiveren1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,300	,585	- 2,79 2 - 2,71 3	247 199, 832	,006 ,007	-,33811 ,12462	,12111 -,58384	-,57664 -,09237	-,09957 -,09237
emotionele. gevoeligheid1	Equal variances assumed Equal	4,793	,030	- 3,54 3 -	247 221,	,000 ,001	-,45982 ,13050	,12978 -,71700	-,71544 -,20265	-,20420 -,20265

	variances not assumed			3,52 4	650					
luisteren1	Equal variances assumed	,093	,761	- 2,48 4	247	,014	-,26474	,10657	-,47464	-,05485
	Equal variances not assumed			- 2,49 5	229, 787	,013	-,26474	,10612	-,47383	-,05566
zelfbewustzijn1	Equal variances assumed	,026	,871	- 1,68 4	247	,094	-,26778	,15905	-,58104	,04548
	Equal variances not assumed			- 1,72 0	240, 936	,087	-,26778	,15572	-,57453	,03897

Bijlage 7: Verschillen opleidingsniveau - belang ICC's

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
belang. emotionele. sensitiviteit	lager onderwijs	5	5,400	,49441	,2211	4,7861	6,0139	4,67	6,00
	secundair onderwijs	54	5,586	,75217	,1023	5,3811	5,7917	3,67	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	5,953	,70488	,0657	5,8234	6,0838	3,33	7,00
	universitair onderwijs	75	5,706	,90371	,1043	5,4987	5,9146	2,00	7,00
Total		249	5,788	,78965	,0500	5,6899	5,8870	2,00	7,00
			5		4				
belang. emotionele. expressiviteit	lager onderwijs	5	6,066	,59628	,2666	5,3263	6,8071	5,33	6,67
	secundair onderwijs	54	6,024	,88038	,1198	5,7844	6,2650	2,67	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	6,237	,76059	,0709	6,0972	6,3782	3,67	7,00
	universitair onderwijs	75	6,133	,96173	,1110	5,9121	6,3546	1,67	7,00
Total		249	6,156	,84879	,0537	6,0507	6,2626	1,67	7,00
			6		9				
belang. emotionele. controle	lager onderwijs	5	5,266	,82999	,3711	4,2361	6,2972	4,67	6,33
	secundair onderwijs	54	5,567	,90336	,1229	5,3213	5,8145	3,00	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	5,704	,99586	,0928	5,5204	5,8883	2,67	7,00
	universitair onderwijs	75	5,524	,98361	,1135	5,2981	5,7508	1,67	7,00
Total		249	5,611	,96911	,0614	5,4908	5,7327	1,67	7,00
			8		2				

belang.sociale. sensitiviteit	lager onderwijs	5	6,050 0	,89093	,3984 3	4,9438	7,1562	4,75	6,75	
	secundair onderwijs	54	5,972 2	,50625	,0688 9	5,8340	6,1104	4,50	7,00	
	hoger niet universitair onderwijs	115	6,143 5	,59976	,0559 3	6,0327	6,2543	4,50	7,00	
	universitair onderwijs	75	5,900 0	,91718	,1059 1	5,6890	6,1110	1,50	7,00	
	Total	249	6,031 1	,70410	,0446 2	5,9432	6,1190	1,50	7,00	
	belang.sociale. expressiviteit	lager onderwijs	5	5,866 7	,69121	,3091 2	5,0084	6,7249	5,00	6,67
	secundair onderwijs	54	6,043 2	,70650	,0961 4	5,8504	6,2360	4,00	7,00	
hoger niet universitair onderwijs	115	6,258 0	,61505	,0573 5	6,1444	6,3716	4,33	7,00		
universitair onderwijs	75	6,088 9	,91915	,1061 3	5,8774	6,3004	1,67	7,00		
Total	249	6,152 6	,74229	,0470 4	6,0600	6,2453	1,67	7,00		
belang.sociale. controle	lager onderwijs	5	5,800 0	1,09545	,4899 0	4,4398	7,1602	4,00	6,67	
	secundair onderwijs	54	5,561 7	,75465	,1026 9	5,3557	5,7677	4,00	7,00	
	hoger niet universitair onderwijs	115	5,747 8	,67479	,0629 2	5,6232	5,8725	4,00	7,00	
	universitair onderwijs	75	5,582 2	,91713	,1059 0	5,3712	5,7932	1,67	7,00	
	Total	249	5,658 6	,78055	,0494 7	5,5612	5,7561	1,67	7,00	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
belang.emotionele. sensitiviteit	Between Groups	6,598	3	2,199	3,640	,013
	Within Groups	148,040	245	,604		
	Total	154,638	248			
belang.emotionele. expressiviteit	Between Groups	1,777	3	,592	,820	,484
	Within Groups	176,893	245	,722		
	Total	178,669	248			
belang.emotionele.controle	Between Groups	2,257	3	,752	,799	,495
	Within Groups	230,660	245	,941		
	Total	232,917	248			
belang.sociale.sensitiviteit	Between Groups	2,930	3	,977	1,994	,115
	Within Groups	120,016	245	,490		
	Total	122,946	248			
belang.sociale. expressiviteit	Between Groups	2,636	3	,879	1,607	,188
	Within Groups	134,009	245	,547		
	Total	136,645	248			
belang.sociale.controle	Between Groups	1,960	3	,653	1,073	,361
	Within Groups	149,135	245	,609		
	Total	151,095	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) diploma	(J) diploma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
belang.emotionele. sensitiviteit	lager onderwijs	secundair onderwijs	-,18642	,36337	,967	-1,2093	,8365
		hoger niet universitair onderwijs	-,55362	,35511	,489	-1,5533	,4460
		universitair onderwijs	-,30667	,35903	,866	-1,3174	,7040

secundair onderwijs	lager onderwijs	,18642	,36337	,967	-,8365	1,2093
	hoger niet universitair onderwijs	-,36720 [†]	,12823	,044	-,7282	-,0062
	universitair onderwijs	-,12025	,13873	,861	-,5108	,2703
hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs	,55362	,35511	,489	-,4460	1,5533
	secundair onderwijs	,36720 [†]	,12823	,044	,0062	,7282
	universitair onderwijs	,24696	,11537	,208	-,0778	,5717
universitair onderwijs	lager onderwijs	,30667	,35903	,866	-,7040	1,3174
	secundair onderwijs	,12025	,13873	,861	-,2703	,5108
	hoger niet universitair onderwijs	-,24696	,11537	,208	-,5717	,0778
belang.emotionele. expressiviteit	lager onderwijs	,04198	,39721	1,000	-1,0762	1,1601
	secundair onderwijs					
	hoger niet universitair onderwijs	-,17101	,38818	,978	-1,2637	,9217
	universitair onderwijs	-,06667	,39247	,999	-1,1715	1,0381
	secundair onderwijs	-,04198	,39721	1,000	-1,1601	1,0762
	hoger niet universitair onderwijs	-,21299	,14017	,512	-,6076	,1816
	universitair onderwijs	-,10864	,15165	,916	-,5355	,3183
	hoger niet universitair onderwijs	,17101	,38818	,978	-,9217	1,2637
	secundair onderwijs	,21299	,14017	,512	-,1816	,6076
universitair onderwijs	lager onderwijs	,10435	,12612	,877	-,2507	,4594
	lager onderwijs	,06667	,39247	,999	-1,0381	1,1715
	secundair onderwijs	,10864	,15165	,916	-,3183	,5355
	hoger niet universitair onderwijs	-,10435	,12612	,877	-,4594	,2507

belang.emotionele. controle	lager onderwijs	secundair onderwijs	-,30123	,45357	,932	-1,5781	,9756
		hoger niet universitair onderwijs	-,43768	,44326	,807	-1,6855	,8101
		universitair onderwijs	-,25778	,44816	,954	-1,5194	1,0038
	secundair onderwijs	lager onderwijs	,30123	,45357	,932	-,9756	1,5781
		hoger niet universitair onderwijs	-,13645	,16007	,867	-,5870	,3141
		universitair onderwijs	,04346	,17317	,996	-,4440	,5309
	hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs	,43768	,44326	,807	-,8101	1,6855
		secundair onderwijs	,13645	,16007	,867	-,3141	,5870
		universitair onderwijs	,17990	,14401	,669	-,2255	,5853
	universitair onderwijs	lager onderwijs	,25778	,44816	,954	-1,0038	1,5194
		secundair onderwijs	-,04346	,17317	,996	-,5309	,4440
		hoger niet universitair onderwijs	-,17990	,14401	,669	-,5853	,2255
belang.sociale. sensitiviteit	lager onderwijs	secundair onderwijs	,07778	,32718	,996	-,8432	,9988
		hoger niet universitair onderwijs	-,09348	,31974	,994	-,9935	,8066
		universitair onderwijs	,15000	,32327	,975	-,7600	1,0600
	secundair onderwijs	lager onderwijs	-,07778	,32718	,996	-,9988	,8432
		hoger niet universitair onderwijs	-,17126	,11546	,533	-,4963	,1538
		universitair onderwijs	,07222	,12491	,953	-,2794	,4239
	hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs	,09348	,31974	,994	-,8066	,9935
		secundair onderwijs	,17126	,11546	,533	-,1538	,4963
		universitair onderwijs	,24348	,10388	,142	-,0489	,5359

	universitair onderwijs	lager onderwijs	-,15000	,32327	,975	-1,0600	,7600
		secundair onderwijs	-,07222	,12491	,953	-,4239	,2794
		hoger niet universitair onderwijs	-,24348	,10388	,142	-,5359	,0489
belang.sociale. expressiviteit	lager onderwijs	secundair onderwijs	-,17654	,34572	,967	-1,1498	,7967
		hoger niet universitair onderwijs	-,39130	,33786	,720	-1,3424	,5598
		universitair onderwijs	-,22222	,34160	,935	-1,1838	,7394
	secundair onderwijs	lager onderwijs	,17654	,34572	,967	-,7967	1,1498
		hoger niet universitair onderwijs	-,21476	,12201	,379	-,5582	,1287
		universitair onderwijs	-,04568	,13199	,989	-,4172	,3259
	hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs	,39130	,33786	,720	-,5598	1,3424
		secundair onderwijs	,21476	,12201	,379	-,1287	,5582
		universitair onderwijs	,16908	,10977	,500	-,1399	,4781
	universitair onderwijs	lager onderwijs	,22222	,34160	,935	-,7394	1,1838
		secundair onderwijs	,04568	,13199	,989	-,3259	,4172
		hoger niet universitair onderwijs	-,16908	,10977	,500	-,4781	,1399
belang.sociale. controle	lager onderwijs	secundair onderwijs	,23827	,36471	,935	-,7884	1,2649
		hoger niet universitair onderwijs	,05217	,35642	,999	-,9512	1,0555
		universitair onderwijs	,21778	,36036	,947	-,7966	1,2322
	secundair onderwijs	lager onderwijs	-,23827	,36471	,935	-1,2649	,7884
		hoger niet universitair onderwijs	-,18610	,12871	,555	-,5484	,1762
		universitair	-,02049	,13924	,999	-,4125	,3715

		onderwijs					
hoger niet	lager onderwijs	-,05217	,35642	,999	-1,0555	,9512	
universitair	secundair	,18610	,12871	,555	-,1762	,5484	
onderwijs	onderwijs						
	universitair	,16560	,11580	,564	-,1604	,4916	
	onderwijs						
universitair	lager onderwijs	-,21778	,36036	,947	-1,2322	,7966	
onderwijs	secundair	,02049	,13924	,999	-,3715	,4125	
	onderwijs						
	hoger niet	-,16560	,11580	,564	-,4916	,1604	
	universitair						
	onderwijs						

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Altercentrisme1	lager onderwijs	5	6,2000	,83666	,37417	5,1611	7,2389	5,00	7,00
	secundair onderwijs	54	5,8889	,92485	,12586	5,6365	6,1413	4,00	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	6,1304	,84315	,07862	5,9747	6,2862	3,00	7,00
	universitair onderwijs	75	5,7200	1,07251	,12384	5,4732	5,9668	2,00	7,00
	Total	249	5,9558	,94722	,06003	5,8376	6,0741	2,00	7,00
empathie1	lager onderwijs	5	6,0000	,00000	,00000	6,0000	6,0000	6,00	6,00
	secundair onderwijs	54	5,5370	,98504	,13405	5,2682	5,8059	3,00	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	6,0696	,80265	,07485	5,9213	6,2178	3,00	7,00
	universitair onderwijs	75	5,8000	1,02667	,11855	5,5638	6,0362	2,00	7,00
	Total	249	5,8715	,92868	,05885	5,7556	5,9874	2,00	7,00

soc.relax- atie1	lager onderwijs	5	6,0000	1,22474	,54772	4,4793	7,5207	4,00	7,00
	secundair onderwijs	54	5,5926	1,05542	,14362	5,3045	5,8807	3,00	7,00
	hoger niet universitair onderwijs	115	6,0522	,87703	,08178	5,8902	6,2142	3,00	7,00
	universitair onderwijs	75	5,7200	1,07251	,12384	5,4732	5,9668	1,00	7,00
	Total	249	5,8514	,99900	,06331	5,7267	5,9761	1,00	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
altercentrisme1	Between Groups	8,217	3	2,739	3,132	,026
	Within Groups	214,297	245	,875		
	Total	222,514	248			
empathie1	Between Groups	11,018	3	3,673	4,435	,005
	Within Groups	202,869	245	,828		
	Total	213,888	248			
soc.relaxatie1	Between Groups	9,658	3	3,219	3,316	,021
	Within Groups	237,844	245	,971		
	Total	247,502	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) diploma	(J) diploma	Mean Differenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Altercen- trisme1	lager onderwijs	secundair onderwijs	,31111	,4371 9	,917	-,9196	1,5418
		hoger niet universitair onderwijs	,06957	,4272 5	,999	-1,1332	1,2723
		universitair onderwijs	,48000	,4319 7	,745	-,7360	1,6960

secundair onderwijs	lager onderwijs		-,31111	,4371 9	,917	-1,5418	,9196
	hoger niet universitair onderwijs		-,24155	,1542 8	,486	-,6759	,1928
	universitair onderwijs		,16889	,1669 1	,796	-,3010	,6388
hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs		-,06957	,4272 5	,999	-1,2723	1,1332
	secundair onderwijs		,24155	,1542 8	,486	-,1928	,6759
	universitair onderwijs		,41043*	,1388 1	,035	,0197	,8012
universitair onderwijs	lager onderwijs		-,48000	,4319 7	,745	-1,6960	,7360
	secundair onderwijs		-,16889	,1669 1	,796	-,6388	,3010
	hoger niet universitair onderwijs		-,41043*	,1388 1	,035	-,8012	-,0197
empathie1	lager onderwijs	secundair onderwijs	,46296	,4253 7	,757	-,7345	1,6604
		hoger niet universitair onderwijs	-,06957	,4157 0	,999	-1,2398	1,1006
		universitair onderwijs	,20000	,4203 0	,973	-,9831	1,3831
secundair onderwijs	lager onderwijs		-,46296	,4253 7	,757	-1,6604	,7345
	hoger niet universitair onderwijs		-,53253*	,1501 1	,006	-,9551	-,1100
	universitair onderwijs		-,26296	,1624 0	,455	-,7201	,1942
hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs		,06957	,4157 0	,999	-1,1006	1,2398
	secundair onderwijs		,53253*	,1501 1	,006	,1100	,9551
	universitair onderwijs		,26957	,1350 6	,266	-,1106	,6498
universitair	lager onderwijs		-,20000	,4203	,973	-1,3831	,9831

onderwijs			0			
	secundair onderwijs	,26296	,1624	,455	-,1942	,7201
	hoger niet universitair onderwijs	-,26957	,13506	,266	-,6498	,1106
soc.relaxatie 1	lager onderwijs					
	secundair onderwijs	-,40741	,46058	,854	-,8891	1,7040
	hoger niet universitair onderwijs	-,05217	,45011	1,000	-1,3192	1,2149
	universitair onderwijs	,28000	,45508	,945	-1,0011	1,5611
secundair onderwijs	lager onderwijs	-,40741	,46058	,854	-1,7040	,8891
	hoger niet universitair onderwijs	-,45958*	,16254	,048	-,9171	-,0020
	universitair onderwijs	-,12741	,17585	,913	-,6224	,3676
hoger niet universitair onderwijs	lager onderwijs	,05217	,45011	1,000	-1,2149	1,3192
	secundair onderwijs	,45958*	,16254	,048	,0020	,9171
	universitair onderwijs	,33217	,14624	,163	-,0795	,7438
universitair onderwijs	lager onderwijs	-,28000	,45508	,945	-1,5611	1,0011
	secundair onderwijs	,12741	,17585	,913	-,3676	,6224
	hoger niet universitair onderwijs	-,33217	,14624	,163	-,7438	,0795

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bijlage 8: Verschillen leidinggevende functie – belang ICC's

Group Statistics

leidinggevendefunctie		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
inschatten.van.de.eigen. emoties1	ja	78	5,8077	1,27979	,14491
	nee	171	5,4094	1,27267	,09732

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
inschatten.van.de.eigen. emoties1	Equal variances assumed	1,135	,288	2,287	247	,023	,39834	,17419	,05525	,74143
	Equal variances not assumed			2,282	148,452	,024	,39834	,17456	,05340	,74327

Bijlage 9: Verschillen leeftijd – belang ICC's

Descriptives

altercentrisme1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1,00	15		
2,00	139	5,9209	,95602	,08109	5,7605	6,0812	2,00	7,00
3,00	54	5,7593	1,06284	,14463	5,4692	6,0494	2,00	7,00
4,00	35	6,4000	,69452	,11739	6,1614	6,6386	4,00	7,00
5,00	6	6,3333	,81650	,33333	5,4765	7,1902	5,00	7,00
Total	249	5,9558	,94722	,06003	5,8376	6,0741	2,00	7,00

ANOVA

altercentrism1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,381	4	2,595	2,985	,020
Within Groups	212,133	244	,869		
Total	222,514	248			

Multiple Comparisons

altercentrism1

Scheffe

(I) lftcat	(J) lftcat	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,12086	,25341	,994	-,9074	,6657
	3,00	,04074	,27214	1,000	-,8040	,8855
	4,00	-,60000	,28775	,364	-1,4932	,2932
	5,00	-,53333	,45040	,844	-1,9314	,8647
2,00	1,00	,12086	,25341	,994	-,6657	,9074
	3,00	,16160	,14951	,883	-,3025	,6257
	4,00	-,47914	,17634	,121	-1,0265	,0682
	5,00	-,41247	,38879	,890	-1,6192	,7943
3,00	1,00	-,04074	,27214	1,000	-,8855	,8040
	2,00	-,16160	,14951	,883	-,6257	,3025
	4,00	-,64074	,20234	,043	-1,2688	-,0127
	5,00	-,57407	,40125	,727	-1,8195	,6714
4,00	1,00	,60000	,28775	,364	-,2932	1,4932

	2,00	,47914	,17634	,121	-,0682	1,0265
	3,00	,64074*	,20234	,043	,0127	1,2688
	5,00	,06667	,41199	1,000	-1,2121	1,3455
5,00	1,00	,53333	,45040	,844	-,8647	1,9314
	2,00	,41247	,38879	,890	-,7943	1,6192
	3,00	,57407	,40125	,727	-,6714	1,8195
	4,00	-,06667	,41199	1,000	-1,3455	1,2121

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bijlage 10: Verschillen anciënniteit – belang ICC's

Descriptives

ondersteunend1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1,00	18		
2,00	136	5,6029	1,25479	,10760	5,3901	5,8157	2,00	7,00
3,00	50	5,1000	1,19949	,16963	4,7591	5,4409	2,00	7,00
4,00	35	5,4857	1,14716	,19390	5,0917	5,8798	3,00	7,00
5,00	10	5,6000	,84327	,26667	4,9968	6,2032	4,00	7,00
Total	249	5,5341	1,24428	,07885	5,3788	5,6894	2,00	7,00

ANOVA

ondersteunend1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,147	4	5,037	3,378	,010
Within Groups	363,813	244	1,491		
Total	383,960	248			

Multiple Comparisons

ondersteunend1

Scheffe

(I) catjarenindienst	(J) catjarenindienst	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,67484	,30627	,306	-,2758	1,6255
	3,00	1,17778*	,33564	,017	,1360	2,2196
	4,00	,79206	,35417	,290	-,3073	1,8914
	5,00	,67778	,48160	,739	-,8171	2,1726
2,00	1,00	-,67484	,30627	,306	-1,6255	,2758
	3,00	,50294	,20195	,188	-,1239	1,1298
	4,00	,11723	,23144	,992	-,6012	,8356
	5,00	,00294	,40008	1,000	-1,2389	1,2448
3,00	1,00	-1,17778*	,33564	,017	-2,2196	-,1360
	2,00	-,50294	,20195	,188	-1,1298	,1239
	4,00	-,38571	,26911	,726	-1,2210	,4496
	5,00	-,50000	,42299	,844	-1,8130	,8130

4,00	1,00	-,79206	,35417	,290	-1,8914	,3073
	2,00	-,11723	,23144	,992	-,8356	,6012
	3,00	,38571	,26911	,726	-,4496	1,2210
	5,00	-,11429	,43784	,999	-1,4733	1,2448
5,00	1,00	-,67778	,48160	,739	-2,1726	,8171
	2,00	-,00294	,40008	1,000	-1,2448	1,2389
	3,00	,50000	,42299	,844	-,8130	1,8130
	4,00	,11429	,43784	,999	-1,2448	1,4733

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bijlage 11: Aanwezigheid ICC's bij de eigen directe leidinggevende

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
aanwezigheid.emotionele. sensitiviteit	249	1,00	7,00	4,2195	1,43309
aanwezigheid.emotionele. expressiviteit	249	1,00	7,00	4,5328	1,43370
aanwezigheid.emotionele .controle	249	1,00	7,00	4,6238	1,33298
aanwezigheid.sociale. sensitiviteit	249	1,00	7,00	4,5843	1,49053
aanwezigheid.sociale. expressiviteit	249	1,00	7,00	4,5274	1,41936
aanwezigheid.sociale. controle	249	1,00	7,00	5,0428	1,11118
Valid N (listwise)	249				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
expressiviteit2	249	1,00	7,00	4,6506	1,52480
hanteren.van.de.eigen. emoties2	249	1,00	7,00	4,6225	1,62455
ondersteunend2	249	,00	7,00	4,8675	1,78550
assertiviteit2	249	1,00	7,00	5,3213	1,36236
flexibiliteit2	249	,00	7,00	4,5863	1,63923
motiveren2	249	1,00	7,00	4,5944	1,68249
inschatten.van.de.eigen. emoties2	249	1,00	7,00	4,4739	1,45369
immediacy2	249	1,00	7,00	4,9719	1,64709
empathie2	249	1,00	7,00	4,1968	1,65022
altercentrism2	249	1,00	7,00	4,6867	1,61840
inschatten.van.iemand. anders.zijn.emoties2	249	1,00	7,00	4,2651	1,59701
omgevingscontrole2	249	1,00	7,00	4,5261	1,53728
emotionele.sensitiviteit2	249	1,00	7,00	4,1968	1,56494
adequaat.gebruik.van.de. eigen.emoties2	249	1,00	7,00	5,0843	1,43295
soc.relaxatie2	249	1,00	7,00	5,2209	1,52248
feedback2	249	1,00	7,00	4,3454	1,69237
inspireren2	249	1,00	7,00	3,9197	1,82985

coachen2	249	1,00	7,00	4,3133	1,76385
luisteren2	249	1,00	7,00	4,3655	1,75947
zelfbewustzijn2	249	1,00	7,00	4,7751	1,63308
Interactie.management2	249	1,00	7,00	4,5863	1,75333
zelfonthulling2	249	1,00	7,00	4,0884	1,72044
Valid N (listwise)	249				

assertiviteit2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal niet akkoord	4	1,6	1,6	1,6
	niet akkoord	6	2,4	2,4	4,0
	eerder niet akkoord	15	6,0	6,0	10,0
	neutraal	33	13,3	13,3	23,3
	eerder akkoord	63	25,3	25,3	48,6
	akkoord	79	31,7	31,7	80,3
	helemaal akkoord	49	19,7	19,7	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

inspireren2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal niet akkoord	38	15,3	15,3	15,3
	niet akkoord	25	10,0	10,0	25,3
	eerder niet akkoord	32	12,9	12,9	38,2
	neutraal	50	20,1	20,1	58,2
	eerder akkoord	51	20,5	20,5	78,7
	akkoord	34	13,7	13,7	92,4
	helemaal akkoord	19	7,6	7,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	

Bijlage 12: Verschillen geslacht van de leidinggevende - aanwezigheid ICC's bij de eigen leidinggevende

Group Statistics

geslachtleidinggevende		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aanwezigheid.emotionele	man	148	4,1171	1,42373	,11703
.sensitiviteit	vrouw	101	4,3696	1,44060	,14335
aanwezigheid.emotionele	man	148	4,5113	1,49851	,12318
.expressiviteit	vrouw	101	4,5644	1,33977	,13331
aanwezigheid.emotionele	man	148	4,7725	1,31853	,10838
.controle	vrouw	101	4,4059	1,33050	,13239
aanwezigheid.sociale.	man	148	4,4899	1,51210	,12429
sensitiviteit	vrouw	101	4,7228	1,45469	,14475
aanwezigheid.sociale.	man	148	4,4234	1,45769	,11982
expressiviteit	vrouw	101	4,6799	1,35394	,13472
aanwezigheid.sociale.	man	148	5,0090	1,16444	,09572
controle	vrouw	101	5,0924	1,03185	,10267

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	,008	,929	-1,368	247	,173	-,25252	,18464	-,61619	,11115
sensitiviteit	Equal variances not assumed			-1,365	213,277	,174	-,25252	,18505	-,61728	,11224
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	1,016	,314	-,286	247	,775	-,05310	,18538	-,41823	,31204
expressiviteit	Equal variances not assumed			-,293	229,727	,770	-,05310	,18151	-,41073	,30453
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	,238	,626	2,146	247	,033	,36658	,17080	,03017	,70300
controle	Equal variances not assumed			2,143	213,670	,033	,36658	,17110	,02933	,70383

aanwezigheid. sociale.sensitiviteit	Equal variances assumed	,897	,345	-	247	,227	-,23291	,19219	-,61146	,14564
	Equal variances not assumed			1,212	-	220,345	,223	-,23291	,19079	-,60891
aanwezigheid. sociale.expressiviteit	Equal variances assumed	,981	,323	-	247	,162	-,25644	,18283	-,61656	,10367
	Equal variances not assumed			1,403	-	225,002	,156	-,25644	,18030	-,61173
aanwezigheid. sociale.controle	Equal variances assumed	1,599	,207	-,581	247	,562	-,08340	,14361	-,36625	,19945
	Equal variances not assumed			-,594	230,774	,553	-,08340	,14037	-,35997	,19317

Group Statistics

geslachtleidinggevende		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
expressiviteit2	man	148	4,5878	1,53830	,12645
	vrouw	101	4,7426	1,50767	,15002
hanteren.van.de.eigen.emoties2	man	148	4,8108	1,58372	,13018
	vrouw	101	4,3465	1,65188	,16437
ondersteunend2	man	148	4,8041	1,81325	,14905
	vrouw	101	4,9604	1,74883	,17402
assertiviteit2	man	148	5,3378	1,42167	,11686
	vrouw	101	5,2970	1,27706	,12707
flexibiliteit2	man	148	4,6216	1,63051	,13403
	vrouw	101	4,5347	1,65870	,16505
motiveren2	man	148	4,4595	1,72764	,14201
	vrouw	101	4,7921	1,60198	,15940
inschatten.van.de.eigen.emoties2	man	148	4,5946	1,45611	,11969
	vrouw	101	4,2970	1,43906	,14319
immediacy2	man	148	4,8581	1,69035	,13895
	vrouw	101	5,1386	1,57499	,15672
empathie2	man	148	4,0743	1,69870	,13963
	vrouw	101	4,3762	1,56749	,15597
altercentrism2	man	148	4,5405	1,63457	,13436
	vrouw	101	4,9010	1,57800	,15702
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	man	148	4,1486	1,54904	,12733
	vrouw	101	4,4356	1,65780	,16496
omgevingscontrole2	man	148	4,4865	1,62668	,13371
	vrouw	101	4,5842	1,40191	,13950

emotionele.sensitiviteit2	man	148	4,1284	1,61321	,13261
	vrouw	101	4,2970	1,49362	,14862
adequaat.gebruik.van.de.eigen.emoties2	man	148	5,0676	1,54154	,12671
	vrouw	101	5,1089	1,26413	,12579
soc.relaxatie2	man	148	5,0676	1,63159	,13412
	vrouw	101	5,4455	1,32269	,13161
feedback2	man	148	4,1959	1,74051	,14307
	vrouw	101	4,5644	1,60260	,15946
inspireren2	man	148	4,0068	1,84979	,15205
	vrouw	101	3,7921	1,80176	,17928
coachen2	man	148	4,3446	1,79838	,14783
	vrouw	101	4,2673	1,71983	,17113
luisteren2	man	148	4,2162	1,79394	,14746
	vrouw	101	4,5842	1,69273	,16843
zelfbewustzijn2	man	148	4,9122	1,66978	,13725
	vrouw	101	4,5743	1,56427	,15565
Interactie.management2	man	148	4,4865	1,82009	,14961
	vrouw	101	4,7327	1,64858	,16404
zelfonthulling2	man	148	3,9122	1,78020	,14633
	vrouw	101	4,3465	1,60272	,15948

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
expressiviteit2	Equal variances assumed	,029	,864	-,786	247	,433	-,15474	,19695	-,54265	,23318
	Equal variances not assumed			-,789	217,785	,431	-,15474	,19620	-,54143	,23196
hanteren.van.de.eigen.emoties2	Equal variances assumed	1,989	,160	2,232	247	,027	,46428	,20801	,05458	,87397
	Equal variances not assumed			2,214	208,890	,028	,46428	,20968	,05092	,87763

ondersteunend 2	Equal variances assumed	1,458	,228	-,678	247	,499	-,15634	,23070	-,61073	,29804
	Equal variances not assumed			-,682	219, 999	,496	-,15634	,22912	-,60790	,29521
assertiviteit2	Equal variances assumed	1,521	,219	,232	247	,817	,04081	,17617	-,30618	,38779
	Equal variances not assumed			,236	229, 166	,813	,04081	,17264	-,29935	,38097
flexibiliteit2	Equal variances assumed	,000	,997	,410	247	,682	,08697	,21192	-,33044	,50437
	Equal variances not assumed			,409	212, 509	,683	,08697	,21261	-,33213	,50607
motiveren2	Equal variances assumed	1,200	,274	- 1,53 6	247	,126	-,33262	,21656	-,75916	,09392
	Equal variances not assumed			- 1,55 8	225, 219	,121	-,33262	,21349	-,75331	,08807
inschatten.van. de.eigen. emoties2	Equal variances assumed	,001	,982	1,59 1	247	,113	,29756	,18704	-,07084	,66597
	Equal variances not assumed			1,59 4	216, 619	,112	,29756	,18663	-,07027	,66540
immediacy2	Equal variances assumed	,638	,425	- 1,32 2	247	,188	-,28051	,21226	-,69858	,13757
	Equal variances not assumed			- 1,33 9	224, 596	,182	-,28051	,20944	-,69323	,13222
empathie2	Equal variances assumed	1,190	,276	- 1,42 0	247	,157	-,30191	,21255	-,72055	,11673
	Equal variances not assumed			- 1,44 2	225, 842	,151	-,30191	,20934	-,71443	,11060

altercentrism2	Equal variances assumed	,968	,326	- 1,73	247	,084	-,36045	,20804	-,77021	,04931
	Equal variances not assumed			- 1,74	219,869	,083	-,36045	,20666	-,76773	,04683
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	Equal variances assumed	1,546	,215	- 1,39	247	,164	-,28699	,20573	-,69219	,11820
	Equal variances not assumed			- 1,37	205,127	,170	-,28699	,20838	-,69784	,12385
Omgevingscontrole2	Equal variances assumed	4,391	,037	-4,92	247	,623	-,09767	,19871	-,48906	,29372
	Equal variances not assumed			-5,05	233,872	,614	-,09767	,19323	-,47837	,28302
emotionele.sensitiviteit2	Equal variances assumed	,682	,410	-8,34	247	,405	-,16865	,20210	-,56671	,22941
	Equal variances not assumed			-8,47	225,413	,398	-,16865	,19918	-,56114	,22384
adequaat.gebruik.van.de.eigen.emoties2	Equal variances assumed	5,908	,016	-2,23	247	,824	-,04134	,18530	-,40631	,32362
	Equal variances not assumed			-2,32	238,712	,817	-,04134	,17855	-,39307	,31038
soc.relaxatie2	Equal variances assumed	5,600	,019	- 1,93	247	,054	-,37798	,19542	-,76288	,00693
	Equal variances not assumed			- 2,01	239,690	,045	-,37798	,18791	-,74814	-,00782
feedback2	Equal variances assumed	1,259	,263	- 1,69	247	,092	-,36841	,21761	-,79701	,06019
	Equal variances not assumed			- 1,72	226,116	,087	-,36841	,21424	-,79057	,05375

inspireren2	Equal variances assumed	,056	,812	,909	247	,364	,21468	,23625	-,25065	,68000
	Equal variances not assumed			,913	218, 644	,362	,21468	,23508	-,24863	,67799
coachen2	Equal variances assumed	1,051	,306	,339	247	,735	,07727	,22806	-,37192	,52645
	Equal variances not assumed			,342	221, 152	,733	,07727	,22614	-,36839	,52293
luisteren2	Equal variances assumed	,888	,347	- 1,62 6	247	,105	-,36794	,22634	-,81374	,07786
	Equal variances not assumed			- 1,64 4	222, 944	,102	-,36794	,22386	-,80910	,07322
zelfbewustzijn2	Equal variances assumed	,129	,720	1,60 8	247	,109	,33790	,21010	-,07592	,75173
	Equal variances not assumed			1,62 8	223, 891	,105	,33790	,20752	-,07104	,74685
Interactie. management2	Equal variances assumed	1,982	,160	- 1,08 8	247	,278	-,24619	,22621	-,69173	,19936
	Equal variances not assumed			- 1,10 9	228, 161	,269	-,24619	,22202	-,68366	,19128
zelfonthulling2	Equal variances assumed	3,011	,084	- 1,96 8	247	,050	-,43437	,22077	-,86921	,00047
	Equal variances not assumed			- 2,00 7	228, 896	,046	-,43437	,21644	-,86084	-,00791

Bijlage 13: Verschillen leidinggevende functie - aanwezigheid ICC's bij de eigen leidinggevende

Group Statistics

leidinggevendefunctie		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aanwezigheid.emotionele.	ja	78	4,0470	1,21881	,13800
sensitiviteit	nee	171	4,2982	1,51767	,11606
aanwezigheid.emotionele.	ja	78	4,3974	1,38124	,15639
expressiviteit	nee	171	4,5945	1,45678	,11140
aanwezigheid.emotionele.	ja	78	4,4915	1,39130	,15753
controle	nee	171	4,6842	1,30522	,09981
aanwezigheid.sociale.	ja	78	4,2981	1,35324	,15322
sensitiviteit	nee	171	4,7149	1,53520	,11740
aanwezigheid.sociale.	ja	78	4,4274	1,32997	,15059
expressiviteit	nee	171	4,5731	1,45982	,11163
aanwezigheid.sociale.	ja	78	4,8547	1,05627	,11960
controle	nee	171	5,1287	1,12794	,08626

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	5,980	,015	-1,285	247	,200	-,25124	,19555	-,63640	,13392
sensitiviteit	Equal variances not assumed			-1,393	182,979	,165	-,25124	,18032	-,60701	,10453
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	,326	,569	-1,006	247	,315	-,19711	,19588	-,58292	,18871
expressiviteit	Equal variances not assumed			-1,027	156,692	,306	-,19711	,19202	-,57638	,18217
aanwezigheid.emotionele.	Equal variances assumed	,459	,499	-1,059	247	,291	-,19276	,18208	-,55139	,16588
controle	Equal variances not assumed			-1,034	140,944	,303	-,19276	,18649	-,56144	,17593

aanwezigheid. sociale.sensitiviteit	Equal variances assumed	1,733	,189	-	247	,040	-,41684	,20234	-,81536	-,01831
	Equal variances not assumed			2,060	-	167,7	,032	-,41684	,19303	-,79792
aanwezigheid. sociale.expressiviteit	Equal variances assumed	1,027	,312	-,751	247	,453	-,14575	,19410	-,52805	,23656
	Equal variances not assumed			-,778	162,6	,438	-,14575	,18746	-,51591	,22441
aanwezigheid. sociale.controle	Equal variances assumed	,371	,543	-	247	,071	-,27395	,15113	-,57162	,02371
	Equal variances not assumed			1,813	-	158,5	,065	-,27395	,14746	-,56519
				1,858	10					

Group Statistics

leidinggevendefunctie		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
expressiviteit2	ja	78	4,7051	1,42436	,16128
	nee	171	4,6257	1,57190	,12021
hanteren.van.de.eigen.emoties2	ja	78	4,5128	1,64943	,18676
	nee	171	4,6725	1,61548	,12354
ondersteunend2	ja	78	4,2949	1,87332	,21211
	nee	171	5,1287	1,68587	,12892
assertiviteit2	ja	78	5,3718	1,36856	,15496
	nee	171	5,2982	1,36293	,10423
flexibiliteit2	ja	78	4,1795	1,63360	,18497
	nee	171	4,7719	1,61264	,12332
motiveren2	ja	78	4,3077	1,56510	,17721
	nee	171	4,7251	1,72197	,13168
inschatten.van.de.eigen.emoties2	ja	78	4,3333	1,50899	,17086
	nee	171	4,5380	1,42767	,10918
immediacy2	ja	78	4,7051	1,52987	,17322
	nee	171	5,0936	1,68820	,12910
empathie2	ja	78	3,8974	1,47349	,16684
	nee	171	4,3333	1,71155	,13089
altercentrism2	ja	78	4,2821	1,51955	,17205
	nee	171	4,8713	1,63270	,12486
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	ja	78	4,0769	1,42126	,16093
	nee	171	4,3509	1,66795	,12755
omgevingscontrole2	ja	78	4,4359	1,53394	,17368
	nee	171	4,5673	1,54154	,11788

emotionele.sensitiviteit2	ja	78	4,1667	1,42716	,16159
	nee	171	4,2105	1,62774	,12448
adequaate.gebruik.van.de.eigen.emoties2	ja	78	5,1154	1,52878	,17310
	nee	171	5,0702	1,39148	,10641
soc.relaxatie2	ja	78	5,0128	1,52463	,17263
	nee	171	5,3158	1,51647	,11597
feedback2	ja	78	4,0897	1,62917	,18447
	nee	171	4,4620	1,71242	,13095
inspireren2	ja	78	3,7692	1,71262	,19392
	nee	171	3,9883	1,88176	,14390
coachen2	ja	78	4,2564	1,58267	,17920
	nee	171	4,3392	1,84443	,14105
luisteren2	ja	78	3,9487	1,67408	,18955
	nee	171	4,5556	1,76938	,13531
zelfbewustzijn2	ja	78	4,6282	1,72912	,19578
	nee	171	4,8421	1,58807	,12144
Interactie.management2	ja	78	4,4872	1,68834	,19117
	nee	171	4,6316	1,78522	,13652
zelfonthulling2	ja	78	4,0513	1,61082	,18239
	nee	171	4,1053	1,77251	,13555

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
expressiviteit2	Equal variances assumed	,715	,399	,380	247	,704	,07940	,20870	-,33166	,49045
	Equal variances not assumed			,395	163,465	,694	,07940	,20115	-,31778	,47658
hanteren.van.de.eigen.emoties2	Equal variances assumed	,312	,577	-,719	247	,473	-,15969	,22218	-,59731	,27792
	Equal variances not assumed			-,713	146,428	,477	-,15969	,22392	-,60223	,28284

ondersteunend 2	Equal variances assumed	3,649	,057	- 3,49 4	247	,001	-,83378	,23862	- 1,30378	-,36378
	Equal variances not assumed			- 3,35 9	135, 993	,001	-,83378	,24822	- 1,32465	-,34292
assertiviteit2	Equal variances assumed	,036	,850	,394	247	,694	,07355	,18646	-,29371	,44081
	Equal variances not assumed			,394	148, 648	,694	,07355	,18675	-,29548	,44258
flexibiliteit2	Equal variances assumed	,043	,835	- 2,67 8	247	,008	-,59244	,22124	- 1,02819	-,15669
	Equal variances not assumed			- 2,66 5	147, 471	,009	-,59244	,22231	- 1,03177	-,15312
motiveren2	Equal variances assumed	1,589	,209	- 1,82 4	247	,069	-,41745	,22881	-,86812	,03322
	Equal variances not assumed			- 1,89 1	162, 999	,060	-,41745	,22078	-,85342	,01851
inschatten.van. de.eigen. emoties2	Equal variances assumed	,762	,384	- 1,03 1	247	,304	-,20468	,19860	-,59584	,18648
	Equal variances not assumed			- 1,00 9	141, 993	,314	-,20468	,20276	-,60550	,19614
immediacy2	Equal variances assumed	1,137	,287	- 1,73 3	247	,084	-,38844	,22414	-,82991	,05304
	Equal variances not assumed			- 1,79 8	163, 453	,074	-,38844	,21604	-,81503	,03815
empathie2	Equal variances assumed	4,805	,029	- 1,94 4	247	,053	-,43590	,22422	-,87753	,00573
	Equal variances not assumed			- 2,05 6	171, 518	,041	-,43590	,21205	-,85447	-,01733

altercentrism2	Equal variances assumed	,308	,580	- 2,699	247	,007	-,58929	,21838	- 1,01941	-,15917
	Equal variances not assumed			- 2,772	159,425	,006	-,58929	,21258	- 1,00914	-,16945
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	Equal variances assumed	3,283	,071	- 1,257	247	,210	-,27395	,21795	- ,70323	,15532
	Equal variances not assumed			- 1,334	173,178	,184	-,27395	,20534	- ,67925	,13135
Omgevingscontrole2	Equal variances assumed	,009	,925	-,625	247	,533	-,13135	,21030	-,54557	,28286
	Equal variances not assumed			-,626	149,877	,532	-,13135	,20991	-,54612	,28342
emotionele.sensitiviteit2	Equal variances assumed	1,777	,184	-,205	247	,838	-,04386	,21424	-,46582	,37810
	Equal variances not assumed			-,215	168,601	,830	-,04386	,20398	-,44654	,35882
adequaat.gebruik.van.de.eigen.emoties2	Equal variances assumed	1,014	,315	,230	247	,818	,04521	,19616	-,34116	,43157
	Equal variances not assumed			,222	137,309	,824	,04521	,20319	-,35658	,44700
soc.relaxatie2	Equal variances assumed	,086	,770	- 1,460	247	,146	-,30297	,20755	-,71176	,10582
	Equal variances not assumed			- 1,457	148,481	,147	-,30297	,20797	-,71392	,10799
feedback2	Equal variances assumed	,654	,420	- 1,615	247	,108	-,37224	,23049	-,82621	,08172
	Equal variances not assumed			- 1,645	156,196	,102	-,37224	,22622	-,81909	,07460

inspireren2	Equal variances assumed	1,845	,176	-,876	247	,382	-,21907	,25014	-,71174	,27360
	Equal variances not assumed			-,907	162,796	,366	-,21907	,24148	-,69590	,25776
coachen2	Equal variances assumed	3,614	,058	-,343	247	,732	-,08277	,24143	-,55829	,39275
	Equal variances not assumed			-,363	172,048	,717	-,08277	,22805	-,53291	,36737
luisteren2	Equal variances assumed	,893	,346	-2,552	247	,011	-,60684	,23777	-1,07516	-,13852
	Equal variances not assumed			-2,606	157,000	,010	-,60684	,23289	-1,06684	-,14683
zelfbewustzijn2	Equal variances assumed	1,063	,303	-,958	247	,339	-,21390	,22317	-,65346	,22566
	Equal variances not assumed			-,928	138,374	,355	-,21390	,23039	-,66944	,24164
Interactie. management2	Equal variances assumed	,771	,381	-,602	247	,548	-,14440	,23987	-,61685	,32805
	Equal variances not assumed			-,615	157,063	,540	-,14440	,23491	-,60839	,31959
zelfonthulling2	Equal variances assumed	2,780	,097	-,229	247	,819	-,05398	,23552	-,51786	,40990
	Equal variances not assumed			-,238	163,020	,813	-,05398	,22724	-,50270	,39474

Bijlage 14: Verschillen anciënniteit - de aanwezigheid ICC's bij de eigen leidinggevende

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
aanwezigheid.	1,00	18	4,5185	1,67731	,39535	3,6844	5,3526	1,67	7,00
emotionele.sen-	2,00	136	4,2108	1,42396	,12210	3,9693	4,4523	1,00	7,00
sitiviteit	3,00	50	4,2267	1,21674	,17207	3,8809	4,5725	1,00	6,33
	4,00	35	3,9143	1,59931	,27033	3,3649	4,4637	1,00	7,00
	5,00	10	4,8333	1,47615	,46680	3,7774	5,8893	2,67	7,00
Tota		249	4,2195	1,43309	,09082	4,0407	4,3984	1,00	7,00
I									
aanwezigheid.	1,00	18	5,0926	1,52883	,36035	4,3323	5,8529	2,67	7,00
emotionele.expres-	2,00	136	4,5882	1,42421	,12212	4,3467	4,8298	1,00	7,00
sitiviteit	3,00	50	4,3933	1,37962	,19511	4,0012	4,7854	1,33	6,67
	4,00	35	4,0190	1,40945	,23824	3,5349	4,5032	1,00	7,00
	5,00	10	5,2667	1,23528	,39063	4,3830	6,1503	3,00	6,67
Tota		249	4,5328	1,43370	,09086	4,3538	4,7117	1,00	7,00
I									
aanwezigheid.	1,00	18	4,8148	1,51775	,35774	4,0601	5,5696	2,33	7,00
emotionele.controle	2,00	136	4,6789	1,36409	,11697	4,4476	4,9103	1,67	7,00
	3,00	50	4,5467	1,17757	,16653	4,2120	4,8813	1,67	6,67
	4,00	35	4,2952	1,35466	,22898	3,8299	4,7606	1,00	7,00
	5,00	10	5,0667	1,19464	,37778	4,2121	5,9213	3,33	7,00
Tota		249	4,6238	1,33298	,08447	4,4575	4,7902	1,00	7,00
I									
aanwezigheid.	1,00	18	5,1944	1,50381	,35445	4,4466	5,9423	1,50	7,00
sociale.sensitiviteit	2,00	136	4,6305	1,48946	,12772	4,3779	4,8831	1,00	7,00
	3,00	50	4,4950	1,32431	,18729	4,1186	4,8714	1,50	6,50
	4,00	35	4,0357	1,60668	,27158	3,4838	4,5876	1,00	7,00
	5,00	10	5,2250	1,38669	,43851	4,2330	6,2170	2,50	6,75
Tota		249	4,5843	1,49053	,09446	4,3983	4,7704	1,00	7,00
I									
aanwezigheid.	1,00	18	5,1296	1,46032	,34420	4,4034	5,8558	1,67	7,00
sociale.expres-	2,00	136	4,5221	1,42794	,12244	4,2799	4,7642	1,00	7,00
sitiviteit	3,00	50	4,4933	1,26749	,17925	4,1331	4,8535	1,00	6,33
	4,00	35	4,0667	1,49246	,25227	3,5540	4,5793	1,00	7,00
	5,00	10	5,3000	1,23178	,38952	4,4188	6,1812	3,33	7,00

	Tota I	249	4,5274	1,41936	,08995	4,3503	4,7046	1,00	7,00
aanwezigheid.	1,00	18	5,3889	1,10406	,26023	4,8399	5,9379	3,33	7,00
sociale.controle	2,00	136	5,0539	1,15414	,09897	4,8582	5,2496	1,00	7,00
	3,00	50	4,9667	,92398	,13067	4,7041	5,2293	3,00	6,67
	4,00	35	4,7905	1,18290	,19995	4,3841	5,1968	1,67	7,00
	5,00	10	5,5333	1,00860	,31895	4,8118	6,2548	3,33	6,67
	Tota I	249	5,0428	1,11118	,07042	4,9041	5,1815	1,00	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
aanwezigheid.emotionele. sensitiviteit	Between Groups	8,651	4	2,163	1,054	,380
	Within Groups	500,681	244	2,052		
	Total	509,332	248			
aanwezigheid.emotionele. expressiviteit	Between Groups	21,655	4	5,414	2,706	,031
	Within Groups	488,105	244	2,000		
	Total	509,760	248			
aanwezigheid.emotionele. controle	Between Groups	7,107	4	1,777	1,000	,408
	Within Groups	433,547	244	1,777		
	Total	440,654	248			
aanwezigheid.sociale. sen-sitiviteit	Between Groups	22,028	4	5,507	2,540	,040
	Within Groups	528,951	244	2,168		
	Total	550,979	248			
aanwezigheid.sociale. ex-pressiviteit	Between Groups	19,989	4	4,997	2,542	,040
	Within Groups	479,629	244	1,966		
	Total	499,618	248			
aanwezigheid.sociale. controle	Between Groups	7,097	4	1,774	1,447	,219
	Within Groups	299,113	244	1,226		
	Total	306,210	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
aanwezigheid. emotionele. sensitiviteit	1,00	2,00	,30773	,35929	,947	-,8075	1,4229
		3,00	,29185	,39375	,968	-,9303	1,5140
		4,00	,60423	,41548	,715	-,6854	1,8939
		5,00	-,31481	,56497	,989	-2,0685	1,4388
	2,00	1,00	-,30773	,35929	,947	-1,4229	,8075
		3,00	-,01588	,23691	1,000	-,7512	,7195
		4,00	,29650	,27151	,879	-,5462	1,1392
		5,00	-,62255	,46935	,780	-2,0794	,8343
	3,00	1,00	-,29185	,39375	,968	-1,5140	,9303
		2,00	,01588	,23691	1,000	-,7195	,7512
		4,00	,31238	,31570	,913	-,6675	1,2923
		5,00	-,60667	,49622	,827	-2,1469	,9336
	4,00	1,00	-,60423	,41548	,715	-1,8939	,6854
		2,00	-,29650	,27151	,879	-1,1392	,5462
		3,00	-,31238	,31570	,913	-1,2923	,6675
		5,00	-,91905	,51364	,526	-2,5134	,6753
5,00	1,00	,31481	,56497	,989	-1,4388	2,0685	
	2,00	,62255	,46935	,780	-,8343	2,0794	
	3,00	,60667	,49622	,827	-,9336	2,1469	
	4,00	,91905	,51364	,526	-,6753	2,5134	
aanwezigheid. emotionele. expressiviteit	1,00	2,00	,50436	,35475	,732	-,5968	1,6055
		3,00	,69926	,38877	,521	-,5075	1,9060
		4,00	1,07354	,41023	,148	-,1998	2,3469
		5,00	-,17407	,55783	,999	-1,9056	1,5574
	2,00	1,00	-,50436	,35475	,732	-1,6055	,5968
		3,00	,19490	,23392	,952	-,5312	,9210
		4,00	,56919	,26808	,344	-,2629	1,4013
		5,00	-,67843	,46341	,710	-2,1168	,7600
	3,00	1,00	-,69926	,38877	,521	-1,9060	,5075
		2,00	-,19490	,23392	,952	-,9210	,5312
		4,00	,37429	,31171	,837	-,5933	1,3418
		5,00	-,87333	,48995	,530	-2,3941	,6475
	4,00	1,00	-1,07354	,41023	,148	-2,3469	,1998
		2,00	-,56919	,26808	,344	-1,4013	,2629
		3,00	-,37429	,31171	,837	-1,3418	,5933

		5,00	-1,24762	,50715	,199	-2,8218	,3265
	5,00	1,00	,17407	,55783	,999	-1,5574	1,9056
		2,00	,67843	,46341	,710	-,7600	2,1168
		3,00	,87333	,48995	,530	-,6475	2,3941
		4,00	1,24762	,50715	,199	-,3265	2,8218
aanwezigheid.	1,00	2,00	,13589	,33433	,997	-,9019	1,1736
emotionele.controle		3,00	,26815	,36640	,970	-,8691	1,4054
		4,00	,51958	,38663	,771	-,6805	1,7196
		5,00	-,25185	,52573	,994	-1,8837	1,3800
	2,00	1,00	-,13589	,33433	,997	-1,1736	,9019
		3,00	,13225	,22046	,986	-,5520	,8165
		4,00	,38368	,25265	,680	-,4005	1,1679
		5,00	-,38775	,43675	,940	-1,7434	,9679
	3,00	1,00	-,26815	,36640	,970	-1,4054	,8691
		2,00	-,13225	,22046	,986	-,8165	,5520
		4,00	,25143	,29377	,947	-,6604	1,1633
		5,00	-,52000	,46176	,866	-1,9533	,9133
	4,00	1,00	-,51958	,38663	,771	-1,7196	,6805
		2,00	-,38368	,25265	,680	-1,1679	,4005
		3,00	-,25143	,29377	,947	-1,1633	,6604
		5,00	-,77143	,47796	,627	-2,2550	,7122
	5,00	1,00	,25185	,52573	,994	-1,3800	1,8837
		2,00	,38775	,43675	,940	-,9679	1,7434
		3,00	,52000	,46176	,866	-,9133	1,9533
		4,00	,77143	,47796	,627	-,7122	2,2550
aanwezigheid.sociale	1,00	2,00	,56393	,36929	,675	-,5823	1,7102
.sensitiviteit		3,00	,69944	,40471	,561	-,5568	1,9557
		4,00	1,15873	,42705	,122	-,1668	2,4843
		5,00	-,03056	,58070	1,000	-1,8330	1,7719
	2,00	1,00	-,56393	,36929	,675	-1,7102	,5823
		3,00	,13551	,24351	,989	-,6203	,8914
		4,00	,59480	,27907	,340	-,2714	1,4610
		5,00	-,59449	,48241	,823	-2,0919	,9029
	3,00	1,00	-,69944	,40471	,561	-1,9557	,5568
		2,00	-,13551	,24351	,989	-,8914	,6203
		4,00	,45929	,32449	,735	-,5479	1,4665
		5,00	-,73000	,51004	,727	-2,3131	,8531
	4,00	1,00	-1,15873	,42705	,122	-2,4843	,1668
		2,00	-,59480	,27907	,340	-1,4610	,2714
		3,00	-,45929	,32449	,735	-1,4665	,5479
		5,00	-1,18929	,52794	,283	-2,8280	,4494

	5,00	1,00	,03056	,58070	1,000	-1,7719	1,8330
		2,00	,59449	,48241	,823	-,9029	2,0919
		3,00	,73000	,51004	,727	-,8531	2,3131
		4,00	1,18929	,52794	,283	-,4494	2,8280
aanwezigheid.sociale	1,00	2,00	,60757	,35165	,561	-,4839	1,6991
.expressiviteit		3,00	,63630	,38538	,605	-,5599	1,8325
		4,00	1,06296	,40665	,149	-,1993	2,3252
		5,00	-,17037	,55297	,999	-1,8868	1,5460
	2,00	1,00	-,60757	,35165	,561	-1,6991	,4839
		3,00	,02873	,23188	1,000	-,6910	,7485
		4,00	,45539	,26574	,569	-,3694	1,2802
		5,00	-,77794	,45937	,581	-2,2038	,6479
	3,00	1,00	-,63630	,38538	,605	-1,8325	,5599
		2,00	-,02873	,23188	1,000	-,7485	,6910
		4,00	,42667	,30899	,753	-,5324	1,3858
		5,00	-,80667	,48568	,600	-2,3142	,7009
	4,00	1,00	-1,06296	,40665	,149	-2,3252	,1993
		2,00	-,45539	,26574	,569	-1,2802	,3694
		3,00	-,42667	,30899	,753	-1,3858	,5324
		5,00	-1,23333	,50272	,201	-2,7938	,3271
	5,00	1,00	,17037	,55297	,999	-1,5460	1,8868
		2,00	,77794	,45937	,581	-,6479	2,2038
		3,00	,80667	,48568	,600	-,7009	2,3142
		4,00	1,23333	,50272	,201	-,3271	2,7938
aanwezigheid.sociale	1,00	2,00	,33497	,27770	,834	-,5270	1,1969
.controle		3,00	,42222	,30434	,750	-,5224	1,3669
		4,00	,59841	,32114	,484	-,3984	1,5952
		5,00	-,14444	,43668	,999	-1,4999	1,2110
	2,00	1,00	-,33497	,27770	,834	-1,1969	,5270
		3,00	,08725	,18312	,994	-,4811	,6556
		4,00	,26345	,20985	,813	-,3879	,9148
		5,00	-,47941	,36277	,782	-1,6054	,6466
	3,00	1,00	-,42222	,30434	,750	-1,3669	,5224
		2,00	-,08725	,18312	,994	-,6556	,4811
		4,00	,17619	,24401	,971	-,5812	,9336
		5,00	-,56667	,38354	,702	-1,7572	,6238
	4,00	1,00	-,59841	,32114	,484	-1,5952	,3984
		2,00	-,26345	,20985	,813	-,9148	,3879
		3,00	-,17619	,24401	,971	-,9336	,5812
		5,00	-,74286	,39700	,479	-1,9751	,4894

5,00	1,00	,14444	,43668	,999	-1,2110	1,4999
	2,00	,47941	,36277	,782	-,6466	1,6054
	3,00	,56667	,38354	,702	-,6238	1,7572
	4,00	,74286	,39700	,479	-,4894	1,9751

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
motiveren2	1,00	18	5,2778	1,90373	,44871	4,3311	6,2245	2,00	7,00
	2,00	136	4,6838	1,61338	,13835	4,4102	4,9574	1,00	7,00
	3,00	50	4,4400	1,66795	,23588	3,9660	4,9140	1,00	7,00
	4,00	35	3,9143	1,73835	,29383	3,3171	4,5114	1,00	7,00
	5,00	10	5,3000	1,41814	,44845	4,2855	6,3145	3,00	7,00
	Total	249	4,5944	1,68249	,10662	4,3844	4,8044	1,00	7,00
immediacy2	1,00	18	5,7222	1,67352	,39445	4,8900	6,5544	1,00	7,00
	2,00	136	5,0662	1,59723	,13696	4,7953	5,3370	1,00	7,00
	3,00	50	4,8200	1,46650	,20739	4,4032	5,2368	1,00	7,00
	4,00	35	4,2000	1,85979	,31436	3,5611	4,8389	1,00	7,00
	5,00	10	5,8000	1,39841	,44222	4,7996	6,8004	3,00	7,00
	Total	249	4,9719	1,64709	,10438	4,7663	5,1775	1,00	7,00
inschatten.van.de.eigen.emoties2	1,00	18	4,8889	1,67644	,39514	4,0552	5,7226	2,00	7,00
	2,00	136	4,6176	1,44047	,12352	4,3734	4,8619	1,00	7,00
	3,00	50	4,4200	1,29505	,18315	4,0520	4,7880	1,00	7,00
	4,00	35	3,7429	1,46213	,24714	3,2406	4,2451	1,00	7,00
	5,00	10	4,6000	1,34990	,42687	3,6343	5,5657	3,00	7,00
	Total	249	4,4739	1,45369	,09212	4,2925	4,6553	1,00	7,00
feedback2	1,00	18	5,0000	1,71499	,40423	4,1472	5,8528	1,00	7,00
	2,00	136	4,3529	1,66235	,14255	4,0710	4,6349	1,00	7,00
	3,00	50	4,3400	1,61131	,22787	3,8821	4,7979	1,00	7,00
	4,00	35	3,7143	1,82421	,30835	3,0876	4,3409	1,00	7,00
	5,00	10	5,3000	1,33749	,42295	4,3432	6,2568	3,00	7,00
	Total	249	4,3454	1,69237	,10725	4,1341	4,5566	1,00	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
motiveren2	Between Groups	31,854	4	7,963	2,899	,023
	Within Groups	670,178	244	2,747		
	Total	702,032	248			
immediacy2	Between Groups	40,208	4	10,052	3,877	,005
	Within Groups	632,596	244	2,593		
	Total	672,803	248			
inschatten.van.de.eigen. emoties2	Between Groups	24,919	4	6,230	3,045	,018
	Within Groups	499,161	244	2,046		
	Total	524,080	248			
feedback2	Between Groups	30,776	4	7,694	2,763	,028
	Within Groups	679,522	244	2,785		
	Total	710,297	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
motiveren2	1,00	2,00	,59395	,41568	,728	-,6963	1,8842
		3,00	,83778	,45555	,498	-,5762	2,2518
		4,00	1,36349	,48069	,093	-,1286	2,8555
		5,00	-,02222	,65365	1,000	-2,0511	2,0067
	2,00	1,00	-,59395	,41568	,728	-1,8842	,6963
		3,00	,24382	,27410	,939	-,6070	1,0946
		4,00	,76954	,31412	,203	-,2055	1,7446
		5,00	-,61618	,54301	,863	-2,3017	1,0693
	3,00	1,00	-,83778	,45555	,498	-2,2518	,5762
		2,00	-,24382	,27410	,939	-1,0946	,6070
		4,00	,52571	,36525	,723	-,6080	1,6594
		5,00	-,86000	,57410	,691	-2,6420	,9220
	4,00	1,00	-1,36349	,48069	,093	-2,8555	,1286
		2,00	-,76954	,31412	,203	-1,7446	,2055
		3,00	-,52571	,36525	,723	-1,6594	,6080
		5,00	-1,38571	,59425	,249	-3,2303	,4588
	5,00	1,00	,02222	,65365	1,000	-2,0067	2,0511
		2,00	,61618	,54301	,863	-1,0693	2,3017
		3,00	,86000	,57410	,691	-,9220	2,6420

		4,00	1,38571	,59425	,249	-,4588	3,2303
immediacy2	1,00	2,00	,65605	,40385	,621	-,5975	1,9096
		3,00	,90222	,44259	,388	-,4716	2,2760
		4,00	1,52222	,46702	,034	,0726	2,9718
		5,00	-,07778	,63505	1,000	-2,0490	1,8934
	2,00	1,00	-,65605	,40385	,621	-1,9096	,5975
		3,00	,24618	,26630	,931	-,5804	1,0728
		4,00	,86618	,30518	,093	-,0811	1,8135
		5,00	-,73382	,52756	,748	-2,3714	,9037
	3,00	1,00	-,90222	,44259	,388	-2,2760	,4716
		2,00	-,24618	,26630	,931	-1,0728	,5804
		4,00	,62000	,35486	,550	-,4815	1,7215
		5,00	-,98000	,55777	,545	-2,7113	,7513
	4,00	1,00	-1,52222	,46702	,034	-2,9718	-,0726
		2,00	-,86618	,30518	,093	-1,8135	,0811
		3,00	-,62000	,35486	,550	-1,7215	,4815
		5,00	-1,60000	,57735	,108	-3,3921	,1921
5,00	1,00	,07778	,63505	1,000	-1,8934	2,0490	
	2,00	,73382	,52756	,748	-,9037	2,3714	
	3,00	,98000	,55777	,545	-,7513	2,7113	
	4,00	1,60000	,57735	,108	-,1921	3,3921	
inschatten.van.de. eigen.emoties2	1,00	2,00	,27124	,35874	,966	-,8423	1,3848
		3,00	,46889	,39315	,840	-,7514	1,6892
		4,00	1,14603	,41485	,110	-,1417	2,4337
		5,00	,28889	,56412	,992	-1,4621	2,0399
	2,00	1,00	-,27124	,35874	,966	-1,3848	,8423
		3,00	,19765	,23655	,951	-,5366	,9319
		4,00	,87479	,27109	,037	,0333	1,7163
		5,00	,01765	,46863	1,000	-1,4370	1,4723
	3,00	1,00	-,46889	,39315	,840	-1,6892	,7514
		2,00	-,19765	,23655	,951	-,9319	,5366
		4,00	,67714	,31522	,332	-,3013	1,6556
		5,00	-,18000	,49547	,998	-1,7179	1,3579
	4,00	1,00	-1,14603	,41485	,110	-2,4337	,1417
		2,00	-,87479	,27109	,037	-1,7163	-,0333
		3,00	-,67714	,31522	,332	-1,6556	,3013
		5,00	-,85714	,51286	,594	-2,4490	,7347
5,00	1,00	-,28889	,56412	,992	-2,0399	1,4621	
	2,00	-,01765	,46863	1,000	-1,4723	1,4370	
	3,00	,18000	,49547	,998	-1,3579	1,7179	
	4,00	,85714	,51286	,594	-,7347	2,4490	

feedback2	1,00	2,00	,64706	,41856	,665	-,6521	1,9463
		3,00	,66000	,45871	,723	-,7638	2,0838
		4,00	1,28571	,48403	,137	-,2167	2,7881
		5,00	-,30000	,65819	,995	-2,3430	1,7430
	2,00	1,00	-,64706	,41856	,665	-1,9463	,6521
		3,00	,01294	,27600	1,000	-,8438	,8696
		4,00	,63866	,31630	,398	-,3431	1,6204
		5,00	-,94706	,54678	,559	-2,6442	,7501
	3,00	1,00	-,66000	,45871	,723	-2,0838	,7638
		2,00	-,01294	,27600	1,000	-,8696	,8438
		4,00	,62571	,36779	,577	-,5159	1,7673
		5,00	-,96000	,57809	,600	-2,7544	,8344
	4,00	1,00	-1,28571	,48403	,137	-2,7881	,2167
		2,00	-,63866	,31630	,398	-1,6204	,3431
		3,00	-,62571	,36779	,577	-1,7673	,5159
		5,00	-1,58571	,59838	,138	-3,4431	,2716
	5,00	1,00	,30000	,65819	,995	-1,7430	2,3430
		2,00	,94706	,54678	,559	-,7501	2,6442
		3,00	,96000	,57809	,600	-,8344	2,7544
		4,00	1,58571	,59838	,138	-,2716	3,4431

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bijlage 15: Gepaarde T-toets tussen het belang en de aanwezigheid van ICC's

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 belang.emotionele. sensitiviteit	5,7885	249	,78965	,05004
aanwezigheid.emotionele. sensitiviteit	4,2195	249	1,43309	,09082
Pair 2 belang.emotionele. expressiviteit	6,1566	249	,84879	,05379
aanwezigheid.emotionele. expressiviteit	4,5328	249	1,43370	,09086
Pair 3 belang.emotionele.controle	5,6118	249	,96911	,06142
aanwezigheid.emotionele. controle	4,6238	249	1,33298	,08447
Pair 4 belang.sociale.sensitiviteit	6,0311	249	,70410	,04462
aanwezigheid.sociale. sensitiviteit	4,5843	249	1,49053	,09446
Pair 5 belang.sociale.expressiviteit	6,1526	249	,74229	,04704
aanwezigheid.sociale. expressiviteit	4,5274	249	1,41936	,08995
Pair 6 belang.sociale.controle	5,6586	249	,78055	,04947
aanwezigheid.sociale. controle	5,0428	249	1,11118	,07042

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 belang.emotionele. sensitiviteit & aanwezigheid.emotionele. sensitiviteit	249	,097	,125
Pair 2 belang.emotionele. expressiviteit & aanwezigheid.emotionele. expressiviteit	249	,209	,001
Pair 3 belang.emotionele.controle & aanwezigheid.emotionele. controle	249	,069	,279
Pair 4 belang.sociale.sensitiviteit & aanwezigheid.sociale. sensitiviteit	249	,173	,006

Pair 5	belang.sociale.expressiviteit & aanwezigheid.sociale.expressiviteit	249	,171	,007
Pair 6	belang.sociale.controle & aanwezigheid.sociale. controle	249	,136	,032

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	belang.emotionele.sensitiviteit - aanwezigheid.Emotionele.sensitiviteit	1,56894	1,56742	,09933	1,37330	1,76458	15,795	248	,000
Pair 2	belang.emotionele.expressiviteit - aanwezigheid.emotionele.expressiviteit	1,62383	1,50595	,09544	1,43586	1,81180	17,015	248	,000
Pair 3	belang.emotionele.controle - aanwezigheid.emotionele.controle	,98795	1,59309	,10096	,78911	1,18680	9,786	248	,000
Pair 4	belang.sociale.sensitiviteit - aanwezigheid.sociale.sensitiviteit	1,44679	1,53436	,09724	1,25527	1,63830	14,879	248	,000
Pair 5	belang.sociale.expressiviteit - aanwezigheid.sociale.expressiviteit	1,62517	1,48516	,09412	1,43979	1,81054	17,267	248	,000
Pair 6	belang.sociale.controle - aanwezigheid.sociale.controle	,61580	1,26792	,08035	,45754	,77405	7,664	248	,000

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	zelfonthulling1	4,3614	249	1,45285	,09207
	zelfonthulling2	4,0884	249	1,72044	,10903
Pair 2	empathie1	5,8715	249	,92868	,05885
	empathie2	4,1968	249	1,65022	,10458
Pair 3	soc.relaxatie1	5,8514	249	,99900	,06331
	soc.relaxatie2	5,2209	249	1,52248	,09648
Pair 4	assertief1	5,5060	249	1,17816	,07466
	assertiviteit2	5,3213	249	1,36236	,08634
Pair 5	altercentrism1	5,9558	249	,94722	,06003
	altercentrism2	4,6867	249	1,61840	,10256
Pair 6	interactiemanagement1	6,3253	249	,81481	,05164
	interactiemanagement2	4,5863	249	1,75333	,11111
Pair 7	expressiviteit1	5,9598	249	1,07313	,06801
	expressiviteit2	4,6506	249	1,52480	,09663
Pair 8	ondersteunend1	5,5341	249	1,24428	,07885
	ondersteunend2	4,8675	249	1,78550	,11315
Pair 9	immediacy1	5,9839	249	,95869	,06075
	immediacy2	4,9719	249	1,64709	,10438
Pair 10	omgevingscontrole1	5,4016	249	1,12494	,07129
	omgevingscontrole2	4,5261	249	1,53728	,09742
Pair 11	flexibiliteit1	5,6185	249	1,07154	,06791
	flexibiliteit2	4,5863	249	1,63923	,10388
Pair 12	coachen1	5,9478	249	1,05937	,06713
	coachen2	4,3133	249	1,76385	,11178
Pair 13	inschatten.van.iemand.	5,6827	249	1,05864	,06709
	anders.zijn.emoties1				
	inschatten.van.iemand.	4,2651	249	1,59701	,10121
Pair 14	anders.zijn.emoties2				
	inschatten.van.de.eigen.	5,5341	249	1,28572	,08148
	emoties1				
Pair 15	inschatten.van.de.eigen.	4,4739	249	1,45369	,09212
	emoties2				
	hanteren.van.de.eigen.	5,7229	249	1,16030	,07353
Pair 16	emoties1				
	hanteren.van.de.eigen.	4,6225	249	1,62455	,10295
	emoties2				
Pair 16	adequaate.gebruik.van.de.	6,2369	249	,95254	,06036
	eigen.emoties1				
	adequaate.gebruik.van.de.	5,0843	249	1,43295	,09081
	eigen.emoties2				

Pair 17	inspireren1	6,0482	249	1,13844	,07215
	inspireren2	3,9197	249	1,82985	,11596
Pair 18	feedback1	6,1727	249	,93665	,05936
	feedback2	4,3454	249	1,69237	,10725
Pair 19	motiveren1	6,1847	249	,95778	,06070
	motiveren2	4,5944	249	1,68249	,10662
Pair 20	emotionele.gevoeligheid1	5,8112	249	1,03590	,06565
	emotionele.sensitiviteit2	4,1968	249	1,56494	,09917
Pair 21	luisteren1	6,2369	249	,84008	,05324
	luisteren2	4,3655	249	1,75947	,11150
Pair 22	zelfbewustzijn1	5,5783	249	1,24551	,07893
	zelfbewustzijn2	4,7751	249	1,63308	,10349

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 zelfonthulling1 & zelfonthulling2	249	,186	,003
Pair 2 empathie1 & empathie2	249	,056	,379
Pair 3 soc.relaxatie1 & soc.relaxatie2	249	,067	,294
Pair 4 assertief1 & assertiviteit2	249	,006	,921
Pair 5 altercentrism1 & altercentrism2	249	,204	,001
Pair 6 Interactie management1 & interactie management2	249	,061	,340
Pair 7 expressiviteit1 & expressiviteit2	249	,110	,084
Pair 8 ondersteunend1 & ondersteunend2	249	,128	,043
Pair 9 immediacy1 & immediacy2	249	,104	,100
Pair 10 omgevingscontrole1 & omgevingscontrole2	249	,197	,002
Pair 11 flexibiliteit1 & flexibiliteit2	249	,107	,091
Pair 12 coachen1 & coachen2	249	,108	,089
Pair 13 inschatten.van.iemand. anders.zijn.emoties1 & inschatten.van.iemand. anders.zijn.emoties2	249	,114	,072
Pair 14 inschatten.van.de.eigen. emoties1 & inschatten.van.de.eigen. emoties2	249	,091	,154

Pair 15	hanteren.van.de.eigen. emoties1 & hanteren.van.de.eigen. emoties2	249	,000	,999
Pair 16	adequaat.gebruik.van.de. eigen.emoties1 & adequaat.gebruik.van.de. eigen.emoties2	249	,186	,003
Pair 17	inspireren1 & inspireren2	249	,190	,003
Pair 18	feedback1 & feedback2	249	,097	,127
Pair 19	motiveren1 & motiveren2	249	,242	,000
Pair 20	emotionele.gevoeligheid1 & emotionele.sensitiviteit2	249	,083	,193
Pair 21	luisteren1 & luisteren2	249	,045	,481
Pair 22	zelfbewustzijn1 & zelfbewustzijn2	249	,027	,677

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 zelfonthulling1 - zelfonthulling2	,27309	2,03540	,12899	,01904	,52714	2,117	248	,035
Pair 2 empathie1 - empathie2	1,67470	1,84768	,11709	1,44408	1,90532	14,302	248	,000
Pair 3 soc.relaxatie1 - soc.relaxatie2	,63052	1,76435	,11181	,41030	,85074	5,639	248	,000
Pair 4 assertief1 - assertiviteit2	,18474	1,79549	,11378	-,03937	,40885	1,624	248	,106
Pair 5 altercentrism1 - altercentrism2	1,26908	1,70030	,10775	1,05685	1,48130	11,778	248	,000
Pair 6 Interactie management1 – interactie management2	1,73896	1,88803	,11965	1,50330	1,97461	14,534	248	,000
Pair 7 expressiviteit1 - expressiviteit2	1,30924	1,76570	,11190	1,08885	1,52963	11,700	248	,000
Pair 8 ondersteunend1 - ondersteunend2	,66667	2,04124	,12936	,41189	,92145	5,154	248	,000
Pair 9 immediacy1 - immediacy2	1,01205	1,81722	,11516	,78523	1,23887	8,788	248	,000

Pair 10	omgevingscontrole1 - omgevingscontrole2	,87550	1,71702	,10881	,66119	1,08981	8,046	248	,000
Pair 11	flexibiliteit1 - flexibiliteit2	1,0321	1,85974	,11786	,80000	1,26426	8,758	248	,000
Pair 12	coachen1 - coachen2	1,6345	1,95694	,12402	1,39028	1,87880	13,180	248	,000
Pair 13	inschatten.van. iemand.anders.zijn. emoties1 - inschatten.van. iemand.anders.zijn. emoties2	1,4176	1,81233	,11485	1,19146	1,64388	12,344	248	,000
Pair 14	inschatten.van.de .eigen.emoties1 - inschatten.van.de .eigen.emoties2	1,0602	1,85143	,11733	,82915	1,29133	9,036	248	,000
Pair 15	hanteren.van.de. eigen.emoties1 - hanteren.van.de. eigen.emoties2	1,1004	1,99646	,12652	,85121	1,34959	8,697	248	,000
Pair 16	adequaat.gebruik. van.de.eigen. emoties1 - adequaat.gebruik. van.de.eigen. emoties2	1,1526	1,56602	,09924	,95714	1,34808	11,614	248	,000
Pair 17	inspireren1 - inspireren2	2,1285	1,96326	,12442	1,88347	2,37356	17,108	248	,000
Pair 18	feedback1 - feedback2	1,8273	1,85304	,11743	1,59602	2,05860	15,561	248	,000
Pair 19	motiveren1 - motiveren2	1,5903	1,72297	,10919	1,37531	1,80542	14,565	248	,000
Pair 20	emotionele. gevoeligheid1 - emotionele. sensitiviteit2	1,6144	1,80388	,11432	1,38930	1,83961	14,123	248	,000
Pair 21	luisteren1 - luisteren2	1,8714	1,91544	,12139	1,63241	2,11056	15,418	248	,000
Pair 22	zelfbewustzijn1 - zelfbewustzijn2	,80321	2,02739	,12848	,55016	1,05627	6,252	248	,000

Bijlage 16: Gap-analyse van de ICC's

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gap.emotionele.sensitiviteit	249	-3,00	5,67	1,5689	1,56742
gap.emotionele. expressiviteit	249	-4,67	5,67	1,6238	1,50595
gap.emotionele.controle	249	-3,33	5,33	,9880	1,59309
gap.sociale.sensitiviteit	249	-3,50	5,75	1,4468	1,53436
gap.sociale.expressiviteit	249	-3,33	5,67	1,6252	1,48516
gap.sociale.controle	249	-3,33	5,33	,6158	1,26792
Valid N (listwise)	249				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gap.zelfonthulling	249	-6,00	5,00	,2731	2,03540
Gap.empathie	249	-2,00	6,00	1,6747	1,84768
Gap.sociale.relaxatie	249	-5,00	7,00	,6627	1,83565
Gap.altercentrisme	249	-3,00	6,00	1,2691	1,70030
Gap.interactie.management	249	-3,00	6,00	1,7390	1,88803
Gap.expressiviteit	249	-6,00	6,00	1,3092	1,76570
Gap.ondersteunend	249	-4,00	6,00	,6667	2,04124
Gap.immediacy	249	-5,00	7,00	1,0120	1,89541
Gap.omgevingscontrole	249	-4,00	7,00	,8916	1,75526
Gap.flexibiliteit	249	-5,00	6,00	1,0321	1,85974
Gap.coachen	249	-4,00	6,00	1,6345	1,95694
Gap.inschatten.van. iemand's.emoties	249	-4,00	6,00	1,4177	1,81233
gap.inschatten.van.de.eigen .emoties	249	-5,00	5,00	1,0602	1,85143
gap.hanteren.van.eigen. emoties	249	-5,00	6,00	1,1004	1,99646
gap.gebruik.van.eigen. emoties	249	-6,00	6,00	1,1526	1,56602
Gap.inspireren	249	-6,00	6,00	2,1245	2,03907
Gap.feedback	249	-2,00	6,00	1,8514	1,85514
Gap.motiveren	249	-4,00	6,00	1,5904	1,72297
Gap.emotionele.sensitiviteit	249	-5,00	6,00	1,6305	1,82501
Gap.luisteren	249	-3,00	7,00	1,8916	1,94280
Gap.zelfbewustzijn	249	-5,00	6,00	,8032	2,02739
Valid N (listwise)	249				

Bijlage17: verschillen tussen geslacht en “gaps”

Group Statistics

	geslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
gap.emotionele.sensitiviteit	man	106	1,3333	1,35615	,13172
	vrouw	143	1,7436	1,69076	,14139
gap.emotionele.expressiviteit	man	106	1,5000	1,37341	,13340
	vrouw	143	1,7156	1,59565	,13343
gap.emotionele.controle	man	106	,6950	1,38939	,13495
	vrouw	143	1,2051	1,70102	,14225
gap.sociale.sensitiviteit	man	106	1,3184	1,50338	,14602
	vrouw	143	1,5420	1,55531	,13006
gap.sociale.expressiviteit	man	106	1,4843	1,42326	,13824
	vrouw	143	1,7296	1,52596	,12761
gap.sociale.controle	man	106	,4560	1,12153	,10893
	vrouw	143	,7343	1,35808	,11357

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
gap.emotionele.sensitiviteit	Equal variances assumed	8,060	,005	-2,055	247	,041	-,41026	,19960	-,80339	-,01712
	Equal variances not assumed			-2,123	245,429	,035	-,41026	,19324	-,79087	-,02964
gap.emotionele.expressiviteit	Equal variances assumed	1,739	,188	-1,118	247	,265	-,21562	,19292	-,59559	,16435
	Equal variances not assumed			-1,143	241,478	,254	-,21562	,18868	-,58728	,15605
gap.emotionele.controle	Equal variances assumed	6,114	,014	-2,525	247	,012	-,51016	,20200	-,90803	-,11229
	Equal variances not assumed			-2,602	244,636	,010	-,51016	,19608	-,89637	-,12395

gap.sociale.sensitiviteit	Equal variances assumed	,669	,414	-	247	,256	-,22356	,19654	-,61067	,16354
	Equal variances not assumed			1,137	230,4	,254	-,22356	,19555	-,60885	,16173
				1,143	42					
gap.sociale.expressiviteit	Equal variances assumed	1,271	,261	-	247	,198	-,24533	,19010	-,61974	,12909
	Equal variances not assumed			1,291	234,3	,194	-,24533	,18813	-,61597	,12532
				1,304	56					
gap.sociale.conrole	Equal variances assumed	4,910	,028	-	247	,087	-,27829	,16187	-,59711	,04053
	Equal variances not assumed			1,719	244,0	,078	-,27829	,15737	-,58826	,03168
				1,768	80					

Group Statistics

	geslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gap.zelfonthulling	man	106	,3019	1,99604	,19387
	vrouw	143	,2517	2,07082	,17317
Gap.empathie	man	106	1,5000	1,86318	,18097
	vrouw	143	1,8042	1,83187	,15319
Gap.sociale.relaxatie	man	106	,3208	1,60681	,15607
	vrouw	143	,9161	1,95548	,16353
Gap.altercentrisme	man	106	1,1698	1,74286	,16928
	vrouw	143	1,3427	1,67039	,13969
Gap.interactie.management	man	106	1,5943	1,81412	,17620
	vrouw	143	1,8462	1,94033	,16226
Gap.expressiviteit	man	106	1,2075	1,73324	,16835
	vrouw	143	1,3846	1,79170	,14983
Gap.ondersteunend	man	106	,5943	2,02263	,19645
	vrouw	143	,7203	2,06038	,17230
Gap.immediacy	man	106	,9528	1,87404	,18202
	vrouw	143	1,0559	1,91648	,16026
Gap.omgevingscontrole	man	106	,9057	1,55244	,15079
	vrouw	143	,8811	1,89696	,15863
Gap.flexibiliteit	man	106	1,0377	1,79377	,17423
	vrouw	143	1,0280	1,91342	,16001
Gap.coachen	man	106	1,4717	1,91340	,18585
	vrouw	143	1,7552	1,98663	,16613
Gap.inschatten.van.iemands.emoties	man	106	1,2453	1,57849	,15332
	vrouw	143	1,5455	1,96350	,16420

gap.inschatten.van.de.eigen	man	106	,7547	1,77180	,17209
.emoties	vrouw	143	1,2867	1,88255	,15743
gap.hanteren.van.eigen.	man	106	,8302	1,86941	,18157
emoties	vrouw	143	1,3007	2,06934	,17305
gap.gebruik.van.eigen.	man	106	,9811	1,52429	,14805
emoties	vrouw	143	1,2797	1,58960	,13293
Gap.inspireren	man	106	2,0189	1,82042	,17681
	vrouw	143	2,2028	2,19012	,18315
Gap.feedback	man	106	1,6509	1,84154	,17887
	vrouw	143	2,0000	1,85761	,15534
Gap.motiveren	man	106	1,5000	1,51343	,14700
	vrouw	143	1,6573	1,86557	,15601
Gap.emotionele.	man	106	1,2547	1,63917	,15921
gevoeligheid	vrouw	143	1,9091	1,90961	,15969
Gap.luisteren	man	106	1,7358	1,92874	,18734
	vrouw	143	2,0070	1,95187	,16322
Gap.zelfbewustzijn	man	106	,5000	1,81134	,17593
	vrouw	143	1,0280	2,15244	,18000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gap.zelfonthulling	Equal variances assumed	,000	,995	,192	247	,848	,05014	,26138	-,46468	,56496
	Equal variances not assumed			,193	230,765	,847	,05014	,25995	-,46204	,56232
Gap.empathie	Equal variances assumed	,055	,814	-1,286	247	,200	-,30420	,23650	-,77001	,16162
	Equal variances not assumed			-1,283	224,250	,201	-,30420	,23710	-,77142	,16303
Gap.sociale.relaxatie	Equal variances assumed	2,109	,148	2,559	247	,011	-,59533	,23268	-1,05363	-,13703
	Equal variances not assumed			2,634	244,340	,009	-,59533	,22605	-1,04058	-,15008

Gap. altercentrisme	Equal variances assumed	,001	,973	-,793	247	,429	-,17285	,21809	-,60239	,25670
	Equal variances not assumed			-,788	220,930	,432	-,17285	,21947	-,60537	,25968
Gap.interactie. management	Equal variances assumed	,357	,551	-	247	,299	-,25181	,24194	-,72835	,22472
	Equal variances not assumed			-	234,105	,294	-,25181	,23953	-,72373	,22010
Gap. expressiviteit	Equal variances assumed	,871	,351	-,782	247	,435	-,17707	,22648	-,62315	,26902
	Equal variances not assumed			-,786	230,351	,433	-,17707	,22537	-,62111	,26697
Gap. ondersteunend	Equal variances assumed	,192	,661	-,481	247	,631	-,12594	,26203	-,64203	,39015
	Equal variances not assumed			-,482	228,630	,630	-,12594	,26131	-,64082	,38894
Gap.immediacy	Equal variances assumed	,987	,321	-,424	247	,672	-,10311	,24333	-,58239	,37616
	Equal variances not assumed			-,425	229,093	,671	-,10311	,24252	-,58097	,37475
Gap.omgevings .controle	Equal variances assumed	2,855	,092	,109	247	,913	,02454	,22542	-,41944	,46853
	Equal variances not assumed			,112	244,542	,911	,02454	,21886	-,40655	,45564
Gap.flexibiliteit	Equal variances assumed	,691	,407	,041	247	,967	,00976	,23884	-,46066	,48019
	Equal variances not assumed			,041	233,822	,967	,00976	,23655	-,45628	,47581
Gap.coachen	Equal variances assumed	,045	,831	-	247	,259	-,28355	,25068	-,77728	,21019
	Equal variances not assumed			-	230,855	,257	-,28355	,24928	-,77469	,20760
Gap.inschatten. van.iemands. emoties	Equal variances assumed	6,496	,011	-	247	,197	-,30017	,23197	-,75706	,15671
	Equal variances not assumed			-	245,339	,183	-,30017	,22465	-,74265	,14231
gap.inschatten. van.de.eigen. emoties	Equal variances assumed	,801	,372	-	247	,025	-,53200	,23535	-,99555	-,06844
	Equal variances not assumed			-	233,403	,023	-,53200	,23324	-,99151	-,07248
gap.hanteren. van.eigen.	Equal variances assumed	3,122	,078	-	247	,066	-,47051	,25465	-,97206	,03104
				-	1,848					

emoties	Equal variances not assumed			-	237,4	,062	-,47051	,25083	-,96464	,02362
				1,876	90					
gap.gebruik. van.eigen.	Equal variances assumed	,649	,421	-	247	,137	-,29859	,20022	-,69294	,09577
				1,491						
emoties	Equal variances not assumed			-	231,3	,135	-,29859	,19897	-,69062	,09344
				1,501	53					
Gap.inspireren	Equal variances assumed	3,952	,048	-,703	247	,483	-,18393	,26161	-,69920	,33134
	Equal variances not assumed			-,723	243,7	,471	-,18393	,25457	-,68537	,31751
					24					
Gap.feedback	Equal variances assumed	,060	,806	-	247	,142	-,34906	,23721	-,81627	,11816
				1,471						
	Equal variances not assumed			-	227,4	,142	-,34906	,23691	-,81587	,11775
				1,473	48					
Gap.motiveren	Equal variances assumed	3,087	,080	-,712	247	,477	-,15734	,22105	-,59272	,27804
	Equal variances not assumed			-,734	244,9	,464	-,15734	,21435	-,57955	,26486
					53					
Gap.emotionele .gevoeligheid	Equal variances assumed	1,201	,274	-	247	,005	-,65437	,23065	-1,10867	-,20008
				2,837						
	Equal variances not assumed			-	241,6	,004	-,65437	,22550	-1,09856	-,21018
				2,902	73					
Gap.luisteren	Equal variances assumed	,003	,958	-	247	,277	-,27114	,24891	-,76140	,21911
				1,089						
	Equal variances not assumed			-	227,8	,276	-,27114	,24847	-,76073	,21845
				1,091	41					
Gap.zelfbewust zijn	Equal variances assumed	4,873	,028	-	247	,042	-,52797	,25820	-1,03652	-,01943
				2,045						
	Equal variances not assumed			-	242,9	,037	-,52797	,25170	-1,02376	-,03219
				2,098	93					

Bijlage 18: verschillen tussen leeftijd en “gaps”

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
						Lower Bound	Upper Bound		
						gap.emotionele. sensitiviteit	1,00		
	2,00	139	1,4916	1,53663	,13034	1,2339	1,7493	-3,00	5,67
	3,00	54	1,6728	1,68043	,22868	1,2142	2,1315	-1,33	5,33
	4,00	35	1,8476	1,56210	,26404	1,3110	2,3842	-,67	5,33
	5,00	6	1,8333	1,85891	,75890	-,1175	3,7841	-,67	3,67
	Total	249	1,5689	1,56742	,09933	1,3733	1,7646	-3,00	5,67
gap.emotionele. expressiviteit	1,00	15	1,4000	1,94447	,50206	,3232	2,4768	-1,33	4,33
	2,00	139	1,4844	1,47563	,12516	1,2369	1,7319	-4,67	5,67
	3,00	54	1,8333	1,53471	,20885	1,4144	2,2522	-,67	5,00
	4,00	35	1,9905	1,30731	,22098	1,5414	2,4396	-,33	5,33
	5,00	6	1,3889	1,74377	,71189	-,4411	3,2189	-,67	3,33
	Total	249	1,6238	1,50595	,09544	1,4359	1,8118	-4,67	5,67

gap.emotionele. controle	1,00	15	,5556	1,42354	,36756	-,2328	1,3439	-1,00	3,67
	2,00	139	,9976	1,67077	,14171	,7174	1,2778	-3,33	5,33
	3,00	54	1,0741	1,48178	,20164	,6696	1,4785	-1,67	5,33
	4,00	35	1,0857	1,47383	,24912	,5794	1,5920	-2,00	4,33
	5,00	6	,5000	2,03033	,82888	-1,6307	2,6307	-1,33	4,00
	Total	249	,9880	1,59309	,10096	,7891	1,1868	-3,33	5,33
gap.sociale. sensitiviteit	1,00	15	1,3167	1,77147	,45739	,3357	2,2977	-2,00	4,25
	2,00	139	1,1888	1,42023	,12046	,9507	1,4270	-3,50	4,75
	3,00	54	1,6574	1,51432	,20607	1,2441	2,0707	-,50	5,00
	4,00	35	2,1714	1,68009	,28399	1,5943	2,7486	-,75	5,75
	5,00	6	1,6250	1,64886	,67315	-,1054	3,3554	-,50	3,75
	Total	249	1,4468	1,53436	,09724	1,2553	1,6383	-3,50	5,75
gap.sociale. expressiviteit	1,00	15	1,5111	1,94719	,50276	,4328	2,5894	-1,33	5,00
	2,00	139	1,5588	1,35503	,11493	1,3315	1,7860	-3,33	5,33
	3,00	54	1,6852	1,66782	,22696	1,2300	2,1404	-1,33	5,33
	4,00	35	1,9143	1,48707	,25136	1,4035	2,4251	,00	5,67
	5,00	6	1,2222	1,61475	,65922	-,4724	2,9168	-1,00	3,33
	Total	249	1,6252	1,48516	,09412	1,4398	1,8105	-3,33	5,67

gap.sociale.controle	1,00	15	,7111	1,69437	,43749	-,2272	1,6494	-2,00	5,33
	2,00	139	,5635	1,21706	,10323	,3594	,7677	-3,33	4,67
	3,00	54	,6420	1,33310	,18141	,2781	1,0058	-3,00	4,33
	4,00	35	,8476	1,11245	,18804	,4655	1,2298	-1,33	3,00
	5,00	6	,0000	1,61933	,66109	-1,6994	1,6994	-1,67	2,67
	Total	249	,6158	1,26792	,08035	,4575	,7741	-3,33	5,33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
gap.emotionele.sensitiviteit	Between Groups	7,115	4	1,779	,721	,578
	Within Groups	602,174	244	2,468		
	Total	609,289	248			
gap.emotionele.expressiviteit	Between Groups	10,860	4	2,715	1,201	,311
	Within Groups	551,572	244	2,261		
	Total	562,432	248			
gap.emotionele.controle	Between Groups	4,981	4	1,245	,487	,746
	Within Groups	624,427	244	2,559		
	Total	629,408	248			
gap.sociale.sensitiviteit	Between Groups	30,467	4	7,617	3,358	,011
	Within Groups	553,391	244	2,268		
	Total	583,857	248			
gap.sociale.expressiviteit	Between Groups	4,903	4	1,226	,552	,698
	Within Groups	542,113	244	2,222		
	Total	547,016	248			
gap.sociale.controle	Between Groups	4,709	4	1,177	,729	,573
	Within Groups	393,980	244	1,615		
	Total	398,689	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) lftcat	(J) lftcat	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
gap.emotionele.sensitiviteit	1,00	2,00	-,33605	,42695	,961	-1,6613	,9892
		3,00	-,51728	,45851	,866	-1,9405	,9059
		4,00	-,69206	,48481	,729	-2,1969	,8128
		5,00	-,67778	,75885	,938	-3,0332	1,6777
	2,00	1,00	,33605	,42695	,961	-,9892	1,6613
		3,00	-,18123	,25191	,972	-,9631	,6007
		4,00	-,35601	,29710	,838	-1,2782	,5662
		5,00	-,34173	,65504	,991	-2,3749	1,6915
	3,00	1,00	,51728	,45851	,866	-,9059	1,9405
		2,00	,18123	,25191	,972	-,6007	,9631
		4,00	-,17478	,34090	,992	-1,2329	,8834
		5,00	-,16049	,67603	1,000	-2,2589	1,9379
	4,00	1,00	,69206	,48481	,729	-,8128	2,1969
		2,00	,35601	,29710	,838	-,5662	1,2782
		3,00	,17478	,34090	,992	-,8834	1,2329
		5,00	,01429	,69414	1,000	-2,1403	2,1689
	5,00	1,00	,67778	,75885	,938	-1,6777	3,0332
		2,00	,34173	,65504	,991	-1,6915	2,3749
		3,00	,16049	,67603	1,000	-1,9379	2,2589
		4,00	-,01429	,69414	1,000	-2,1689	2,1403
gap.emotionele. expressiviteit	1,00	2,00	-,08441	,40861	1,000	-1,3527	1,1839
		3,00	-,43333	,43882	,913	-1,7954	,9288
		4,00	-,59048	,46399	,805	-2,0307	,8497
		5,00	,01111	,72626	1,000	-2,2432	2,2654
	2,00	1,00	,08441	,40861	1,000	-1,1839	1,3527
		3,00	-,34892	,24109	,718	-1,0973	,3994
		4,00	-,50606	,28434	,531	-1,3886	,3765
		5,00	,09552	,62691	1,000	-1,8504	2,0414
	3,00	1,00	,43333	,43882	,913	-,9288	1,7954
		2,00	,34892	,24109	,718	-,3994	1,0973
		4,00	-,15714	,32626	,994	-1,1699	,8556
		5,00	,44444	,64701	,976	-1,5638	2,4527
	4,00	1,00	,59048	,46399	,805	-,8497	2,0307
		2,00	,50606	,28434	,531	-,3765	1,3886
		3,00	,15714	,32626	,994	-,8556	1,1699

		5,00	,60159	,66434	,935	-1,4605	2,6637
	5,00	1,00	-,01111	,72626	1,000	-2,2654	2,2432
		2,00	-,09552	,62691	1,000	-2,0414	1,8504
		3,00	-,44444	,64701	,976	-2,4527	1,5638
		4,00	-,60159	,66434	,935	-2,6637	1,4605
gap.emotionele.controle	1,00	2,00	-,44205	,43476	,904	-1,7915	,9074
		3,00	-,51852	,46690	,872	-1,9678	,9307
		4,00	-,53016	,49369	,885	-2,0625	1,0022
		5,00	,05556	,77274	1,000	-2,3430	2,4541
	2,00	1,00	,44205	,43476	,904	-,9074	1,7915
		3,00	-,07647	,25652	,999	-,8727	,7198
		4,00	-,08811	,30254	,999	-1,0272	,8510
		5,00	,49760	,66703	,968	-1,5728	2,5680
	3,00	1,00	,51852	,46690	,872	-,9307	1,9678
		2,00	,07647	,25652	,999	-,7198	,8727
		4,00	-,01164	,34714	1,000	-1,0892	1,0659
		5,00	,57407	,68841	,952	-1,5627	2,7109
	4,00	1,00	,53016	,49369	,885	-1,0022	2,0625
		2,00	,08811	,30254	,999	-,8510	1,0272
		3,00	,01164	,34714	1,000	-1,0659	1,0892
		5,00	,58571	,70685	,953	-1,6083	2,7798
	5,00	1,00	-,05556	,77274	1,000	-2,4541	2,3430
		2,00	-,49760	,66703	,968	-2,5680	1,5728
		3,00	-,57407	,68841	,952	-2,7109	1,5627
		4,00	-,58571	,70685	,953	-2,7798	1,6083
gap.sociale.sensitiviteit	1,00	2,00	,12782	,40929	,999	-1,1426	1,3982
		3,00	-,34074	,43954	,963	-1,7051	1,0236
		4,00	-,85476	,46476	,497	-2,2973	,5878
		5,00	-,30833	,72746	,996	-2,5663	1,9497
	2,00	1,00	-,12782	,40929	,999	-1,3982	1,1426
		3,00	-,46856	,24149	,441	-1,2181	,2810
		4,00	-,98258	,28481	,020	-1,8666	-,0985
		5,00	-,43615	,62795	,975	-2,3853	1,5130
	3,00	1,00	,34074	,43954	,963	-1,0236	1,7051
		2,00	,46856	,24149	,441	-,2810	1,2181
		4,00	-,51402	,32680	,650	-1,5284	,5004
		5,00	,03241	,64807	1,000	-1,9792	2,0440
	4,00	1,00	,85476	,46476	,497	-,5878	2,2973
		2,00	,98258	,28481	,020	,0985	1,8666
		3,00	,51402	,32680	,650	-,5004	1,5284
		5,00	,54643	,66543	,954	-1,5190	2,6119

	5,00	1,00	,30833	,72746	,996	-1,9497	2,5663
		2,00	,43615	,62795	,975	-1,5130	2,3853
		3,00	-,03241	,64807	1,000	-2,0440	1,9792
		4,00	-,54643	,66543	,954	-2,6119	1,5190
gap.sociale.expressiviteit	1,00	2,00	-,04764	,40510	1,000	-1,3050	1,2098
		3,00	-,17407	,43504	,997	-1,5244	1,1763
		4,00	-,40317	,46000	,942	-1,8310	1,0246
		5,00	,28889	,72001	,997	-1,9460	2,5238
	2,00	1,00	,04764	,40510	1,000	-1,2098	1,3050
		3,00	-,12643	,23901	,991	-,8683	,6155
		4,00	-,35553	,28189	,810	-1,2305	,5194
		5,00	,33653	,62151	,990	-1,5926	2,2657
	3,00	1,00	,17407	,43504	,997	-1,1763	1,5244
		2,00	,12643	,23901	,991	-,6155	,8683
		4,00	-,22910	,32346	,973	-1,2331	,7749
		5,00	,46296	,64144	,971	-1,5280	2,4540
	4,00	1,00	,40317	,46000	,942	-1,0246	1,8310
		2,00	,35553	,28189	,810	-,5194	1,2305
		3,00	,22910	,32346	,973	-,7749	1,2331
		5,00	,69206	,65862	,893	-1,3523	2,7364
	5,00	1,00	-,28889	,72001	,997	-2,5238	1,9460
		2,00	-,33653	,62151	,990	-2,2657	1,5926
		3,00	-,46296	,64144	,971	-2,4540	1,5280
		4,00	-,69206	,65862	,893	-2,7364	1,3523
gap.sociale.controle	1,00	2,00	,14756	,34534	,996	-,9244	1,2195
		3,00	,06914	,37087	1,000	-1,0820	1,2203
		4,00	-,13651	,39215	,998	-1,3537	1,0807
		5,00	,71111	,61381	,854	-1,1941	2,6163
	2,00	1,00	-,14756	,34534	,996	-1,2195	,9244
		3,00	-,07843	,20376	,997	-,7109	,5540
		4,00	-,28407	,24031	,844	-1,0300	,4618
		5,00	,56355	,52984	,889	-1,0810	2,2081
	3,00	1,00	-,06914	,37087	1,000	-1,2203	1,0820
		2,00	,07843	,20376	,997	-,5540	,7109
		4,00	-,20564	,27574	,968	-1,0615	,6503
		5,00	,64198	,54682	,848	-1,0553	2,3393
	4,00	1,00	,13651	,39215	,998	-1,0807	1,3537
		2,00	,28407	,24031	,844	-,4618	1,0300
		3,00	,20564	,27574	,968	-,6503	1,0615
		5,00	,84762	,56147	,685	-,8952	2,5904

5,00	1,00	-,71111	,61381	,854	-2,6163	1,1941
	2,00	-,56355	,52984	,889	-2,2081	1,0810
	3,00	-,64198	,54682	,848	-2,3393	1,0553
	4,00	-,84762	,56147	,685	-2,5904	,8952

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
					Gap.altercentris	1,00			15
me	2,00	139	1,0360	1,71274	,14527	,7487	1,3232	-3,00	6,00
	3,00	54	1,3704	1,53323	,20865	,9519	1,7889	-2,00	5,00
	4,00	35	2,0857	1,66930	,28216	1,5123	2,6591	-1,00	6,00
	5,00	6	1,6667	1,50555	,61464	,0867	3,2466	,00	3,00
Total	249	1,2691	1,70030	,10775	1,0569	1,4813	-3,00	6,00	
Gap.immediacy	1,00	15	1,0000	1,73205	,44721	,0408	1,9592	-2,00	5,00
	2,00	139	,5827	1,70634	,14473	,2966	,8689	-5,00	6,00
	3,00	54	1,5370	2,02543	,27563	,9842	2,0899	-2,00	7,00
	4,00	35	1,8857	2,06898	,34972	1,1750	2,5964	-2,00	6,00
	5,00	6	1,1667	1,83485	,74907	-,7589	3,0922	-1,00	3,00
Total	249	1,0120	1,89541	,12012	,7755	1,2486	-5,00	7,00	
Gap.inspireren	1,00	15	2,0667	2,34419	,60527	,7685	3,3648	-1,00	6,00
	2,00	139	1,9137	1,93174	,16385	1,5897	2,2376	-4,00	6,00
	3,00	54	2,5000	1,99764	,27184	1,9547	3,0453	-1,00	6,00
	4,00	35	2,7143	1,80801	,30561	2,0932	3,3354	,00	6,00
	5,00	6	,3333	3,77712	1,54200	-3,6305	4,2972	-6,00	5,00
Total	249	2,1245	2,03907	,12922	1,8700	2,3790	-6,00	6,00	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gap.altercentrisme	Between Groups	33,483	4	8,371	2,988	,020
	Within Groups	683,489	244	2,801		
	Total	716,972	248			
Gap.immediacy	Between Groups	67,363	4	16,841	4,989	,001
	Within Groups	823,601	244	3,375		
	Total	890,964	248			
Gap.inspireren	Between Groups	45,267	4	11,317	2,801	,027
	Within Groups	985,874	244	4,040		
	Total	1031,141	248			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) lftcat	(J) lftcat	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Gap.altercentrisme	1,00	2,00	-,03597	,45486	1,000	-1,4478	1,3759
		3,00	-,37037	,48849	,966	-1,8866	1,1459
		4,00	-1,08571	,51651	,355	-2,6889	,5175
		5,00	-,66667	,80846	,954	-3,1761	1,8428
	2,00	1,00	,03597	,45486	1,000	-1,3759	1,4478
		3,00	-,33440	,26838	,817	-1,1674	,4986
		4,00	-1,04974*	,31652	,029	-2,0322	-,0673
		5,00	-,63070	,69787	,936	-2,7968	1,5355
	3,00	1,00	,37037	,48849	,966	-1,1459	1,8866
		2,00	,33440	,26838	,817	-,4986	1,1674
		4,00	-,71534	,36319	,425	-1,8427	,4120
		5,00	-,29630	,72023	,997	-2,5319	1,9393
	4,00	1,00	1,08571	,51651	,355	-,5175	2,6889
		2,00	1,04974*	,31652	,029	,0673	2,0322
		3,00	,71534	,36319	,425	-,4120	1,8427
		5,00	,41905	,73953	,988	-1,8764	2,7145
	5,00	1,00	,66667	,80846	,954	-1,8428	3,1761
		2,00	,63070	,69787	,936	-1,5355	2,7968
		3,00	,29630	,72023	,997	-1,9393	2,5319
		4,00	-,41905	,73953	,988	-2,7145	1,8764
Gap.immediacy	1,00	2,00	,41727	,49931	,951	-1,1326	1,9671
		3,00	-,53704	,53622	,909	-2,2015	1,1274
		4,00	-,88571	,56698	,656	-2,6456	,8742

		5,00		-,16667	,88747	1,000	-2,9213	2,5880
	2,00	1,00		-,41727	,49931	,951	-1,9671	1,1326
		3,00		-,95430*	,29460	,035	-1,8687	-,0399
		4,00		-1,30298*	,34745	,008	-2,3815	-,2245
		5,00		-,58393	,76606	,965	-2,9618	1,7939
	3,00	1,00		,53704	,53622	,909	-1,1274	2,2015
		2,00		,95430*	,29460	,035	,0399	1,8687
		4,00		-,34868	,39868	,943	-1,5862	,8888
		5,00		,37037	,79062	,994	-2,0837	2,8244
	4,00	1,00		,88571	,56698	,656	-,8742	2,6456
		2,00		1,30298*	,34745	,008	,2245	2,3815
		3,00		,34868	,39868	,943	-,8888	1,5862
		5,00		,71905	,81179	,940	-1,8007	3,2388
	5,00	1,00		,16667	,88747	1,000	-2,5880	2,9213
		2,00		,58393	,76606	,965	-1,7939	2,9618
		3,00		-,37037	,79062	,994	-2,8244	2,0837
		4,00		-,71905	,81179	,940	-3,2388	1,8007
Gap.inspireren	1,00	2,00		,15300	,54629	,999	-1,5427	1,8487
		3,00		-,43333	,58668	,969	-2,2543	1,3877
		4,00		-,64762	,62033	,896	-2,5731	1,2779
		5,00		1,73333	,97097	,528	-1,2805	4,7472
	2,00	1,00		-,15300	,54629	,999	-1,8487	1,5427
		3,00		-,58633	,32232	,509	-1,5868	,4141
		4,00		-,80062	,38014	,353	-1,9806	,3793
		5,00		1,58034	,83814	,471	-1,0212	4,1819
	3,00	1,00		,43333	,58668	,969	-1,3877	2,2543
		2,00		,58633	,32232	,509	-,4141	1,5868
		4,00		-,21429	,43619	,993	-1,5682	1,1396
		5,00		2,16667	,86501	,183	-,5183	4,8516
	4,00	1,00		,64762	,62033	,896	-1,2779	2,5731
		2,00		,80062	,38014	,353	-,3793	1,9806
		3,00		,21429	,43619	,993	-1,1396	1,5682
		5,00		2,38095	,88817	,130	-,3759	5,1378
	5,00	1,00		-1,73333	,97097	,528	-4,7472	1,2805
		2,00		-1,58034	,83814	,471	-4,1819	1,0212
		3,00		-2,16667	,86501	,183	-4,8516	,5183
		4,00		-2,38095	,88817	,130	-5,1378	,3759

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Bijlage 19: verschillen tussen leidinggevende functie en gaps specifieke competenties

Group Statistics

	leidinggevendefunctie	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gap.zelfonthulling	ja	78	,4615	2,05567	,23276
	nee	171	,1871	2,02631	,15496
Gap.empathie	ja	78	1,9359	1,92279	,21771
	nee	171	1,5556	1,80558	,13808
Gap.sociale.relaxatie	ja	78	,8333	2,15272	,24375
	nee	171	,5848	1,67248	,12790
Gap.assertiviteit	ja	78	,0256	1,92032	,21743
	nee	171	,2573	1,73659	,13280
Gap.altercentrisme	ja	78	1,6282	1,79544	,20329
	nee	171	1,1053	1,63438	,12498
Gap.interactie.management	ja	78	1,8590	1,88448	,21338
	nee	171	1,6842	1,89263	,14473
Gap.expressiviteit	ja	78	1,1923	1,82378	,20650
	nee	171	1,3626	1,74140	,13317
Gap.ondersteunend	ja	78	1,0897	2,22842	,25232
	nee	171	,4737	1,92603	,14729
Gap.immediacy	ja	78	1,2051	2,10355	,23818
	nee	171	,9240	1,79216	,13705
Gap.omgevingscontrole	ja	78	,9744	1,78722	,20236
	nee	171	,8538	1,74448	,13340
Gap.flexibiliteit	ja	78	1,5641	1,81330	,20532
	nee	171	,7895	1,83499	,14033
Gap.coachen	ja	78	1,7308	2,01083	,22768
	nee	171	1,5906	1,93626	,14807
Gap.inschatten.van.iemands.emoties	ja	78	1,6154	1,81788	,20583
	nee	171	1,3275	1,80793	,13826
gap.inschatten.van.de.eigen.emoties	ja	78	1,4744	2,06218	,23350
	nee	171	,8713	1,72041	,13156
gap.hanteren.van.eigen.emoties	ja	78	1,2308	2,28447	,25866
	nee	171	1,0409	1,85459	,14182
gap.gebruik.van.eigen.emoties	ja	78	1,1410	1,82140	,20623
	nee	171	1,1579	1,44046	,11015
Gap.inspireren	ja	78	2,2692	2,16029	,24460
	nee	171	2,0585	1,98437	,15175
Gap.feedback	ja	78	2,0641	1,83289	,20753

	nee	171	1,7544	1,86245	,14243
Gap.motiveren	ja	78	1,7821	1,71053	,19368
	nee	171	1,5029	1,72652	,13203
Gap.emotionele.gevoeligheid	ja	78	1,5385	1,82118	,20621
	nee	171	1,6725	1,83056	,13999
Gap.luisteren	ja	78	2,1667	1,93005	,21854
	nee	171	1,7661	1,94126	,14845
Gap.zelfbewustzijn	ja	78	1,0256	2,24461	,25415
	nee	171	,7018	1,91862	,14672

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
gapselfdisclosure	Equal variances assumed	,019	,890	,987	247	,325	,27440	,27812	-,27338	,82219
	Equal variances not assumed			,981	147,276	,328	,27440	,27962	-,27818	,82699
gapempathie	Equal variances assumed	,214	,644	1,510	247	,132	,38034	,25180	-,11561	,87630
	Equal variances not assumed			1,475	141,063	,142	,38034	,25781	-,12932	,89001
gapsocialerelaxatie	Equal variances assumed	4,854	,029	,991	247	,323	,24854	,25082	-,24548	,74255
	Equal variances not assumed			,903	121,080	,368	,24854	,27526	-,29642	,79349
gapassertiviteit	Equal variances assumed	,072	,789	-,944	247	,346	-,23167	,24538	-,71497	,25163
	Equal variances not assumed			-,909	136,555	,365	-,23167	,25478	-,73550	,27216
gapaltercentrisme	Equal variances assumed	2,700	,102	2,270	247	,024	,52294	,23040	,06915	,97673
	Equal variances not assumed			2,191	137,323	,030	,52294	,23864	,05106	,99483
gapinteractiemangement	Equal variances assumed	,034	,853	,677	247	,499	,17476	,25825	-,33389	,68341

	Equal variances not assumed			,678	149,7 92	,499	,17476	,25783	-,33469	,68422
gapexpressiviteit	Equal variances assumed	,243	,622	-,705	247	,481	-,17027	,24150	-,64592	,30539
	Equal variances not assumed			-,693	143,1 46	,489	-,17027	,24572	-,65597	,31544
gapondersteunend	Equal variances assumed	3,163	,077	2,226	247	,027	,61606	,27670	,07106	1,16105
	Equal variances not assumed			2,109	131,5 00	,037	,61606	,29216	,03811	1,19400
gapimmediacy	Equal variances assumed	1,553	,214	1,086	247	,279	,28115	,25888	-,22875	,79105
	Equal variances not assumed			1,023	129,9 75	,308	,28115	,27479	-,26250	,82480
gapomgevingscontrole	Equal variances assumed	,001	,982	,502	247	,616	,12056	,24019	-,35252	,59364
	Equal variances not assumed			,497	145,9 81	,620	,12056	,24238	-,35847	,59958
gapflexibiliteit	Equal variances assumed	,105	,746	3,101	247	,002	,77463	,24980	,28262	1,26664
	Equal variances not assumed			3,115	150,8 31	,002	,77463	,24869	,28327	1,26599
gapcoaching	Equal variances assumed	,074	,786	,523	247	,601	,14013	,26777	-,38729	,66754
	Equal variances not assumed			,516	144,2 20	,607	,14013	,27159	-,39669	,67695
gapinschatten.van.iemandse.moties	Equal variances assumed	,095	,758	1,163	247	,246	,28790	,24745	-,19947	,77527
	Equal variances not assumed			1,161	148,4 64	,247	,28790	,24796	-,20208	,77788
gap.inschatten.van.de.eigen.emoties	Equal variances assumed	2,971	,086	2,407	247	,017	,60301	,25056	,10951	1,09651
	Equal variances not assumed			2,250	127,8 17	,026	,60301	,26801	,07270	1,13332
gap.hanteren.van.eigen.emoties	Equal variances assumed	5,238	,023	,695	247	,488	,18983	,27307	-,34800	,72767
	Equal variances not assumed			,644	125,1 33	,521	,18983	,29499	-,39399	,77366
gap.gebruik.van.eigen.emoties	Equal variances assumed	5,216	,023	-,079	247	,937	-,01687	,21440	-,43915	,40542
	Equal variances not assumed			-,072	122,6 79	,943	-,01687	,23381	-,47969	,44595

Gap.inspireren	Equal variances assumed	,052	,820	,756	247	,450	,21075	,27885	-,33847	,75997
	Equal variances not assumed			,732	138,392	,465	,21075	,28785	-,35841	,77991
Gap.feedback	Equal variances assumed	,001	,972	1,223	247	,222	,30972	,25322	-,18903	,80846
	Equal variances not assumed			1,230	151,399	,220	,30972	,25170	-,18759	,80702
Gap.motiveren	Equal variances assumed	,089	,765	1,187	247	,236	,27913	,23522	-,18417	,74242
	Equal variances not assumed			1,191	150,475	,236	,27913	,23440	-,18401	,74227
Gap.emotionele .gevoeligheid	Equal variances assumed	,788	,376	-,537	247	,592	-,13405	,24972	-,62590	,35779
	Equal variances not assumed			-,538	149,904	,591	-,13405	,24923	-,62652	,35841
Gap.luisteren	Equal variances assumed	,008	,927	1,513	247	,132	,40058	,26476	-,12090	,92207
	Equal variances not assumed			1,516	149,993	,132	,40058	,26419	-,12143	,92260
Gap.zelfbewust zijn	Equal variances assumed	3,598	,059	1,170	247	,243	,32389	,27680	-,22131	,86908
	Equal variances not assumed			1,104	130,320	,272	,32389	,29346	-,25668	,90445

Bijlage 20: Correlaties tussen jobtevredenheid en ICC's

		Correlations						
		Job- tevreden- heid	Aanwezig- heid.emoti- onele. sensitiviteit	Aanwezig- heid.emoti- onele.expr- essiviteit	Aanwezig- heid.emoti- onele.contr- ole	aanwezig- heid.sociale .sensitivitei- t	aanwezig- heid.sociale .expressivitei- teit	aanwezig- heid.sociale .controle
jobtevredenheid	Pearson Correlation	1	,357**	,412**	,230**	,405**	,338**	,320**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. sensitiviteit	Pearson Correlation	,357**	1	,763**	,632**	,827**	,768**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. expressiviteit	Pearson Correlation	,412**	,763**	1	,666**	,821**	,798**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid.emot ionele.controle	Pearson Correlation	,230**	,632**	,666**	1	,619**	,724**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid.socia le.sensitiviteit	Pearson Correlation	,405**	,827**	,821**	,619**	1	,794**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid.socia le.expressiviteit	Pearson Correlation	,338**	,768**	,798**	,724**	,794**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid.socia le.controle	Pearson Correlation	,320**	,642**	,693**	,580**	,580**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Job- tevredenhe id	expressivit eit2	hanteren. van.de. eigen.emo- ties2	Onder- steunend2	assertivite it2	flexibilitei t2	motivere n2
jobtevredenheid	Pearson	1	,250**	,184**	,237**	,198**	,231**	,348**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,000	,002	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
expressiviteit2	Pearson	,250**	1	,593**	,441**	,336**	,508**	,611**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
hanteren.van.de. eigen.emoties2	Pearson	,184**	,593**	1	,491**	,153*	,411**	,493**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,015	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
ondersteunend2	Pearson	,237**	,441**	,491**	1	-,002	,417**	,506**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,971	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
assertiviteit2	Pearson	,198**	,336**	,153*	-,002	1	,179**	,284**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,015	,971		,005	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
flexibiliteit2	Pearson	,231**	,508**	,411**	,417**	,179**	1	,562**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
motiveren2	Pearson	,348**	,611**	,493**	,506**	,284**	,562**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		jobtevredenheid	inschatten.van.de.eigen.emoties2	immediacy2	empathie2	altercentrism2	inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	omgevingscontrole2
jobtevredenheid	Pearson Correlation	1	,222**	,397**	,353**	,358**	,342**	,280**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van.de.eigen.emoties2	Pearson Correlation	,222**	1	,413**	,521**	,528**	,482**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
immediacy2	Pearson Correlation	,397**	,413**	1	,702**	,762**	,601**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
empathie2	Pearson Correlation	,353**	,521**	,702**	1	,760**	,767**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
altercentrism2	Pearson Correlation	,358**	,528**	,762**	,760**	1	,720**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van.iemand.anders.zijn.emoties2	Pearson Correlation	,342**	,482**	,601**	,767**	,720**	1	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
omgevingscontrole2	Pearson Correlation	,280**	,512**	,504**	,585**	,567**	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Jobtevreden heid	emotionele. gevoeligheid 2	adequaate. gebruik.van. de.eigen. emoties2	soc.relaxatie 2	feedback 2	inspireren 2
jobtevredenheid	Pearson	1	,258**	,309**	,267**	,332**	,405**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
emotionele. gevoeligheid2	Pearson	,258**	1	,503**	,441**	,537**	,610**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
adequaate.gebruik.van. de.eigen.emoties2	Pearson	,309**	,503**	1	,531**	,472**	,622**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
soc.relaxatie2	Pearson	,267**	,441**	,531**	1	,428**	,521**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
feedback2	Pearson	,332**	,537**	,472**	,428**	1	,639**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
inspireren2	Pearson	,405**	,610**	,622**	,521**	,639**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		jobtevredenheid	coachen2	luisteren2	zelfbewustzijn2	interactiemanagement2	zelfonthulling2
jobtevredenheid	Pearson	1	,356**	,315**	,184**	,287**	,163**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000	,010
	N	249	249	249	249	249	249
coachen2	Pearson	,356**	1	,680**	,506**	,592**	,471**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
luisteren2	Pearson	,315**	,680**	1	,565**	,712**	,557**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfbewustzijn2	Pearson	,184**	,506**	,565**	1	,580**	,347**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
interactiemanagement2	Pearson	,287**	,592**	,712**	,580**	1	,428**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfonthulling2	Pearson	,163**	,471**	,557**	,347**	,428**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 21: Correlaties tussen werkmotivatie en ICC's

		Correlations						
		Werk motivatie	Aanwezig- heid.emo- tionele. sensitiviteit	Aanwezig- heid.emo- tionele.ex- pressiviteit	Aanwezig- heid.emo- tionele. controle	Aanwezig- heid.so- ciale.sen- sitiviteit	Aanwezig- heid.so- ciale.ex- pressiviteit	Aanwezig- heid.so- ciale.con- trole
werkmotivatie	Pearson Correlation	1	,143 [*]	,229 ^{**}	,127 [*]	,182 ^{**}	,130 [*]	,178 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,024	,000	,046	,004	,040	,005
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. sensitiviteit	Pearson Correlation	,143 [*]	1	,763 ^{**}	,632 ^{**}	,827 ^{**}	,768 ^{**}	,642 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,024		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. expressiviteit	Pearson Correlation	,229 ^{**}	,763 ^{**}	1	,666 ^{**}	,821 ^{**}	,798 ^{**}	,693 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele.controle	Pearson Correlation	,127 [*]	,632 ^{**}	,666 ^{**}	1	,619 ^{**}	,724 ^{**}	,580 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.sensitiviteit	Pearson Correlation	,182 ^{**}	,827 ^{**}	,821 ^{**}	,619 ^{**}	1	,794 ^{**}	,580 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.ex- pressiviteit	Pearson Correlation	,130 [*]	,768 ^{**}	,798 ^{**}	,724 ^{**}	,794 ^{**}	1	,711 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,040	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.controle	Pearson Correlation	,178 ^{**}	,642 ^{**}	,693 ^{**}	,580 ^{**}	,580 ^{**}	,711 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- motivatie	Expres- siviteit2	hanterenva n.de.eigen. emoties2	Onder- steunend2	Asser- tiviteit2	Flexibili- teit2	Motive- ren2
werkmotivatie	Pearson	1	,171**	,122	,166**	,126*	,150*	,201**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,007	,055	,009	,047	,018	,001
	N	249	249	249	249	249	249	249
expressiviteit2	Pearson	,171**	1	,593**	,441**	,336**	,508**	,611**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
hanteren.van.de. eigen.emoties2	Pearson	,122	,593**	1	,491**	,153*	,411**	,493**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,055	,000		,000	,015	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
ondersteunend2	Pearson	,166**	,441**	,491**	1	-,002	,417**	,506**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000		,971	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
assertiviteit2	Pearson	,126*	,336**	,153*	-,002	1	,179**	,284**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,047	,000	,015	,971		,005	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
flexibiliteit2	Pearson	,150*	,508**	,411**	,417**	,179**	1	,562**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,000	,005		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
motiveren2	Pearson	,201**	,611**	,493**	,506**	,284**	,562**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- motivatie	inschatten. van.de. eigen.emo- ties2	Imme- diacy2	Empa- thie2	Alter- centrism2	inschatten. van. iemand. anders. zijn. emoties2	omgevings controle2
werkmotivatie	Pearson	1	,168**	,124	,044	,195**	,172**	,126*
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,008	,050	,488	,002	,007	,047
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van.de. eigen.emoties2	Pearson	,168**	1	,413**	,521**	,528**	,482**	,512**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,008		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
immediacy2	Pearson	,124	,413**	1	,702**	,762**	,601**	,504**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,050	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
empathie2	Pearson	,044	,521**	,702**	1	,760**	,767**	,585**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,488	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
altercentrism2	Pearson	,195**	,528**	,762**	,760**	1	,720**	,567**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van. iemand.anders.zijn. emoties2	Pearson	,172**	,482**	,601**	,767**	,720**	1	,577**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
omgevingscontrole2	Pearson	,126*	,512**	,504**	,585**	,567**	,577**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,047	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- motivatie	emotionele. gevoeligheid 2	adequaate.ge bruik.van.de. eigen. emoties2	soc.relaxatie 2	feedback 2	inspireren 2
werkmotivatie	Pearson Correlation	1	,171**	,167**	,117	,096	,222**
	Sig. (2-tailed)		,007	,008	,066	,131	,000
	N	249	249	249	249	249	249
emotionele.sensitiviteit 2	Pearson Correlation	,171**	1	,503**	,462**	,542**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
adequaate.gebruik.van. de.eigen.emoties2	Pearson Correlation	,167**	,503**	1	,557**	,470**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
soc.relaxatie2	Pearson Correlation	,117	,462**	,557**	1	,443**	,543**
	Sig. (2-tailed)	,066	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
feedback2	Pearson Correlation	,096	,542**	,470**	,443**	1	,637**
	Sig. (2-tailed)	,131	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
inspireren2	Pearson Correlation	,222**	,610**	,622**	,543**	,637**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- motivatie	coachen 2	luisteren 2	Zelf- bewustzijn2	Interactie managemen t2	Zelf- onthulling2
werkmotivatie	Pearson	1	,175**	,145*	,039	,075	,091
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,006	,022	,539	,238	,150
	N	249	249	249	249	249	249
coachen2	Pearson	,175**	1	,680**	,506**	,592**	,471**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,006		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
luisteren2	Pearson	,145*	,680**	1	,565**	,712**	,557**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,022	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfbewustzijn2	Pearson	,039	,506**	,565**	1	,580**	,347**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,539	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Interactie management2	Pearson	,075	,592**	,712**	,580**	1	,428**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,238	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfonthulling2	Pearson	,091	,471**	,557**	,347**	,428**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,150	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 22: Correlaties tussen werkstress en ICC's

Correlations

		Werk- stress	Aanwezig- heid.emotio- nele. sensitiviteit	Aanwezig- heid.emotio- nele.ex- pressiviteit	Aanwezig- heid. emotionele .controle	Aanwezig- heid. sociale. sensitiviteit	Aanwezig- heid. sociale. Ex- pressiviteit	Aanwezig- heid.sociale. controle
werkstress	Pearson Correlation	1	-,218**	-,248**	-,206**	-,290**	-,278**	-,228**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. sensitiviteit	Pearson Correlation	-,218**	1	,763**	,632**	,827**	,768**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele. expressiviteit	Pearson Correlation	-,248**	,763**	1	,666**	,821**	,798**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. emotionele.controle	Pearson Correlation	-,206**	,632**	,666**	1	,619**	,724**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.sensitiviteit	Pearson Correlation	-,290**	,827**	,821**	,619**	1	,794**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.ex- pressiviteit	Pearson Correlation	-,278**	,768**	,798**	,724**	,794**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
aanwezigheid. sociale.controle	Pearson Correlation	-,228**	,642**	,693**	,580**	,580**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- stress	Expressivi- teit2	hanteren. van.de. eigen. emoties2	Onder- steunend2	Asser- tiviteit2	Flexi- bilititeit2	Motive- ren2
werkstress	Pearson Correlation	1	-,213**	-,155*	-,231**	-,074	-,208**	-,278**
	Sig. (2-tailed)		,001	,014	,000	,243	,001	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
expressiviteit2	Pearson Correlation	-,213**	1	,593**	,441**	,336**	,508**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
hanteren.van.de. eigen.emoties2	Pearson Correlation	-,155*	,593**	1	,491**	,153*	,411**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,000	,015	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
ondersteunend2	Pearson Correlation	-,231**	,441**	,491**	1	-,002	,417**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,971	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
assertiviteit2	Pearson Correlation	-,074	,336**	,153*	-,002	1	,179**	,284**
	Sig. (2-tailed)	,243	,000	,015	,971		,005	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
flexibiliteit2	Pearson Correlation	-,208**	,508**	,411**	,417**	,179**	1	,562**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,005		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
motiveren2	Pearson Correlation	-,278**	,611**	,493**	,506**	,284**	,562**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- stress	inschatten. van.de. eigen. emoties2	Im- mediacy2	Em- pathie2	Alter- centrism2	inschatten. van. iemand. anders.zijn. emoties2	omgevings controle2
werkstress	Pearson	1	-,195**	-,286**	-,257**	-,279**	-,188**	-,169**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,000	,003	,008
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van.de. eigen.emoties2	Pearson	-,195**	1	,413**	,521**	,528**	,482**	,512**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
immediacy2	Pearson	-,286**	,413**	1	,702**	,762**	,601**	,504**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
empathie2	Pearson	-,257**	,521**	,702**	1	,760**	,767**	,585**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
altercentrism2	Pearson	-,279**	,528**	,762**	,760**	1	,720**	,567**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
inschatten.van. iemand.anders.zijn. emoties2	Pearson	-,188**	,482**	,601**	,767**	,720**	1	,577**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249	249
omgevingscontrole2	Pearson	-,169**	,512**	,504**	,585**	,567**	,577**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Werk- stress	emotionele. Gevoeligheid 2	adequaaf. gebruik.van. de.eigen. emoties2	soc.relaxatie 2	feedback 2	inspireren 2
werkstress	Pearson	1	-,134*	-,162*	-,209**	-,273**	-,202**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,034	,011	,001	,000	,001
	N	249	249	249	249	249	249
emotionele.sensitiviteit 2	Pearson	-,134*	1	,503**	,462**	,542**	,610**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,034		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
adequaaf.gebruik.van. de.eigen.emoties2	Pearson	-,162*	,503**	1	,557**	,470**	,622**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,011	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
soc.relaxatie2	Pearson	-,209**	,462**	,557**	1	,443**	,543**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
feedback2	Pearson	-,273**	,542**	,470**	,443**	1	,637**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
inspireren2	Pearson	-,202**	,610**	,622**	,543**	,637**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		werkstress	coachen2	luisteren2	Zelf- bewustzijn2	Interactie management 2	zelfonthulling 2
werkstress	Pearson	1	-,184**	-,273**	-,177**	-,228**	-,119
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,004	,000	,005	,000	,061
	N	249	249	249	249	249	249
coachen2	Pearson	-,184**	1	,680**	,506**	,592**	,471**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
luisteren2	Pearson	-,273**	,680**	1	,565**	,712**	,557**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfbewustzijn2	Pearson	-,177**	,506**	,565**	1	,580**	,347**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000		,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Interactie management2	Pearson	-,228**	,592**	,712**	,580**	1	,428**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	249	249	249	249	249	249
zelfonthulling2	Pearson	-,119	,471**	,557**	,347**	,428**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).