



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Het implementeren van verbindende communicatie in bedrijven: een kwalitatieve studie naar de impact op het bedrijf en zijn werknemers

Ansel Konings

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Het implementeren van verbindende communicatie in bedrijven: een kwalitatieve studie naar de impact op het bedrijf en zijn werknemers

Ansel Konings

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. In deze masterproef werd onderzocht hoe verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie beïnvloedt en welke impact dit heeft op de individuele werknemer en het bedrijf.

Dit onderzoek zou niet tot stand zijn gekomen zonder de bijdrage van enkele personen. Allereerst wil ik mijn promotor, dr. Niklas Engelhard, bedanken voor de waardevolle begeleiding en ondersteuning tijdens het proces. Met behulp van zijn goede raad en constructieve feedback kon ik deze masterproef naar een hoger niveau tillen. Daarnaast wil ik de organisatie *Walk Your Talk* en in het bijzonder Tom Cornille bedanken. Hij was mijn aanspreekpunt binnen de organisatie en stond altijd klaar om mijn vragen te beantwoorden. Verder wil ik mijn negen respondenten bedanken voor hun medewerking. Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en vriend bedanken voor hun hulp en steun. Niet alleen gedurende deze masterproef, maar gedurende mijn gehele opleiding hebben zij mij onvoorwaardelijk gesteund en geholpen.

Ansel Konings
Universiteit Hasselt, juni 2024.

Samenvatting

In onze moderne samenleving groeit de aandacht voor zowel communicatie op de werkplek als het welzijn van werknemers gestaag. Onderzoek heeft aangetoond dat deze twee aspecten invloed hebben op de bedrijfsresultaten, wat het des te belangrijker maakt om hier als bedrijf op in te zetten (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014; Azoury et al., 2013; Kowalski & Loretto, 2017; Longenecker et al., 1999). Deze masterproef richt zich op verbindende communicatie, een benadering van communiceren die kan bijdragen aan zowel verbeterde communicatie als een verhoogd welzijn op de werkplek. Verbindende communicatie heeft als doel relaties op te bouwen die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid, eerlijkheid en empathie, waardoor uiteindelijk de behoeften van alle partijen zo goed mogelijk vervuld kunnen worden (Rosenberg et al., 2021).

Verbindende communicatie in de bedrijfscontext heeft echter nog maar weinig aandacht gekregen in de academische literatuur. Deze lacune fungeerde als drijfveer voor dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: "Hoe beïnvloedt verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie en welke impact heeft dit op de individuele werknemer en het bedrijf?" Om deze vraag te beantwoorden, zijn negen semigestructureerde interviews uitgevoerd als onderdeel van een meervoudige casestudie. Deze studie omvatte drie cases waarbij in elke case drie interviews werden afgenomen, zowel met medewerkers als leidinggevendenden die reeds een training in verbindende communicatie volgden. De *grounded-theory* methode werd toegepast gezien het beperkte onderzoek naar verbindende communicatie in de bedrijfscontext en omdat deze methode bijzonder geschikt is voor het bestuderen van sociale fenomenen, waaronder communicatie (Engward, 2013; Saunders et al., 2020).

De bevindingen van dit onderzoek hebben aangetoond dat de respondenten goed vertrouwd zijn met en actief gebruik maken van de *vier essentiële elementen* van het verbindende-communicatiemodel – objectieve waarneming, gevoel, behoefte en verzoek – tijdens hun interacties met collega's op de werkplek. Uit de resultaten blijkt echter dat het uiten van gevoelens op de werkplek niet altijd gemakkelijk is. Verder valt het op dat, sinds de introductie van verbindende communicatie binnen de organisatie, er meer aandacht wordt besteed aan zowel de eigen behoeften als die van collega's. Bovendien heeft de implementatie van verbindende communicatie in bedrijven een positieve impact op *empathische luistervaardigheden* en leidt het tot een *open feedbackcultuur* binnen teams en organisaties. Sinds de training in verbindende communicatie is er een toename van feedback merkbaar en dit gebeurt op een respectvolle manier. Echter werden er ook enkele barrières geïdentificeerd die individuen ervan kunnen weerhouden om feedback te geven. Kortom, verbindende communicatie heeft een significante impact op de onderlinge interacties binnen bedrijven. Deze verbeterde interacties zijn het resultaat van het in acht nemen van de vier essentiële elementen van verbindende communicatie, empathische luistervaardigheden die bevorderd worden en een open feedbackcultuur die gecreëerd wordt onder invloed van verbindende communicatie.

Bovendien schreven de respondenten verschillende positieve gevolgen toe aan een verbindende communicatiecultuur en verbeterde interacties op de werkplek. Deze positieve gevolgen komen zowel henzelf als het bedrijf ten goede. Zo ervaren zij een verbeterd welzijn, waaronder een afname van stress en spanning. Daarnaast merken zij een versterkt gevoel van saamenhorigheid op en bij sommigen wordt er een toename in de efficiëntie binnen de samenwerking waargenomen. Verder

blijkt verbindende communicatie te helpen bij conflictsituaties en kan het een positieve impact hebben op de motivatie. Ook werd vastgesteld dat er een wisselwerking bestaat tussen psychologische veiligheid en verbindende communicatie. Verbindende communicatie vereist psychologische veiligheid en andersom bevordert verbindende communicatie de psychologische veiligheid in groepen en/of bedrijven. Daarnaast werd ook leiderschap in relatie tot verbindende communicatie onderzocht. Slechts in één van de drie bedrijven werd een duidelijke link waargenomen tussen verbindende communicatie en gedeeld of coachend leiderschap. Tot slot werden er ook nog enkele uitdagingen geïdentificeerd met betrekking tot het integreren van verbindende communicatie in de alledaagse bedrijfswerking.

Deze masterproef is een toegevoegde waarde voor verschillende belanghebbenden, namelijk werkgevers, werknemers en externe adviseurs. Investerings in verbindende communicatie kunnen tal van voordelen opleveren voor zowel werkgever als werknemer. In het licht van de 'war-for-talent' is het van cruciaal belang dat werkgevers streven naar het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving en verbindende communicatie kan hierbij helpen. Ook voor werknemers biedt deze masterproef waardevolle inzichten omdat zij kunnen zien dat het omarmen van de opleiding en het toepassen van de principes van verbindende communicatie persoonlijke voordelen met zich meebrengt. Bovendien is dit onderzoek ook verrijkend voor *Walk Your Talk* omdat zij hierdoor inzicht krijgen in de impact van hun trainingen verbindende communicatie binnen organisaties.

Tot slot heeft dit onderzoek enkele beperkingen. Sommige respondenten hebben de opleiding in verbindende communicatie nog maar recentelijk gevolgd waardoor ze mogelijk nog niet voldoende tijd hebben gehad om de volledige impact ervan te ervaren en te kunnen beoordelen. Een follow-up studie zou hier interessant zijn. Daarnaast is het van belang om de beperkingen van de kwalitatieve methode te onderkennen. Het onderzoek omvatte een beperkte steekproef van negen respondenten, en de methode kan gevoelig zijn voor interviewbias en sociale wenselijkheidsbias. Verder kan het interessant zijn om vergelijkbaar onderzoek uit te voeren bij individuen met een lager opleidingsniveau, gezien alle respondenten in deze studie een masteropleiding hadden afgerond.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Lijst met tabellen	5
Lijst met figuren.....	5
1. Inleiding.....	6
2. Literatuurstudie.....	8
2.1 Communicatie.....	8
2.2 Verbindende communicatie.....	10
2.2.1 Drie basisprocessen	10
2.2.2 Vier bouwstenen	11
2.2.2.1 Objectieve waarneming.....	11
2.2.2.2 Gevoel	12
2.2.2.3 Behoeftte	12
2.2.2.4 Verzoek	13
2.2.3 Empathisch luisteren	14
2.2.4 Feedback	15
2.2.5 Psychologische veiligheid.....	16
2.2.6 Impact verbindende communicatie	17
2.3 Verbindende communicatie, leiderschapsstijlen & organisatiestructuur	18
2.3.1 De innovatieve arbeidsorganisatie	18
2.3.1.1 Gedeeld leiderschap	18
2.3.1.2 Zelfsturende teams	19
2.4 Conclusie.....	19
3. Methodologie	21
3.1 Grounded Theory	21
3.2 Sampling.....	21
3.3 Dataverzameling	23
3.4 Data-analyse	23
4. Onderzoeksresultaten	29
4.1 Impact op onderlinge interacties	29
4.1.1 De vier bouwstenen van verbindende communicatie in de bedrijfscontext.....	29
4.1.2 Empathisch luisteren in de bedrijfscontext.....	32
4.2 Impact op werknemers en (onrechtstreeks) het bedrijf	37
4.2.1 Welzijn	37
4.2.2 Samenhang	38
4.2.3 Efficiëntie binnen samenwerking	39
4.2.4 Conflictsituaties	40
4.2.5 Motivatie	41
4.2.6 Psychologische veiligheid.....	42

4.2.7 Leiderschap	44
4.3 Uitdagingen	45
5. Discussie	48
5.1 Theoretische contributie	48
5.2 Praktische implicaties.....	50
5.3 Beperkingen en aanbevelingen.....	51
6. Conclusie.....	52
Referentielijst	53
Appendix.....	59
Bijlage 1: Interviewleidraad – leidinggevenden	59
Bijlage 2: Interviewleidraad – medewerkers	64

Lijst met tabellen

Tabel 1: Kenmerken van de onderzochte cases
Tabel 2: Profielen van de respondenten
Tabel 3: Voorbeeld van het open coderingsproces
Tabel 4: Voorbeeld van het axiaal coderingsproces
Tabel 5: Thema's van de tweede orde en empirisch bewijs
Tabel 6: Empathisch luisteren
Tabel 7: Feedback
Tabel 8: Welzijn
Tabel 9: Samenhangigheid
Tabel 10: Efficiëntie binnen samenwerking
Tabel 11: Conflictsituaties
Tabel 12: Psychologische veiligheid
Tabel 13: Uitdagingen

Lijst met figuren

Figuur 1: Het communicatiemodel van Shannon en Weaver
Figuur 2: Resultaten

1. Inleiding

In de hedendaagse bedrijfsomgeving zijn niet alleen *hard skills*, maar ook *soft skills* van vitaal belang (zie bijv. Chattoraj & Shabnam, 2015; Hendarman & Cantner, 2018; Robles, 2012; Schulz, 2008). Communicatie, doorgaans hoog geplaatst in de top 10 van essentiële *soft skills*, speelt een cruciale rol in elke organisatie (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Wanneer communicatiestoringen optreden, kunnen de prestaties van organisaties negatief worden beïnvloed (Longenecker et al., 1999). Als belangrijke informatie niet goed stroomt, heeft dat gevolgen voor de besluitvorming, planning en probleemoplossing (Longenecker et al., 1999). Onderzoek toont aan dat ineffektieve communicatie vaak aan de basis ligt van het falen van een organisatie (Longenecker et al., 1999). Dit onderstreept het belang van effectieve communicatie voor het succes van een organisatie. Effectieve communicatie op de werkplek biedt een scala aan voordelen, waaronder verbeterde werktevredenheid, verhoogde productiviteit, minder conflicten en het bevorderen van zowel persoonlijke als professionele relaties (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Naast communicatie is ook aandacht voor het mentale welzijn van werknemers essentieel voor het succes van een organisatie (Azoury et al., 2013; Walden, 2021). Welzijn op de werkplek is dus niet alleen van belang voor individuele werknemers, maar komt ook organisaties ten goede. Het welzijn van werknemers is namelijk gekoppeld aan belangrijke organisatorische resultaten zoals prestaties en productiviteit. Een slecht welzijn op het werk kan negatieve gevolgen hebben voor zowel de prestaties als de productiviteit (Kowalski & Loretto, 2017). Bovendien kennen organisaties die investeren in het welzijn van hun medewerkers een verminderd personeelsverloop, een afname in burn-out gevallen en een hogere mate van betrokkenheid onder hun werknemers (The Guardian, 2021). Kortom is het welzijn van de werknemer een essentiële succesfactor voor een onderneming in de hedendaagse bedrijfscontext.

Vanwege de aanzienlijke impact van zowel communicatie als mentaal welzijn op de bedrijfsresultaten, is het verstandig voor een onderneming om te investeren in beide aspecten. Verbindende communicatie kan hierbij een essentiële rol spelen. Dit krachtige concept kan zorgen voor zowel verbeterde communicatie als het bevorderen van het welzijn op de werkplek (IDEWE, 2023; Nosek et al., 2014). Verbindende communicatie werd door Marshall B. Rosenberg in het leven geroepen en is een specifieke benadering van communiceren die gebaseerd is op taal- en communicatievaardigheden die ons beter in staat stellen menselijk te blijven, ook onder moeilijke omstandigheden. Verbindende communicatie heeft als doel relaties op te bouwen die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid, eerlijkheid en empathie, waardoor uiteindelijk de behoeften van alle partijen zo goed mogelijk vervuld kunnen worden. De vier elementen van verbindende communicatie zijn: (1) objectieve waarneming, (2) gevoel, (3) behoefte en (4) verzoek (Rosenberg et al., 2021).

De implementatie van verbindende communicatie in organisaties heeft volgens Tielemans (2017) bijzondere effecten. Echter, verbindende communicatie kreeg tot vandaag de dag vooral aandacht in het onderwijs, de gezondheidszorg en de welzijnssector (zie bijv. Adriani et al., 2024; Lee et al., 1998; Museux et al., 2016; Nosek et al., 2014). Museux et al. (2016) en Nosek et al. (2014) toonden aan dat training in verbindende communicatie zijn vruchten afwerpt, weliswaar in de (gezondheids)zorgcontext. Specifiek in de context van bedrijven is er echter beperkt onderzoek uitgevoerd naar verbindende communicatie. Dit is nochtans belangrijk, aangezien de moderne

bedrijfsomgeving het belang van het welzijn van medewerkers steeds meer erkent, zowel op de werkvloer als daarbuiten (Efectio, 2023). Een essentiële factor die hierbij een rol speelt, is de manier waarop mensen met elkaar omgaan en communiceren (Stormont, 2023). Deze masterproef beoogt deze lacune te vullen door empirisch onderzoek uit te voeren om te achterhalen wat de impact van verbindende communicatie is op zowel de individuele werknemer als het bedrijf. Dit onderzoek zal de volgende centrale onderzoeksvraag behandelen: "Hoe beïnvloedt verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie en welke impact heeft dit op de individuele werknemer en het bedrijf?"

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Meer specifiek werd gebruikgemaakt van de *grounded theory* om een diepgaand inzicht te verkrijgen in verbindende communicatie binnen bedrijven, een onderwerp dat tot op heden nog niet uitvoerig is onderzocht. Het onderzoek richtte zich op werknemers en leidinggevendenden die werkzaam zijn in een bedrijf dat investeert in trainingen rond verbindende communicatie. Data werden verzameld aan de hand van negen semigestructureerde interviews, die online werden afgenomen vanwege de geografische spreiding van de bedrijven over Vlaanderen. Aan de hand van deze data uit de praktijk, werd een realistisch inzicht in de situatie verkregen.

Uit het empirisch gedeelte van dit onderzoek bleek dat investeren in verbindende communicatie binnen bedrijven diverse voordelen oplevert. Ten eerste heeft verbindende communicatie een significante impact op de onderlinge interacties binnen bedrijven. Deze verbeterde interacties zijn het resultaat van het in acht nemen van de vier bouwstenen van verbindende communicatie, empathische luistervaardigheden die bevorderd worden en een open feedbackcultuur die gecreëerd wordt onder invloed van verbindende communicatie. Bovendien schreven de respondenten tal van positieve gevolgen toe aan een verbindende communicatiecultuur. Zo ervaren zij een verbeterd welzijn, een verhoogd samenhorigheidsgedvoel, een verbeterde samenwerking, een positieve impact op conflictsituaties, meer motivatie, een verhoogd gedvoel van psychologische veiligheid en tot slot heeft verbindende communicatie de potentie om gedeeld of coachend leiderschap te bevorderen. Met deze bevindingen levert deze masterproef een waardevolle bijdrage aan de literatuur omtrent verbindende communicatie binnen bedrijven en draagt zij bij aan de kennis over werknemerswelzijn en leiderschap.

2. Literatuurstudie

2.1 Communicatie

Vandaag de dag zijn niet alleen *hard skills*, maar ook *soft skills* essentieel in de bedrijfswereld (zie bijv. Chatteraj & Shabnam, 2015; Hendarman & Cantner, 2018; Robles, 2012; Schulz, 2008). *Hard skills* omvatten technische vaardigheden en kennis die vereist zijn voor het uitoefenen van een bepaalde job (Robles, 2012). *Soft skills* daarentegen zijn sociale vaardigheden en persoonlijkheidseigenschappen waarover een individu beschikt (Robles, 2012). Vandekerkhof en Beenders (2021) stellen dat *soft skills* verband houden met persoonlijkheid, attitude en menselijk gedrag. Er zijn verschillende factoren die wijzen op het toenemende belang van *soft skills*. Zo is volgens Bennet en collega's (1999) de garantie op werk niet langer geboden door uitsluitend over *hard skills* te beschikken. Bovendien wordt de arbeidsmarkt steeds competitiever en kunnen kandidaten zich met behulp van *soft skills* onderscheiden van anderen met vergelijkbare competenties (Chatteraj & Shabnam, 2015; Schulz, 2008).

In deze masterproef wordt ingegaan op de *soft skill* 'communicatie'. Om de basisprincipes rond communicatie te kaderen, wordt gebruikgemaakt van het communicatiemodel van Shannon (1948) en Weaver (2017) (figuur 1). Dit is een model waar onderzoekers zich al decennialang op baseren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Communiceren komt in essentie neer op het uitwisselen van informatie tussen zender en ontvanger. De zender zal de informatie die verzonden moet worden encoderen. Met andere woorden wordt de informatie in een boodschap gegoten door gebruik te maken van woorden, beelden, geluiden of lichaamstaal. Vervolgens kiest de zender een medium om de boodschap te verzenden. Hierbij zijn er verschillende mogelijkheden. Zo kan de zender kiezen voor een verbaal (face to face, via telefoon), een geschreven (brief, sms, WhatsApp) of een visueel medium (foto op social media, televisie). Wanneer de boodschap de ontvanger bereikt, zal deze de inhoud ervan op persoonlijke wijze interpreteren of anders gezegd decoderen. De ontvanger zal op zijn beurt reageren door feedback te geven of te vragen. Feedback geven zorgt ervoor dat de zender kan inschatten of de informatie is overgekomen zoals bedoeld. Indien er onduidelijkheden zijn voor de ontvanger, kan deze feedback vragen en zal de zender een terugkoppeling geven. De overdracht van informatie van zender naar ontvanger vindt altijd plaats binnen een specifieke context, waarbij deze context al dan niet kan bijdragen aan het ontstaan van ruis. Wanneer de ontvanger de boodschap op dezelfde wijze interpreteert zoals de zender oorspronkelijk bedoelde, kan er gesproken worden van effectieve communicatie (Vandekerkhof & Beenders, 2021).

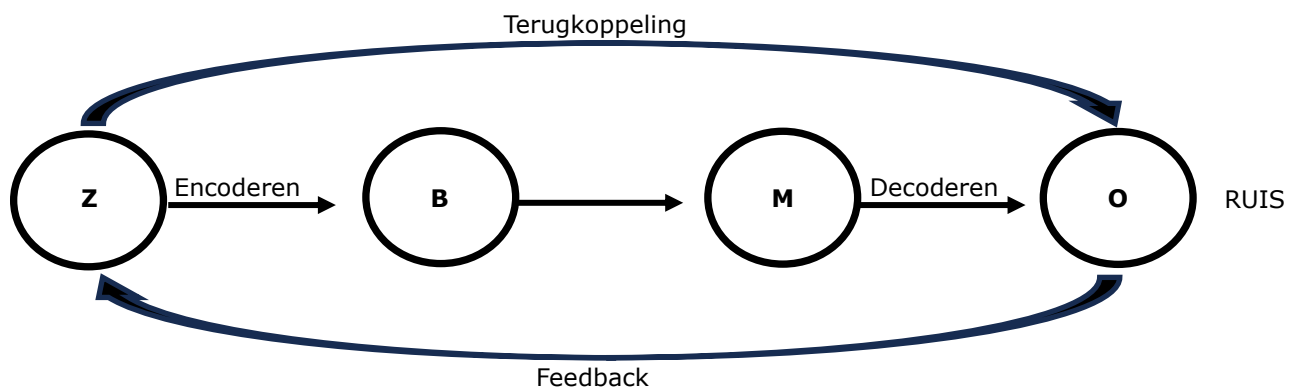


Fig. 1 Het communicatiemodel van Shannon en Weaver uit Vandekerkhof & Beenders (2021)

Echter kent het concept 'communicatie' meerdere definities. Gezien de beperkte omvang van dit onderzoek zal gefocust worden op de definities die voortkomen uit de bedrijfsomgeving. Kalogiannidis (2020) heeft de opvatting dat communicatie gezien kan worden als een proces waarbij boodschappen zowel verbaal als non-verbaal worden overgebracht via verschillende platformen. Deze opvatting wordt gedeeld door Radovic en Salamzadeh (2018), die toevoegen dat communicatie zowel formeel als informeel kan plaatsvinden. Verder is het in het kader van dit onderzoek ook belangrijk om de communicatie van de manager of leider te belichten. Radovic en Salamzadeh (2018) stellen dat communicatie beschouwd kan worden als een managementfunctie, aangezien communicatie het middel is waarmee elke managementfunctie vervuld wordt. Als gevolg daarvan is effectieve communicatie een cruciale vaardigheid voor managers om succesvol te functioneren (Radovic & Salamzadeh, 2018).

Uit verschillende studies blijkt dat communicatie als één van de belangrijkste *soft skills* wordt aanschouwd in de huidige bedrijfswereld (Hendarman & Cantner, 2018; Robles, 2012; Schulz, 2008). Deze *soft skill* is essentieel omwille van diverse redenen. Zo zorgt kwalitatieve communicatie ervoor dat de organisatie tevreden klanten, gemotiveerde werknemers, hogere inkomsten en lagere kosten bereikt (Spinks & Wells, 1995). Daarnaast draagt communicatie onder andere bij aan een verbeterde samenwerking, het motiveren van anderen en aan een betere acceptatie van veranderingen binnen organisaties (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Daarenboven vormen effectieve communicatievaardigheden een essentiële basis voor verschillende andere *soft skills*, zoals het modereren van discussies en conflicthantering (Schulz, 2008). Bijgevolg kan geconcludeerd worden dat communicatie van vitaal belang is in iedere organisatie (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Vaak is het slechte communicatie die aan de grondslag ligt van het falen van een organisatie (Longenecker et al., 1999). Bovendien kan slechte of ineffectieve communicatie resulteren in slecht management en slechte bedrijfsresultaten (Kalogiannidis, 2020; Radovic & Salamzadeh, 2018). Echter blijkt dat, ondanks het belang van communicatie, werknemers nog steeds een gebrek vertonen van deze *soft skill* (Chattoraj & Shabnam, 2015; Schulz, 2008). Gezien communicatie een essentiële *soft skill* is die vaak ontbreekt bij werknemers, is het belangrijk om hier verder op in te gaan in deze masterproef.

Een gesprek verloopt niet altijd even vlot (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Zoals eerder aangehaald bestaat communiceren in essentie uit het uitwisselen van informatie tussen zender en ontvanger (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Er zijn dus minstens twee partijen betrokken. Echter ligt daar het probleem vandaag de dag, want onze gesprekken zijn vaak eenrichtingsverkeer. Daarnaast worden woorden om een boodschap over te brengen niet bewust gekozen en spreken mensen zonder veel na te denken in de veronderstelling dat het wel zal aankomen bij de andere persoon. Toch kan onbewust communiceren meer schade veroorzaken dan wordt gedacht (Van Beveren, 2018). In het vervolg van dit onderzoek wordt daarom gekeken naar hoe communicatie op een effectievere manier kan plaatsvinden. Verbindende communicatie wordt geïntroduceerd als een specifiek communicatieproces dat de potentie heeft om de effectiviteit van communicatie te vergroten. Deze masterproef zal zich richten op het concept 'verbindende communicatie' en de daarmee gepaard gaande aspecten, met als doel een diepgaand begrip te verschaffen van de principes en invloeden ervan.

2.2 Verbindende communicatie

Marshall B. Rosenberg, een Amerikaans klinisch psycholoog, is de grondlegger van het gedachtegoed van verbindende communicatie (Rosenberg et al., 2021). Verbindende communicatie introduceert een alternatieve manier van spreken en luisteren naar anderen (Rosenberg et al., 2021). Het bevordert het vermogen van mensen om zichzelf eerlijk en helder uit te drukken en om anderen tegelijkertijd met respect en empathie te benaderen (Rosenberg et al., 2021). Een individu communiceert vanuit wat er leeft in zichzelf en onthoudt zich van het geven van kritiek op anderen (Van Beveren, 2018). Elk contact leidt zo tot een dieper herkennen van de eigen behoeften en die van de ander (Rosenberg et al., 2021). Het basisprincipe van verbindende communicatie is dan ook dat elk gedrag en iedere interactie plaatsvindt om een bepaalde behoefte te vervullen. De sleutel tot verbinding ligt bij het kunnen horen en zien van deze behoeften (Van Beveren, 2018).

Verbindende communicatie moedigt vrede, welwillendheid en samenwerking aan en wordt wereldwijd gebruikt voor het bemiddelen bij allerlei soorten geschillen en conflicten (Rosenberg et al., 2021; Van Beveren, 2018). Meer nog, door verbindende communicatie kan uit conflicten gebleven worden en kunnen ze voorkomen worden. Wanneer iemand tegenwind krijgt of men met geweld tegen iemand praat, beschikt deze persoon door de principes van verbindende communicatie over de kracht om empathie te geven en voorbij het oordeel te kijken naar wat er écht speelt bij de andere persoon. Men kan dus uit het oordeel blijven en daardoor worden er plotseling andere dingen gehoord in het verhaal van een collega, een vriend of een partner. Het is dus wel degelijk mogelijk om te bereiken wat men wil zonder de andere persoon te onderdrukken, terzijde te schuiven of te negeren (Van Beveren, 2018).

Verbindende communicatie heeft als doel relaties op te bouwen die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid, eerlijkheid en empathie waardoor de behoeften van alle partijen zo goed als mogelijk vervuld kunnen worden. Verbindende communicatie is niet uit op het veranderen van mensen en hun gedrag om onze eigen zin te krijgen (Rosenberg et al., 2021). Gewonnen wordt er enkel als dat niet ten koste gaat van iets of iemand anders. Dat principe staat bekend als persoonlijke ecologie: beslissingen en uitspraken moeten goed zijn voor zowel de persoon als de omgeving. Door verbindend te communiceren worden relaties versterkt en wordt er bewust geleefd. Bovendien wordt er pas verbindend gecommuniceerd wanneer er met de andere gepraat wordt en niet tegen de andere (Van Beveren, 2018). Verbindende communicatie is gebaseerd op zeven belangrijke uitgangspunten waaronder drie basisprocessen en vier bouwstenen (Tielemans, 2017). In wat volgt, wordt hier dieper op ingegaan.

2.2.1 Drie basisprocessen

Verbindende communicatie vergroot het bewustzijn van individuen met betrekking tot gedrag, de woorden die uitgesproken worden en die doelen die hiermee bereikt willen worden (Tielemans, 2017). Hierin kunnen drie belangrijke processen onderscheiden worden: (1) zelfempathie, (2) communicatie met de andere en (3) empathisch luisteren (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018).

Zoals eerder aangehaald, wordt er in verbindende communicatie gesproken vanuit wat er op dat moment innerlijk leeft. Uiteraard is het dan van belang om eerst te weten te komen wat er precies wordt gevoeld en waarom (Van Beveren, 2018). Individuen gaan bij zichzelf onderzoeken wat er

speelt en wat men nodig heeft (Tielemans, 2017). Dat proces van innerlijke analyse heet zelfempathie (Van Beveren, 2018). Er wordt bewust in interne dialoog gegaan om helderheid te verkrijgen over gevoelens, persoonlijke prioriteiten, achterliggende behoeften, de vervulling ervan en wat de ander kan doen om daaraan bij te dragen (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). Dit eerste proces vindt plaats voordat men in interactie treedt met de andere (Van Beveren, 2018).

Het tweede basisproces, communicatie met de ander, betreft het rechtstreeks en respectvol aanspreken van de ander en het duidelijk maken van gewenste acties vanuit de eigen gevoelens en behoeften (Tielemans, 2017). Men kan er dus voor kiezen om uit te spreken wat werd waargenomen en gevoeld tijdens zelfempathie. Marshall Rosenberg beschrijft dit proces als *scary honesty* vanwege de uitdaging om open en eerlijk te delen wat er in een persoon omgaat (Van Beveren, 2018).

Empathisch luisteren vormt het derde basisproces. Er kan geopteerd worden om in eerste instantie empathisch te luisteren naar wat er leeft bij de andere persoon (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). Op die manier wordt er eerst verbinding gemaakt met de andere, om vervolgens terug te keren naar de eigen behoeften en gevoelens (Van Beveren, 2018). Vaak ligt hier de sleutel tot echte verbinding (Van Beveren, 2018). Wanneer iemand in hevige emotie verkeert of zelf iets wil zeggen, kan het lastig zijn om de boodschap van de ander te horen (Van Beveren, 2018). In dergelijke gevallen is luisteren essentieel (Van Beveren, 2018). Later in deze literatuurstudie wordt er dieper ingegaan op het aspect luisteren.

2.2.2 Vier bouwstenen

De voorgaande drie basisprocessen zijn steeds opgebouwd uit vier dezelfde bouwstenen (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). Het verbindende-communicatieproces bestaat uit vier elementen: (1) objectieve waarneming, (2) gevoel, (3) behoefte en (4) verzoek (Rosenberg et al., 2021).

2.2.2.1 Objectieve waarneming

Het waarnemen van de feitelijke situatie is het eerste element in het verbindende-communicatieproces. Het is belangrijk dat er in de waarneming geen sprake is van een oordeel. Als dat wel het geval is, zullen anderen dit snel beschouwen als kritiek en in de verdediging gaan. Echter vereist verbindende communicatie niet dat mensen volledig objectief blijven en zich onthouden van oordelen. Het beoogt wel dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen waarnemingen en evaluaties. Verbindende communicatie is een dynamische wijze van communiceren die generalisaties, zoals routinematige en automatische reacties, wil vermijden. Het streeft daarentegen naar het maken van evaluaties op basis van waarnemingen, bijvoorbeeld: 'Jorn heeft de afgelopen tien wedstrijden geen enkele bal uit de goal gehouden', in plaats van: 'Jorn is een slechte keeper' (Rosenberg et al., 2021). Kortom kan men, wanneer men wil zeggen wat stoort aan iemand anders dat best doen door te beschrijven wat men waarneemt zonder daar een oordeel of verwijt aan te koppelen (Tielemans, 2017). Dit vermijdt het verbreken van de verbinding vooraleer het gesprek begonnen is. Bovendien helpt objectief waarnemen bij het voorkomen van het vast komen te zitten in eigen denkpatronen (Van Beveren, 2018).

2.2.2.2 Gevoel

Het tweede element van verbindende communicatie betreft het uiten van gevoelens bij hetgeen waargenomen wordt. Dit kan in de praktijk lastiger zijn dan het klinkt omdat professionele gedragscodes vaak ontmoedigen dat mensen hun emoties openlijk uiten (Rosenberg et al., 2021). Dit kan gelinkt worden aan emotionele dissonantie, wat betekent dat de emoties die gevoeld worden aan de binnenkant, anders zijn dan degenen die uitgedrukt worden (Hoekx et al., 2022). Bovendien is het voor veel mensen niet vanzelfsprekend om gevoelens te identificeren en te uiten. Het is belangrijk dat wanneer gevoelens worden geuit, de persoon woorden gebruikt (blij, opgewonden, verdrietig, boos) die precies weergeven hoe hij of zij zich op dat moment voelt en vage of algemene woorden zoals 'goed' en 'slecht' vermijdt. Deze woorden geven niet nauwkeurig weer wat iemand daadwerkelijk voelt (Rosenberg et al., 2021).

Het identificeren van gevoelens kan soms moeilijk zijn vanwege het onvermogen om gevoelens te onderscheiden van gedachten (Rosenberg et al., 2021). Volgens Rosenberg et al. (2021) gebruiken sommigen het woord 'voelen' om gedachten uit te drukken zonder daarmee werkelijk een gevoel te beschrijven, bijvoorbeeld: 'ik voel me een ondermaatse gitaarspeler'. Uitdrukkingen als 'ik heb het gevoel' zijn dus een letterlijke vertaling van 'ik denk dat' (Van Beveren, 2018). In plaats daarvan kan de persoon zeggen 'ik ben teleurgesteld in mezelf als gitaarspeler' (Rosenberg et al., 2021). Op die manier drukt de persoon zijn gevoelens uit. Bovendien is het ook nuttig om woorden die interpretaties van andermans gedragingen weergeven te onderscheiden van woorden die echte gevoelens weergeven. Bijvoorbeeld: 'als je me niet groet, voel ik me aan de kant gezet'. Het zinsdeel 'aan de kant gezet' wordt niet beschouwd als een uiting van een gevoel, maar eerder als een beschrijving van wat de spreker denkt dat de ander hem of haar aandoet. Een gevoelsuitdrukking zou kunnen zijn: 'als je me niet groet bij het weggaan, voel ik me eenzaam'. Het tonen van onze kwetsbaarheid is een belangrijk aspect van verbindende communicatie en kan conflicten helpen oplossen (Rosenberg et al., 2021). Kortom hebben gevoelens een belangrijke signaalfunctie, want ze geven namelijk aan of een behoefte al dan niet is vervuld (Van Beveren, 2018).

2.2.2.3 Behoeft

Het derde element van verbindende communicatie heeft betrekking op het identificeren van de dieperliggende behoeften of verlangens die aan de grondslag liggen van de gevoelens die ervaren worden. Verbindende communicatie moedigt individuen aan om gevoelens te verbinden met behoeften door te zeggen: 'ik voel mij / ik ben... omdat ik behoefte heb aan...'. Bewustzijn van behoeften stelt een individu in staat te begrijpen dat anderen niet verantwoordelijk zijn voor de eigen gevoelens (Rosenberg et al., 2021). Gevoelens komen voort uit vervulde of onvervulde behoeften, maar nooit uit het gedrag van iemand anders. De andere verantwoordelijk stellen voor de eigen gevoelens is een vorm van geweld in communicatie (Van Beveren, 2018). Bijvoorbeeld: 'Felix, nu ik vuile sokken onder tafel zie liggen, voel ik irritatie omdat ik behoefte heb aan orde in de ruimtes die we samen gebruiken.' Door de aandacht te richten op de eigen gevoelens en behoeften, wordt het individu ervan bewust dat de irritatie voortkomt uit de behoefte aan orde (Rosenberg et al., 2021).

Bovendien benadrukt Rosenberg dat oordelen over anderen onbewuste uitingen zijn van onze eigen onvervulde behoeften. Wanneer iemand bijvoorbeeld zegt: 'jij begrijpt me nooit', probeert die

persoon eigenlijk aan te tonen dat de behoefte aan begrip niet is vervuld. Als iemand zijn behoeften uit door middel van oordelen, zal dit bij de ander vaak overkomen als kritiek. Als men kritiek hoort, is men geneigd in de tegenaanval of zelfverdediging te gaan. Conflicten ontstaan omdat de meeste mensen niet hebben geleerd om te denken in termen van hun eigen behoeften, maar in termen van wat er verkeerd is met anderen als hun behoeften niet worden bevredigd. Kortom neemt de kans dat aan ieders behoefte voldaan wordt toe zodra mensen beginnen te praten over hetgeen ze nodig hebben in plaats van over wat er mis is met de andere persoon (Rosenberg et al., 2021).

2.2.2.4 Verzoek

Een verzoek doen is de vierde stap in het verbindende-communicatieproces. Hierbij draait het om het formuleren van verzoeken aan anderen om ons leven te verrijken. Nadat men zich bewust is geworden van wat men waarneemt, voelt en nodig heeft, kan men, als blijkt dat de behoeften niet zijn vervuld, komen met een specifiek verzoek. Hierbij wordt er gevraagd om handelingen die kunnen bijdragen aan het vervullen van die behoeften (Rosenberg et al., 2021). Om dit te verduidelijken, worden in de volgende paragraaf de verschillende soorten verzoeken geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld.

Er kunnen drie types van verzoeken onderscheiden worden: (1) het concreet actieverzoek, (2) het verbindend verzoek en (3) verificatie (Van Beveren, 2018). Bij een concreet actieverzoek benoemt de zender heel concreet wat de ontvanger kan doen om aan zijn/haar behoefte tegemoet te komen (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). Bijvoorbeeld: 'Ik heb behoefte aan rust en wil een halve dag verlof opnemen, is dat OK voor jou?'. Met een verbindend verzoek wordt er gepeild naar hoe iemand zich voelt bij wat er gezegd wordt (Tielemans, 2017). Met andere woorden wil de spreker, nadat die gedeeld heeft wat er in zich omgaat, graag weten wat dat met de andere persoon doet (Van Beveren, 2018). Er wordt gepolst naar de mening, het gevoel en de behoefte van de andere. Het is een uitnodiging aan de andere om te delen wat er op dat moment in hem/haar omgaat en wat hij/zij graag zou willen (Van Beveren, 2018). Een verbindend verzoek, dat peilt naar het gevoel bij de andere persoon, luidt als volgt: 'Hoe komt het bij je binnen?' (Tielemans, 2017). Met een verbindend verzoek wordt de overgang naar empathisch luisteren gemaakt (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). Verder leert verbindende communicatie ons dat het belangrijk is om na te gaan of een boodschap wordt gehoord zoals bedoeld (Rosenberg et al., 2021). Eerder werd aangehaald dat als dat het geval is, er gesproken kan worden van effectieve communicatie (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Om dat na te gaan, kan de spreker de ontvanger vragen om in eigen woorden weer te geven wat hij/zij gehoord heeft of om een samenvatting te geven (Hoppe, 2007; Rosenberg et al., 2021; Tielemans, 2017). Dat verzoek noemt verificatie: er wordt geverifieerd of de boodschap correct is aangekomen (Van Beveren, 2018). Bijvoorbeeld: 'Kun je mij vertellen wat je mij hebt horen zeggen?' (Rosenberg et al., 2021) of 'Zou je alsjeblieft de belangrijkste plannen die we vandaag hebben afgesproken willen samenvatten, zodat we er zeker van zijn dat we op dezelfde pagina zitten?' (Hoppe, 2007). Echter wordt later in deze paper ook vermeld dat de luisteraar een samenvatting of een parafrase kan geven om te laten zien dat hij/zij de spreker heeft begrepen (Hoppe, 2007).

Bij het formuleren van een concreet actieverzoek zijn er enkele aandachtspunten (Van Beveren, 2018). Rosenberg et al. (2021) stelt dat het gebruik van positieve actietaal bij het doen van een verzoek cruciaal is: men moet duidelijk maken wat men *wel* wilt, in plaats van wat men *niet* wilt. Er

treten dikwijls twee problemen op indien een verzoek negatief geformuleerd wordt: (1) mensen hebben vaak moeite met het begrijpen van de precieze inhoud van het verzoek en (2) het roept vaak weerstand op. Verder is het van belang dat verzoeken onderscheiden worden van eisen. Het gaat om een eis als de spreker de ander een schuldgevoel probeert te geven of wanneer de spreker kritiek of een veroordeling uit. Het betreft een verzoek wanneer de spreker zich empathisch inleeft in de behoeften van de ander. Door te benadrukken dat instemming van de ander pas gewenst is als hij of zij daadwerkelijk wil, wordt duidelijk dat het om een verzoek en niet om een eis gaat (Rosenberg et al., 2021).

2.2.3 Empathisch luisteren

Empathisch luisteren is een essentieel element in het kader van verbindende communicatie en vormt zoals eerder vermeld het derde basisproces. Deze sectie belicht het belang van (empathisch) luisteren in (verbindende) communicatie.

Luisteren wordt gezien als het belangrijkste element in het communicatieproces (Fracaro, 2001) en als een belangrijke *soft skill* in de bedrijfswereld (Flynn et al., 2008). Recent onderzoek toont aan dat er een significant positief verband bestaat tussen actief-empathisch luisteren van leidinggevend en de betrokkenheid van hun medewerkers bij het werk (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Bovendien bestaat het risico dat noden of verwachtingen van de klant over het hoofd gezien worden indien er onvoldoende naar de klant geluisterd wordt (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Daarnaast kan het niet goed genoeg luisteren naar collega's of werknemers resulteren in een minder optimale teamgeest (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Verder benadrukken Fracaro et al. (2001) dat luisteren het belangrijkste kenmerk van een succesvolle manager is. Het aanleren van luistervaardigheden aan managers is dan ook een van de beste acties die een bedrijf kan ondernemen of effectieve communicatie te bevorderen (Fracaro, 2001). Ondanks het belang ervan, wordt luisteren vaak over het hoofd gezien als communicatievaardigheid (Hoppe, 2007; Sen, 2007). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat luisteren vaak wordt beschouwd als een passief en automatisch proces dat vanzelf plaatsvindt, in plaats van een vaardigheid die van essentieel belang is voor effectieve communicatie (Goby & Lewis, 2000).

Onderzoek wijst uit dat mensen vaak slechts met een efficiëntieratio van 25 procent luisteren, wat betekent dat er in 75 procent van de gevallen niet goed geluisterd wordt. Hiervoor zijn er verschillende redenen: psychologische barrières zoals vooringenomenheid, afleiding vanuit de omgeving, culturele verschillen zoals een andere taal of emotionele barrières zoals angst of woede (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

Luisteren gaat verder dan iemand laten uitpraten en is meer dan alleen aanhoren wat de ander zegt (Adriaansen & Caris, 2020). Individuen verlangen ernaar echt begrepen te worden door de mensen waarmee ze in contact zijn (Itzhakov et al., 2018). Dat is ook waar verbindende communicatie op gebaseerd is, namelijk wederzijds begrip (Van Beveren, 2018). Goed luisteren veronderstelt dus een actieve inzet (Adriaansen & Caris, 2020). Uit zowel verbale als non-verbale reacties moet duidelijk worden dat er aandacht voor de spreker is (Adriaansen & Caris, 2020). Non-verbale elementen omvatten bijvoorbeeld gelaatsuitdrukkingen, lichaamshouding en de kijkrichting (Adriaansen & Caris, 2020). Door het maken van oogcontact of door het geven van een knik met het hoofd laat de

luisteraar zien dat hij aandacht heeft voor de spreker en moedigt hij deze aan om verder te gaan met vertellen (Adriaansen & Caris, 2020; Hoppe, 2007). Daarnaast is het ook van belang om een open en uitnodigende lichaamshouding aan te nemen, wat getuigt van interesse (Adriaansen & Caris, 2020; Hoppe, 2007). In tegenstelling tot non-verbaal luistergedrag, kan verbaal luistergedrag bestaan uit het stellen van vragen en het geven van een samenvatting (Adriaansen & Caris, 2020). Zo geeft het stellen van verduidelijkende vragen als 'hoe bedoel je dat precies?' en 'kun je daar wat meer over vertellen?' blijk van interesse (Adriaansen & Caris, 2020). Het presenteren van een samenvatting of het geven van een parafrase van hetgeen de ander heeft gedeeld, dient als een methode om aan te tonen dat het begrepen werd (Hoppe, 2007). Tevens biedt dit de spreker de mogelijkheid om eventuele onjuistheden in het begrip te corrigeren (Adriaansen & Caris, 2020; Fracaro, 2001; Hoppe, 2007).

Actief en empathisch luisteren vereist het opschorten van onze eigen oordelen (Hoppe, 2007). Dat wordt, zoals eerder vermeld, ook belangrijk geacht in het eerste element van het verbindende-communicatieproces, namelijk de waarneming (Rosenberg et al., 2021). Hoewel individuen vaak snel geneigd zijn advies te geven, wordt dit best vermeden (Adriaansen & Caris, 2020; Hoppe, 2007). Het is belangrijk om eerst te verkennen alvorens er eventueel geadviseerd wordt (Adriaansen & Caris, 2020). Het tonen van empathie houdt hiermee verband. Empathie wordt gedefinieerd als het vermogen van een persoon om zich in de schoenen van iemand anders te plaatsen en tijdelijk in de wereld van die persoon te leven (Hoppe, 2007). Door empathie te tonen, kan de bereidheid om de situatie van de ander te begrijpen zonder onmiddellijk te oordelen, tot uiting komen. Hierdoor wordt respect getoond voor de andere persoon en zijn of haar standpunten (Hoppe, 2007). Empathie en respect zijn ook twee zaken die centraal staan in verbindende communicatie (Rosenberg et al., 2021).

Empathisch luisteren betekent niet dat de gesprekspartner het verhaal onmiddellijk op zichzelf reflecteert en het verhaal helemaal naar zich toetrekt, want dan is empathie ver zoek. Kortom komt empathisch luisteren neer op niet oordelen, niet troosten of relativiseren, niet meedelen wat er zelf gevoeld wordt en al helemaal geen advies geven (Van Beveren, 2018). Bovendien gaat empathisch luisteren nog een stap verder dan actief luisteren; bij empathisch luisteren wordt er namelijk echt geprobeerd te achterhalen wat er bij de andere persoon leeft (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018).

2.2.4 Feedback

Naast empathisch luisteren, is ook feedback een belangrijk aspect in het domein van (verbindende) communicatie. Feedback is een essentieel onderdeel van communiceren (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Remmerswaal (2015) definieert feedback als: 'een mededeling aan iemand, die hem/haar informatie geeft over hoe zijn/haar gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren' (Remmerswaal, 2015a).

Echter kunnen er bij het geven van feedback ook veel dingen fout gaan. Ten eerste is het belangrijk dat er feedback wordt gegeven op het gedrag van de persoon, zonder de persoon zelf te viseren. Als de persoon gevisieerd wordt in plaats van het gedrag, wordt er kritiek gegeven en geen feedback. Kritiek kan omschreven worden als het vellen van een oordeel over iets of iemand (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Ook hier wordt weer duidelijk dat het geven van een oordeel totaal ongepast is. Feedback wordt makkelijker ontvangen wanneer deze vrij is van oordelen (Bonnell et al., 2017). Ten

tweede wordt het geven van feedback dikwijls vermeden uit angst dat het negatief wordt opgevat (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Toch is feedback belangrijk, niet alleen als instrument voor persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, maar ook voor het bevorderen van een betere samenwerking met anderen (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Volgens Vandekerckhof en Beenders (2021) dient feedback te worden gezien als een vormend en constructief proces dat gericht is op groei.

Verbindende communicatie is een taal die het geven en ontvangen van constructieve feedback aanzienlijk ondersteunt (Bonnell et al., 2017). Individuen hebben feedback nodig. Wanneer deze op een verbindende manier wordt gebracht, kan er ook daadwerkelijk mee aan de slag worden gegaan (Walk Your Talk, 2022). Het is belangrijk dat feedback op een neutrale, niet beschuldigende manier wordt gegeven (Bonnell et al., 2017). Verbindende communicatie biedt inzichten in hoe feedback op een respectvolle manier gegeven kan worden (Walk Your Talk, 2022). Echter, de vraag blijft of een training in verbindende communicatie binnen bedrijven daadwerkelijk leidt tot meer verbindende feedback op de werkvloer. Daarnaast is het van belang om te onderzoeken wat het effect is van een open feedbackcultuur.

2.2.5 Psychologische veiligheid

Zowel empathisch luisteren als feedback dragen bij aan het vergroten van de effectiviteit van communicatie. Niettemin speelt psychologische veiligheid ook een belangrijke rol als het gaat over communiceren. Communicatie is in essentie contact, en daarbij is veiligheid essentieel (Delfos, 2006). Volgens Delfos (2006) draagt het opbouwen van vertrouwen aanzienlijk bij aan het bevorderen van deze veiligheid. Vertrouwen is namelijk de basis voor elk team. In een vertrouwenssfeer zijn leden van een team zichzelf en durven ze zich kwetsbaar op te stellen (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Dat houdt verband met psychologische veiligheid.

Psychologische veiligheid is een gedeelde overtuiging dat het uiten van ideeën, vragen, zorgen of fouten mogelijk is zonder daarvoor afgestraft of vernederd te worden (Edmondson, 1999). Kortom is het van belang dat ieder groepslid voelt dat gedachten en gevoelens veilig geuit kunnen worden (Remmerswaal, 2015b). Individuen moeten zich veilig voelen om informatie te delen, zeker als deze ongemakkelijk is (van der Gulden, 2020).

Volgens Remmerswaal (2015b) is een ondersteunende omgeving cruciaal voor groepen die nieuw gedrag oefenen en waarin ervaringen en gevoelens gedeeld worden. Er is met andere woorden een klimaat van psychologische veiligheid nodig (Remmerswaal, 2015b). Ook benadrukt hij dat vooral voor feedback een klimaat van psychologische veiligheid een basisvoorwaarde is (Remmerswaal, 2015b).

Er kan dus de assumptie gemaakt worden dat in de context van verbindende communicatie, waar gevoelens en een open feedbackcultuur centraal staan, psychologische veiligheid een cruciale rol speelt, hoewel hierover nog geen duidelijkheid bestaat in de literatuur. Via het empirische deel van dit onderzoek wordt getracht hierover duidelijkheid te verschaffen.

2.2.6 Impact verbindende communicatie

Tielemans (2017) beschrijft in zijn boek enkele positieve effecten van het implementeren van verbindende communicatie in organisaties. Zo zouden teams beter functioneren en zouden medewerkers gemotiveerder zijn om het beste van zichzelf te geven. Daarnaast zou zowel de interne als externe dienstverlening in kwaliteit toenemen. Dit alles resulteert in enthousiastere en meer tevreden medewerkers (Tielemans, 2017). Verder wijst Tielemans (2017) erop dat verbindende communicatie het geven van leiding vanuit het principe van 'power with' stimuleert. Dit impliceert dat er gezamenlijk overeenkomsten worden gemaakt waarbij de stem van elke betrokkene mee in rekening wordt genomen. Bij 'power over' daarentegen maken leiders gebruik van hun macht om anderen naar hun eigen wensen te sturen. Dit leidt tot energieverlies bij zowel de leider als de medewerkers. Leiders steken energie in het controleren en beïnvloeden van anderen. Medewerkers steken hun energie in het uiten van frustraties en in verzet. Bovendien verliezen deze hun motivatie door de behoefte aan autonomie en het verlies aan energie (Tielemans, 2017).

Echter heeft training in verbindende communicatie tot nu toe voornamelijk aandacht gekregen in het onderwijs, de gezondheidszorg en de welzijnssector (zie bijv. Adriani et al., 2024; Lee et al., 1998; Museux et al., 2016; Nosek et al., 2014). Over de impact van verbindende communicatie in bedrijven daarentegen, zijn nauwelijks academische bronnen terug te vinden.

Museux en collega's (2016) onderzochten de impact van training in verbindende communicatie op de interprofessionele samenwerking van (zorg)teams. De resultaten toonden aan dat deelnemers na de training beter werden in het samenwerken met cliënten en families. Ook hadden ze een duidelijker beeld van hun specifieke taken en verantwoordelijkheden binnen het team. Daarnaast verbeterden de samenwerkingsvaardigheden van het hele team, vooral met betrekking tot het ontwikkelen van een gezamenlijk actieplan. Kortom had de training een positief effect op zowel het individuele niveau als het teamniveau. De deelnemers hadden de inhoud van de training niet enkel omarmd, maar hadden deze ook daadwerkelijk toegepast. Posttraining bleek het vermogen om de effecten van spontane communicatie te herkennen te zijn verbeterd en werden de mechanismen achter empathie beter begrepen. Ook toonden ze een verbeterde capaciteit om collectief leiderschap te stimuleren (Museux et al., 2016).

De studie van Nosek et al. (2014) toont aan dat de empathie van verpleegkundestudenten toeneemt na het volgen van een training in verbindende communicatie. Daarnaast gaven deelnemers aan dat ze door het toepassen van verbindende communicatie beter in staat waren om in contact te komen met anderen, conflicten op te lossen en communicatie te verbeteren. Verder werd er in deze studie ook verwezen naar zelfempathie (Nosek et al., 2014). Dat is, zoals eerder werd aangehaald, het eerste basisproces van verbindende communicatie (Tielemans, 2017; Van Beveren, 2018). De verpleegkundestudenten gaven aan dat het uiten van empathie voor zichzelf heilzaam is. Enkelen begonnen te onderzoeken waarom ze zich op een bepaalde manier voelden en welke behoeften al dan niet werden vervuld. Kortom nam zelfempathie toe als gevolg van het leren van verbindende communicatie. Een uitspraak van een student luidt als volgt: 'Vroeger, als ik boos was, zou ik me gewoon gefrustreerd voelen, maar ik zou niet echt kijken naar waarom ik boos was. En nu kan ik gaan zitten en zeggen, misschien ben ik gestrest, misschien heb ik niet genoeg geslapen, en dan kan ik daaraan werken om mezelf te verbeteren.' Nosek (2014) benadrukt dat het begrijpen van de eigen

behoeften een belangrijk aspect van verbindende communicatie is en een sleutelcomponent vormt in het ontwikkelen van het vermogen om de behoeften van anderen te begrijpen. Het nemen van een moment om na te denken, draagt bij aan het vermogen om empathie te tonen en helpt voorkomen dat men op een manier reageert die nadelige gevolgen kan hebben (Nosek et al., 2014).

Bovendien benadrukte een student dat verbindende communicatie haar hielp om naar anderen te luisteren zonder het verhaal op haarzelf te reflecteren of naar zich toe te trekken (Nosek et al., 2014). Dit verwijst naar het begrip empathisch luisteren, wat eerder in deze paper al werd besproken. Daarenboven werd een verbeterd vermogen gerapporteerd om tijdens conflicten te herkennen wat de andere persoon zou kunnen voelen en nodig hebben (Nosek et al., 2014).

2.3 Verbindende communicatie, leiderschapstijlen & organisatiestructuur

2.3.1 De innovatieve arbeidsorganisatie

De structuur van een organisatie verwijst naar de manier waarop taken en bevoegdheden verdeeld zijn over afdelingen of teams en binnen die afdelingen of teams (Van Houdt et al., 2022). Het is belangrijk om er bewust van te zijn dat de arbeidsorganisatie aanzienlijke invloed kan uitoefenen op het gedrag binnen organisaties (Maes et al., 2018). Problemen in de organisatie, zoals moeilijke communicatie, vinden vaak hun oorsprong in specifieke kenmerken van de structuur (Maes et al., 2018). Bovendien kunnen conflicten, onduidelijke rolverdeling, vervreemding, demotivatie en stress eveneens worden toegeschreven aan structuurkenmerken (Maes et al., 2018).

Om het verband te leggen tussen verbindende communicatie, leiderschap en organisatiestructuur, wordt er vertrokken vanuit de innovatieve arbeidsorganisatie (hierna: IAO). Workitects, expertisecentrum op het gebied van arbeidsorganisatie, omschrijft de IAO als: 'een verzamelnaam voor alle initiatieven die genomen worden om de prestaties van organisaties te verbeteren, door een duurzame samenwerking tussen mensen te faciliteren' (Workitects, z.d.-a). Dit is in lijn met het onderlinge gedachtegoed van verbindende communicatie, waarbij de mens en de relatie centraal worden gesteld (Rosenberg et al., 2021). De IAO berust op de sociotechnische systeemtheorie (Workitects, z.d.-a). Deze theorie over organisatiestructuur en teamwerk stelt dat het herontwerpen van werkprocessen en arbeidstaken leidt tot verbeteringen in zowel het functioneren van de organisatie als in het functioneren van de individuen die erin actief zijn (Workitects, z.d.-a).

2.3.1.1 Gedeeld leiderschap

Een essentieel element binnen de IAO betreft minimale hiërarchie (Maes et al., 2018). Dat sluit naadloos aan bij het idee van gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap verwijst naar een kenmerk van teams waarbij leiderschap wordt verspreid over teamleden, in tegenstelling tot de concentratie ervan bij een aangewezen leider (Carson et al., 2007). Bij gedeeld leiderschap wordt er afgestapt van de louter hiërarchische top-downstructuur waarbij leiderschap alleen wordt uitgeoefend door een formele leider met officiële macht en status (Zhu et al., 2018). Zhu et al. (2018) definiëren gedeeld leiderschap als een opkomend teamverschijnsel waarbij leiderschapsrollen en invloed worden verdeeld onder teamleden. Kortom, leiderschap bestaat uit verschillende rollen die door meerdere individuen opgenomen kunnen worden (Workitects, z.d.-b). Uit onderzoek blijkt dat zowel de dichtheid als de decentralisatie van leiderschap essentieel zijn om gedeeld leiderschap te beoordelen

(Carson et al., 2007; Zhu et al., 2018). Dichtheid is een maat voor de totale hoeveelheid leiderschap die wordt getoond door teamleden, zoals waargenomen door anderen binnen een team (Carson et al., 2007). Decentralisatie is het tegenovergestelde van centralisatie en verwijst naar het spreidingspatroon van leiderschapsinvloed (Zhu et al., 2018).

Er kan de veronderstelling worden gemaakt dat verbindende communicatie gepaard gaat met deze nieuwe vorm van leiderschap. Zowel Museux (2016) als Tielemans (2017) wijzen erop dat verbindende communicatie gerelateerd is aan het principe van gedeeld leiderschap. Zoals eerder vermeld, constateerde men na training in verbindende communicatie een verbeterde capaciteit om collectief leiderschap te stimuleren binnen zorgteams en kiest men bij verbindende communicatie voor het geven van leiding vanuit het principe van '*power with*' (Museux et al., 2016; Tielemans, 2017). Bovendien is verbindende communicatie een taal waarbij gelijkwaardigheid, wederzijds begrip (empathie) en een open feedbackcultuur worden gestimuleerd (Rosenberg et al., 2021; Tielemans, 2017; Walk Your Talk, 2022). Dit sluit heel goed aan bij het afstand doen van een verticale structuur naar een meer horizontale structuur, met de leidinggevende vanuit een coachende rol (Cornille, persoonlijke communicatie, 24 november 2023). Echter werd de relatie tussen verbindende communicatie en coachend of gedeeld leiderschap binnen bedrijven nog niet empirisch onderzocht en bijgevolg is hier nog te weinig over geweten. Dit vormt een leemte in de literatuur. Het zou interessant zijn om hier meer over te weten te komen door middel van het empirisch onderzoek in deze masterproef.

Gedeeld leiderschap kent diverse positieve gevolgen. Onderzoek toont aan dat gedeeld leiderschap leidt tot verbeterde teamprestaties en hogere jobtevredenheid bij teamleden in vergelijking met hiërarchisch leiderschap (D'Innocenzo et al., 2016; Drescher & Garbers, 2016). Daarnaast zou gedeeld leiderschap het innovatieve gedrag van teamleden verhogen (Hoch, 2013). Deze bevinding is van bijzonder belang, gezien het feit dat innovatie belangrijk is voor het concurrentievermogen en de overlevingskansen van organisaties (Hoch, 2013). Bovendien bevordert gedeeld leiderschap de effectiviteit van het organiseren en plannen binnen het team (Choi et al., 2017). Ook hangt gedeeld leiderschap positief samen met het proactief gedrag van een team (Erkutlu, 2012).

2.3.1.2 Zelfsturende teams

Naast gedeeld leiderschap staat de IAO ook voor een grote mate van zelfsturing (Song et al., 2020). Zelfsturing duidt op de mogelijkheid om zelf verantwoordelijkheid te dragen, initiatieven te nemen, de eigen werking te beoordelen en zo nodig bij te sturen (Maes et al., 2018). Gedeeld leiderschap is nauw verbonden met zelfsturing, omdat het in essentie verwijst naar het proces van teamzelfsturing (Liang et al., 2021). Gedeeld leiderschap betekent niet dat er geen formeel leiderschap meer is; het betekent eerder dat er voldoende ruimte is voor zelfsturing binnen het team (Liang et al., 2021).

2.4 Conclusie

Deze literatuurstudie toont aan dat er theoretisch veel bekend is over verbindende communicatie, maar dat er beperkte kennis bestaat over dit onderwerp in bedrijfsomgevingen. Wat trainingen in verbindende communicatie uiteindelijk teweegbrengen binnen bedrijven, is nog niet duidelijk. Deze masterproef probeert deze leemte op te vullen.

Ten eerste is het interessant om te onderzoeken of trainingen in verbindende communicatie veranderingen teweegbrengen in hoe werknemers en leidinggevenden met elkaar omgaan op de werkvloer. Dit kan worden geëvalueerd door te kijken naar de vier bouwstenen van verbindende communicatie, empathisch luisteren en feedback.

Uit deze literatuurstudie blijkt dat de vier bouwstenen – objectieve waarneming, gevoel, behoefte en verzoek – een centrale rol spelen binnen verbindende communicatie. Of deze elementen daadwerkelijk in acht worden genomen binnen bedrijven na een training in verbindende communicatie en wat de gevolgen hiervan zijn, is echter nog niet duidelijk.

Bovendien staat ook empathie centraal in verbindende communicatie. Hierbij rijst de vraag of er binnen bedrijven na een training in verbindende communicatie daadwerkelijk empathisch naar elkaar geluisterd wordt en, als dat het geval is, wat de impact daarvan is.

Daarnaast kan uit deze literatuurstudie geconcludeerd worden dat verbindende communicatie inzichten biedt in hoe feedback op een respectvolle manier gegeven kan worden. Maar, het is echter nog onduidelijk of een training in verbindende communicatie leidt tot een open feedbackcultuur binnen bedrijven en, zo ja, wat de impact daarvan is.

Ten tweede werd in deze literatuurstudie een lacune geïdentificeerd met betrekking tot psychologische veiligheid en leiderschap in relatie tot verbindende communicatie. Er kan de veronderstelling worden gemaakt dat psychologische veiligheid een cruciale rol speelt in de context van verbindende communicatie. Maar, of dit daadwerkelijk het geval is, zal onderzocht worden in het empirische gedeelte van deze masterproef. Daarnaast lijkt verbindende communicatie gepaard te gaan met een nieuwe vorm van leiderschap, namelijk gedeeld leiderschap. Of dit daadwerkelijk het geval is, zal eveneens door het onderzoek in deze masterproef moeten blijken.

Ten derde kan onderzocht worden of er, los van bovenstaande elementen, nog positieve veranderingen zijn die het gevolg zijn van een verbindende communicatiecultuur binnen bedrijven. Tielemans (2017) wees in zijn boek al op het feit dat het implementeren van verbindende communicatie in organisaties bijzondere effecten zou hebben: beter functionerende teams, gemotiveerdere medewerkers en kwaliteitstoename in zowel interne als externe dienstverlening. Het is echter mogelijk dat dit onderzoek nog andere positieve effecten aan het licht kan brengen. Naast Tielemans (2017) wezen ook Museux (2016) en Nosek (2014) op de positieve impact van verbindende communicatie, weliswaar in de (gezondheids)zorg. Het blijft echter de vraag of deze bevindingen ook van toepassing zijn op bedrijven.

Samenvattend kan worden gesteld dat de praktische uiteindelijke gevolgen van (trainingen in) verbindende communicatie binnen bedrijven een leemte vormen in de literatuur. In deze masterproef zal daarom middels empirisch onderzoek getracht worden een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvraag: "Hoe beïnvloedt verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie en welke impact heeft dit op de individuele werknemer en het bedrijf?"

3. Methodologie

3.1 Grounded Theory

Deze masterproef past een kwalitatieve onderzoeksmethode toe. Meer specifiek werd gebruikgemaakt van de *grounded theory* om een antwoord te bieden op de vooropgestelde onderzoeksvraag. Het doel van deze inductieve onderzoeksmethode is om, op basis van verzamelde data, een dieper inzicht te verkrijgen in een onderwerp dat nog niet uitgebreid onderzocht is. Aangezien er nog maar weinig onderzoek gedaan is naar hoe verbindende communicatie de interacties tussen medewerkers in een organisatie beïnvloedt, en welke impact dit heeft op de individuele werknemer en het bedrijf, is deze kwalitatieve onderzoeksmethode het meest geschikt voor dit onderzoek (Saunders et al., 2020). Bovendien is de grounded-theory methode bijzonder geschikt voor het bestuderen van sociale fenomenen, waar communicatie zeker onderdeel van uitmaakt (Engward, 2013). Deze twee factoren rechtvaardigen het gebruik van de grounded-theory methode in dit onderzoek.

Om een diepgaand inzicht te verwerven in de toepassing van verbindende communicatie in organisaties, werd er gebruikgemaakt van een meervoudige casestudie techniek. Een casestudy wordt door Heale en Twycross (2018) gedefinieerd als 'een intensieve studie van een persoon, een groep mensen of een eenheid, gericht op generalisatie over meerdere eenheden'. Achteraf werden zowel *within-case* analyses als *cross-case* analyses uitgevoerd (Creswell & Poth, 2016).

3.2 Sampling

Het onderzoek richt zich op werknemers van bedrijven die investeren in trainingen rond verbindende communicatie. De deelnemers werden geselecteerd op basis van volgende twee criteria: (1) ze zijn werkzaam in een bedrijf dat investeert in opleidingen verbindende communicatie, en (2) zij hebben één of meerdere trainingen in verbindende communicatie gevolgd. Door te kijken naar deze specifieke groep personen, wordt getracht een dieper inzicht te verkrijgen in de impact van verbindende communicatie op zowel het bedrijf als zijn werknemers.

De cases in de steekproef werden geselecteerd met behulp van *purposive sampling*, ook wel bekend als doelgerichte steekproeftrekking. Bij deze steekproefmethode worden de respondenten geselecteerd op basis van bepaalde selectiecriteria. Het oordeel van de onderzoeker bepaalt dus of een respondent al dan niet deel zal uitmaken van de steekproef (Nikolopoulou, 2023; Saunders et al., 2020).

Voor het samenstellen van de steekproef werd gebruikgemaakt van het netwerk van de Universiteit Hasselt. Meer specifiek werd er samengewerkt met de organisatie *Walk Your Talk*, die gespecialiseerd is in het aanbieden van trajecten aan bedrijven omtrent verbindende communicatie. Via de organisatie *Walk Your Talk* werden contactgegevens van verschillende organisaties verkregen die een opleiding bij hen hebben gevolgd. Vervolgens werden deze bedrijven per e-mail en telefonisch gecontacteerd met het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek door middel van een interview.

Tabel 1 geeft de kenmerken van de onderzochte cases weer. De cases werden gepseudonimiseerd om anonimiteit en vertrouwelijkheid te waarborgen. Voor dit onderzoek werden drie bedrijven bestudeerd. Case A voert R&D projecten uit rond sensoren die diepte-informatie kunnen opslaan. Case B betreft een overheidsinstelling. Case C is een onderzoekscentrum voor land- en tuinbouw.

Tabel 1: Kenmerken van de onderzochte cases

Case	Sector	Aantal medewerkers	Jaar van oprichting	Introductie verbindende communicatie
Case A	Technologie	± 170	2010	2023
Case B	Overheid	320	2020	2022
Case C	Land- en tuinbouw	225	1956	2018

De profielen van de verschillende respondenten zijn terug te vinden in tabel 2. Ook de respondenten werden gepseudonimiseerd om hun anonimiteit en vertrouwelijkheid te waarborgen. Er werden zowel leidinggevend en medewerkers geïnterviewd. In case A en case B zijn elk één leidinggevend en twee medewerkers geïnterviewd. In case C daarentegen zijn twee leidinggevend en één medewerker geïnterviewd. In totaal werden vier leidinggevend en vijf medewerkers geïnterviewd, wat resulteert in een steekproef van negen respondenten.

Tabel 2: Profielen van de respondenten

Respondent*	Geslacht	Leeftijd	Functie
Respondent A1	Man	31	Field application engineer
Respondent A2	Man	50	Director finance and operations
Respondent A3	Man	41	Staff software engineer
Respondent B1	Vrouw	62	Medewerkster organisatiebeheersing en -ontwikkeling
Respondent B2	Man	32	Policy officer
Respondent B3	Man	45	Afdelingsverantwoordelijke
Respondent C1	Vrouw	34	Communicatiemedewerker
Respondent C2	Man	46	Coördinator communicatie en klantrelaties
Respondent C3	Man	49	Onderzoeksleider agromilieus

* De respondenten hebben allemaal een masteropleiding genoten.

3.3 Dataverzameling

Na het verwerven van uitgebreide kennis over het topic via de literatuurstudie, werd getracht nieuwe inzichten rond verbindende communicatie in de bedrijfscontext te verwerven. Om de nodige data te verzamelen, werden negen diepte-interviews afgenomen bij de hierboven beschreven respondenten. Na het afnemen van negen interviews werd theoretische saturatie bereikt. Dit betekent dat een extra interview geen nieuwe informatie meer zou hebben opgeleverd (Suddaby, 2006). Deze interviews vonden plaats gedurende de maand maart 2024. Binnen dit onderzoek werd geopteerd voor semigestructureerde interviews. Deze bieden de mogelijkheid om flexibel om te gaan met de vooropgestelde interviewleidraad. Zo kunnen er bijkomende vragen gesteld worden afhankelijk van de situatie en kan ook de volgorde van de vraagstelling afwijken (Saunders et al., 2020). Er werden twee interviewleiden opgesteld, één voor leidinggevend en één voor medewerkers. Hoewel deze grotendeels overeenkomen, zijn er soms verschillen in de vraagstelling. Bijvoorbeeld: "Hoe gebruikt u die manier van communiceren in uw dagdagelijks management" versus "Hoe ervaart u die manier van communiceren door uw leidinggevende?". Beide interviewleiden bestaan uit vijf clusters: (1) impact verbindende communicatie, (2) empathisch luisteren, (3) psychologische veiligheid, (4) feedback en (5) leiderschap. De interviewleiden waarmee de semigestructureerde diepte-interviews werden afgenomen, worden weergegeven in de appendix (bijlage 1 en bijlage 2) van deze masterproef.

Alle interviews hebben online plaatsgevonden. Dit was noodzakelijk vanwege de geografische verspreiding van de bedrijven over Vlaanderen. Voorafgaand aan elk interview werd expliciete toestemming gevraagd en verkregen voor het maken van een audio-opname. Deze audio-opnamen werden indien mogelijk na elk interview getranscribeerd. Echter was dit soms niet haalbaar vanwege meerdere interviews op een dag. De duur van de interviews varieerde tussen dertig minuten en twee uur, wat resulteerde in 128 pagina's aan transcripties in totaal.

3.4 Data-analyse

Na het afnemen en het transcriberen van de interviews werd overgegaan tot het analyseren van de data. Deze analyse gebeurde aan de hand van coderen. Coderen zorgt ervoor dat de onderzoeker kan definiëren waar de verzamelde data over gaan (Charmaz, 2006). Volgens de *grounded theory* bestaat het coderingsproces uit drie fases: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Corbin & Strauss, 1990).

In de eerste fase, open coderen, werd geopteerd voor *line-by-line* codering. Dit betekent dat aan elke zinsregel van de verkregen data codes werden toegekend. Deze codes zijn eenvoudig, precies en blijven dicht bij de data (Charmaz, 2006). Een voorbeeld van dit open coderingsproces wordt weergegeven in tabel 3.

In de tweede fase, axiaal coderen, werd verder gebouwd op de open codes. In deze fase werden er verbanden gelegd tussen de open codes. Bijgevolg werden de codes die bij elkaar horen samengebracht onder een overkoepelende code. Tabel 4 geeft een voorbeeld van het axiaal coderingsproces weer. In tabel 5 worden de axiale codes onderbouwd vanuit de data.

Tabel 3: Voorbeeld van het open coderingsproces

	Respondent A2: "Op dat vlak heeft het voor mij de grootste impact gehad. Dat je in moeilijke situaties een handvat hebt om te kijken van ja, hoe <u>toon ik toch empathie</u> , enzovoort enzoverder. Dus op dat vlak is voor mij de impact het grootste geweest eigenlijk. [...] Ik denk het wel, maar dat kan ik niet preciseren. Ik denk het wel, maar dat is puur intuïtief, gevoelsmatig denk ik dat dat een goed effect heeft. Maar het is natuurlijk niet het primaire effect, hè. <u>Het primaire effect is dat je in moeilijke situaties beter uit de voeten kan.</u> Dat mensen dan gemotiveerder zullen zijn, dat zal wel, of blijer zullen zijn, dat zal wel, maar dat is dan <u>meer secundair</u> . [...] Dus naar welzijn en naar <u>stressniveau</u> denk ik wel dat er een positieve impact is. Nu is het wel zo dat we die <u>niet gemeten</u> hebben, hè. We hebben daar geen metingen rond gedaan. [...] Dat ervaar ik wel als positief. Ik denk dat dat wel <u>meer teamspirit</u> geeft. [...] Ja, we hebben natuurlijk een opleiding gedaan. <u>Wat er bij een opleiding vaak gebeurd is: je doet opleiding en daar stopt het.</u> Persoon X heeft een groepje gemaakt van <u>facilitators</u> . En daar kijken we nu op regelmatige tijdstippen naar wat we kunnen doen om dat te verankeren, te bestendigen. [...] Dat is zeker <u>verbeterd</u> [luisteren naar mekaar]. [...] Door dat empathisch luisteren merk ik dat er een andere dynamiek is. Dat <u>mensen oog hebben voor wat de andere denkt en vindt en nodig heeft en gevoelig aan is</u> . Dus dat is voor mij wel één van de belangrijkste effecten. Dat door dat empathisch luisteren er <u>een veel betere dynamiek is als er moeilijke punten aan bod komen</u> bijvoorbeeld. Ik denk dat dat wel een positieve invloed is geweest. [...] Ik zie dat mensen door die opleidingen wel <u>vlotter en beter feedback kunnen geven</u> als ze iets niet goed vinden, als ze vinden dat iets beter kan of beter moet. [...] De sfeer in de organisatie is zeer goed en is er één van veel respect. En ik denk de <u>grootste hindernis om dan feedback te geven is dat je de andere niet wil schofferen of niet wil kwetsen of niet in zijn hemd wilt zetten</u> . [...] Nee. <u>Dat concept [gedeeld leiderschap] hebben we nog niet ingevoerd.</u>
Empathie tonen in moeilijke situaties	
Primair effect: in moeilijke situaties beter uit de voeten kunnen	
Secundair effect:	
blijer/gemotiveerder personeel	
Minder stress & beter welzijn	
Niet gemeten, gevoelsmatig	
VC zorgt voor meer teamspirit	
Opleiding wordt langs je neergelegd	
Facilitators om VC levendig te houden	
Luisteren naar mekaar onder invloed van VC is verbeterd	
Impact empathisch luisteren	
Vlotter en beter geven van negatieve feedback	
Hindernis bij geven feedback: anderen niet pijn doen	
Leiderschap	

Tabel 4: Voorbeeld van het axiaal coderingsproces

Conflictsituaties	Respondent A2: "Op dat vlak heeft het voor mij de grootste impact gehad. Dat je in <u>moeilijke situaties</u> een handvat hebt om te kijken van ja, hoe toon ik toch empathie, enzovoort enzoverder. Dus op dat vlak is voor mij de impact het grootste geweest eigenlijk. [...] Ik denk het wel, maar dat kan ik niet preciseren. Ik denk het wel, maar dat is puur intuïtief, gevoelsmatig denk ik dat dat een goed effect heeft. Maar het is natuurlijk niet het primaire effect, hè. Het primaire effect is dat je in <u>moeilijke situaties</u> beter uit de voeten kan. Dat mensen dan <u>gemotiveerder</u> zullen zijn, dat zal wel, of blijer zullen zijn, dat zal wel, maar dat is dan meer secundair. [...] Dus naar <u>welzijn en naar stressniveau</u> denk ik wel dat er een positieve impact is. Nu is het wel zo dat we die niet gemeten hebben, hè. We hebben daar geen metingen rond gedaan. [...] Dat ervaar ik wel als positief. Ik denk dat dat wel meer <u>teamspirit</u> geeft. [...] Ja, we hebben natuurlijk een opleiding gedaan. Wat er bij een opleiding vaak gebeurd is: <u>je doet opleiding en daar stopt het</u> . Persoon X heeft een groepje gemaakt van <u>facilitators</u> . En daar kijken we nu op regelmatige tijdstippen naar wat we kunnen doen om dat te verankeren, te bestendigen. [...] Dat is zeker verbeterd [luisteren naar mekaar]. [...] <u>Door dat empathisch luisteren merk ik dat er een andere dynamiek is</u> . Dat mensen oog hebben voor wat de andere denkt en vindt en nodig heeft en gevoelig aan is. Dus dat is voor mij wel één van de belangrijkste effecten. Dat door dat empathisch luisteren er een veel betere dynamiek is als er moeilijke punten aan bod komen bijvoorbeeld. Ik denk dat dat wel een positieve invloed is geweest. [...] Ik zie dat mensen door die opleidingen <u>wel vlotter en beter feedback kunnen geven</u> als ze iets niet goed vinden, als ze vinden dat iets beter kan of beter moet. [...] De sfeer in de organisatie is zeer goed en is er één van veel respect. En ik denk de <u>grootste hindernis om dan feedback te geven</u> is dat je de andere niet wil schofferen of niet wil kwetsen of niet in zijn hemd wilt zetten. [...] Nee. <u>Dat concept [gedeeld leiderschap] hebben we nog niet ingevoerd</u> ."
Conflictsituaties	
Motivatie	
Welzijn (stress)	
Samenhang	
Uitdaging	
Omgaan met uitdaging	
Empathisch luisteren	
Open feedbackcultuur	
Drempel geven feedback	
Leiderschap	

Tabel 5: Thema's van de tweede orde en empirisch bewijs

Conflictsituaties	Respondent C1: "Ik denk dat door het feit dat we het meer durven uit te spreken, dat we het minder lang laten aanslepen en dat het conflict of hetgeen dat speelt, de spanning tussen collega's, wel sneller verholpen is of allee iets sneller aangepakt wordt. [...]" Respondent A3: "Ik ben sowieso iemand die niet zo goed om kan met conflict vanuit mijn eigen karakter en die verbindende communicatie helpt wel om bij conflict wat meer ontspannen ... of zelfs conflict te kunnen vermijden door wederzijds begrip, door bepaalde zaken expliciet te maken." Respondent B3: "En anderzijds dat sluimerende conflicten op een positieve manier bespreekbaar worden gemaakt eerder dan het onbespreekbaar te laten verder etteren in een bepaald team."
Motivatatie	Respondent B2: "Ja, heel positieve effecten. U beter in je vel voelen omdat je alles kunt benoemen. Dat er eigenlijk geen taboes zijn. Meer respect voor de andere collega's. Dat op zijn beurt dan de motivatie verbetert. Ja, ik zie toch wel een aantal positieve effecten hiervan." Respondent A2: "Ik denk het wel, maar dat is puur intuïtief, gevoelsmatig denk ik dat dat een goed effect heeft. Maar het is natuurlijk niet het primaire effect, hè. Het primaire effect is dat je in moeilijke situaties beter uit de voeten kan. Dat mensen dan gemotiveerder zullen zijn, dat zal wel, of blijer zullen zijn, dat zal wel, maar dat is dan meer secundair." Respondent C1: "Ja, dat is zo'n beetje typisch als wij een interne opleiding gehad hebben, waar je zoiets aan hebt dat dat je nadien een enorme boost geeft. Ja, je krijgt zo even nieuwe energie en dat blijft nog een tijdje nazinderen, maar door het feit dat het niet onderhouden wordt in onze organisatie, denk ik dat dat ook wel afzwakt. Ik denk dat ze er nog meer zouden uithalen als ze nu een soort van terugkomvorming zouden organiseren."
Welzijn	Respondent C1: "Ja, ik denk als je je feedback en gevoelens kunt uitspreken, dat dat natuurlijk wel de druk eraf laat, zeg maar. Dat je de spanning wel meer kwijt kunt. Ja, dus dat je je algemeen wel beter voelt als je kunt uitspreken wat er op je lever ligt." Respondent A3: "De samenwerking gaat minder stressvol, laat ons zeggen. Er zijn minder spanningen doordat er minder impliciete dingen zijn." Respondent B2: "Zo die sfeer van respect en aandacht voor mentaal welzijn merk ik wel duidelijk."

Samenhorigheid	Respondent B3: <i>"Ja ik kan die alleen maar als positief inschatten omdat ik denk dat door verbindend communiceren je ook echt kan tonen wat er speelt bij jezelf. Dat je ook oprechte feedback geeft op een positieve manier. Volgens mij leidt dat sowieso tot meer verbinding in een groep."</i> Respondent A3: <i>"Dus eigenlijk door mensen te vragen om dan mee naar kantoor te komen en hen duidelijk te maken wat het hoger doel is, had ik ook het gevoel van, oké, ik word geholpen. Ik sta er niet alleen voor. Er is meer samenhang."</i>
Uitdagingen	Respondent C2: <i>"Ja, zeker in het begin als je één keer zo'n opleiding gehad hebt, dan weet je na één week nog perfect hoe dat zit, maar de week nadien vraagt dat al en het moment dat je het dan zou nodig hebben, dan is het geen parate kennis, is het geen natuurlijke manier om dat te doen."</i> Respondent B3: <i>"Ik denk dat het een blijvend aandachtspunt is. Omdat natuurlijk die basistraining als je die eenmaal geeft, ja, mensen hebben daar toen kennis mee gemaakt, kunnen het principieel wel interessant vinden, maar daarmee pas je het nog niet toe in je dagelijkse realiteit natuurlijk. Dus ik denk dat het een aandachtspunt is om dat blijvend op de radar te zetten. Mensen daar ook een stukje in te challengen om dat effectief ook toe te passen."</i>
Empathisch luisteren	Respondent B1: <i>"Ja, empathisch luisteren. Dus, dat was een hele grote eye-opener voor de mensen dat je als iemand tegen jou begint te vertellen, dat je zegt van: 'ma ja, ik heb dat ook meegemaakt' of 'het is niet zo erg'. Dat je dat allemaal niet mag doen. Geen advies geven enzovoort, maar eerst gewoon zwijgen en luisteren. En dat was een enorme eye-opener."</i> Respondent A2: <i>"Ja, voor mij is dat een stukje bewustwording. Ik heb de neiging om in face-to-face gesprekken met mensen redelijk snel te zeggen welke punten ik allemaal op mijn lever heb. En daar heeft die opleiding me wel in geholpen om daar bewuster mee om te gaan en toch te zeggen van ja, ik ga eerst die andere eens vragen welke punten er voor hem belangrijk zijn en wil aankaarten. Op dat vlak heb ik daar wel veel uit meegenomen vind ik."</i>
Open feedbackcultuur	Respondent B2: <i>"Ja, die is fantastisch eigenlijk. Het geven van feedback is iets wat ik vroeger veel minder zou doen, zowel positief als negatief, terwijl ik er nu veel meer gemak mee heb om dingen te zeggen hoe ik ze ervaar. Dus ja, een enorm sterke verandering, zou ik zeggen."</i>

	Respondent B3: <i>"En heel vaak, denk ik, heeft het collega's ertoe aangezet om wel feedback te geven. Dus daar denk ik zijn we wel in de opzet geslaagd."</i>
Drempel geven feedback	Respondent A3: <i>"Er is denk ik vaak angst voor conflict en dus is het makkelijker om gewoon niets te zeggen en proberen verder te doen. Dat is eigenlijk een factor dat meespeelt."</i> Respondent C1: <i>"Ik denk de schrik dat de tegenpartij, de persoon aan wie je feedback geeft, verkeerd zou reageren. En dat de situatie daardoor eigenlijk escaleert: dat je het in plaats van oplost, nog erger maakt. Ik denk dat dat in bedrijf C de grootste drempel is en ik denk dat dat ook de reden is dat de mensen zouden zwijgen."</i>
Leiderschap	Respondent A1: <i>"Nee, ik heb daar nog geen verschil in gemerkt op dit moment. Het is een beetje een combinatie van aansturen en proberen coachen, denk ik, dat hij gebruikt. Het is niet zo dat ik het gevoel heb dat het meer naar coaching gaat op dit moment."</i> Respondent C2: <i>"Daar vind ik het toch moeilijk om dat toe te wijzen aan verbindend communiceren. Ik zie geen heel concreet rechtstreeks verband. Het zal waarschijnlijk wel helpen ergens in onderlaag van met elkaar spreken, maar daar zie ik toch sterkere drivers om dat waar te maken of om daar die evolutie te zien."</i> Respondent B3: <i>"We waren sowieso al met het managementteam volledig de richting uitgegaan van coachend en gedeeld leiderschap. Ik denk dat verbindende communicatie een tool is of een instrument is om dat coachend leiderschap op een goede manier in de praktijk te brengen."</i>

In de derde en laatste fase van het coderingsproces, selectief coderen, werden de axiale codes verder geanalyseerd en ondergebracht in meer overkoepelende codes, die vervolgens de hoofdcodes of selectieve codes vormden.

4. Onderzoekresultaten

In voorgaande sectie werd ingegaan op de methode van dit onderzoek. Door middel van negen semigestructureerde interviews werd kwalitatieve data verkregen om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. Deze luidt als volgt: "Hoe beïnvloedt verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie en welke impact heeft dit op de individuele werknemer en het bedrijf?" Deze sectie biedt inzicht in de ervaringen van zowel leidinggevendenden als medewerkers met betrekking tot verbindende communicatie in de bedrijfscontext.

Hoe beïnvloedt verbindende communicatie de onderlinge interacties in een organisatie en welke impact heeft dit op de individuele werknemer en het bedrijf?

Impact op:

1. Onderlinge interacties • De vier bouwstenen van verbindende communicatie in de <u>bedrijfscontext</u>. • Empathisch luisteren in de <u>bedrijfscontext</u>. • Open feedbackcultuur in de <u>bedrijfscontext</u>.	2. De individuele werknemer en het bedrijf • Welzijn • Samenhorigheid • Efficiëntie binnen samenwerking • Conflictsituaties • Motivatie • Psychologische veiligheid • Leiderschap
Uitdagingen?	

Fig 2. Resultaten

4.1 Impact op onderlinge interacties

4.1.1 De vier bouwstenen van verbindende communicatie in de bedrijfscontext

De interviews tonen aan dat de respondenten goed vertrouwd zijn met en actief gebruik maken van de vier essentiële elementen van het verbindende-communicatiemodel – waarneming, gevoel, behoefte en verzoek – tijdens hun interacties met collega's op de werkplek. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende fragment:

Respondent B1: "En dat is iets dat ik dan zo spontaan mogelijk probeer te zeggen: oei – en dan objectieve waarneming 'ik hoor u zeggen dat je hier zo echt niet verder kunt werken, goh, dat maakt me een beetje ongerust, want ik vind het wel belangrijk dat we hier tot een resultaat komen'. Dan heb ik al mijn stapjes gezegd zonder dat iemand het merkt, dat probeer ik dus. 'En kun je mij eens zeggen hoe we je kunnen helpen om wel terug voort te kunnen?'. En dan denk ik: yes en nu wachten. Zwijgen en empathisch luisteren, niets meer zeggen. Dus het is moeilijk, maar ik gebruik het soms wel, ja."

Het citaat van respondent B1 illustreert dat ze de vier bouwstenen van verbindende communicatie doorloopt. 'Ik hoor u zeggen' wijst op een objectieve waarneming, 'ongerust' duidt op een gevoel, 'tot resultaat komen' reflecteert de behoefte en tot slot formuleert ze nog een verzoek. Het toont aan dat verbindende communicatie niet alleen theoretisch wordt begrepen, maar ook praktisch wordt toegepast in de dagelijkse interacties binnen de bedrijfscontext.

De eerste bouwsteen betreft de **objectieve waarneming**. De respondenten gaven aan dat mensen van nature de neiging hebben om te oordelen en te interpreteren, vaak zonder zich hiervan bewust te zijn. Echter, de training in verbindende communicatie heeft de respondenten geholpen om bewuster om te gaan met hun oordelen en interpretaties op de werkvloer. Respondent B1 benadrukt dat werknemers nu regelmatig expliciet aangeven wanneer ze een interpretatie maken tijdens interacties met collega's. Dit duidt op een groter bewustzijn omtrent hun eigen interpretaties. Respondent C3 geeft aan dat hij aanvankelijk niet bewust was van de valkuil van het oordelen, maar dankzij de training meer aandacht besteedt aan het vermijden van oordelen en het neutraal houden van zijn waarnemingen op het werk.

Respondent B1: *"Wat wel is, we leggen veel nadruk op geen oordeel vellen en oppassen met interpreteren. En dat heb ik wel al in een aantal gesprekken opgemerkt, dat mensen zeggen: 'ja, ik ga nu puur interpreteren he, maar ik vind dat blablabla' Dus ze beseffen dat ze interpreteren. 'Ik weet, het is maar een interpretatie.' Dat hoor ik nu heel veel. Dat de mensen dus, denk ik, vroeger niet beseften dat ze aan het interpreteren waren. [...] 'Te laat opgestaan, weer al te laat op de vergadering.' Dat is uw interpretatie! [...]"*

Respondent C3: *"Maar ik kan wel antwoorden op de tweede vraag in die zin dat ik, als ik even de stappen van die verbindende communicatie erbij neem, de valkuil van het oordeel niet doorhad, dat dat automatisch in de mens zit om dat te doen. Dus nadien heb ik daar dan wel op gelet. Van kijk als je iets ervaart wat jou niet ligt, van die collega, probeer niet snel te oordelen, probeer de waarneming neutraal te houden. [...]"*

Het tweede element van het verbindende-communicatiemodel omvat het uiten van **gevoelens** bij hetgeen waargenomen wordt. Echter blijkt uit de getuigenissen dat het uiten van gevoelens toch niet altijd gemakkelijk is, en hiervoor kunnen verschillende redenen worden aangevoerd. Zo wijst respondent A2 bijvoorbeeld op de specifieke doelgroep binnen de organisatie, met name ingenieurs, die meer affiniteit hebben met praten over formules, cijfers en wetenschap dan over emoties. Bovendien suggereert de uitspraak van respondent B3 dat ook de werkcontext een rol speelt in de terughoudendheid om gevoelens te uiten. Verder geeft respondent A1 aan dat hij het moeilijk vindt om gevoelens te onderscheiden van pseudogevoelens.

Respondent A2: *"Op dat vlak [ruimte voor emoties op de werkplek] heb ik misschien een klein beetje verbetering gezien, maar niet veel. Je zit met allemaal ingenieurs die graag praten over formules, cijfers en wetenschap, maar voor wie het vaak heel weinig comfortabel is om te zeggen: dit maakt me boos of dit maakt me verdrietig of nu heb je mij gekwetst."*

Respondent B3: *"We hebben ook veel signalen gekregen vooraf dat collega's daar wel wat bedenkingen bij hadden om in het kader van werkcontext te moeten beginnen spreken over gevoelens."*

Respondent A1: *"Er was ook een luik pseudogevoelens in die trainingen. Het vergt al heel veel denkkraft om als je zo'n als je zo'n pseudogevoel hebt, om dat te herkennen dat dat niet een echt gevoel is, maar dat je iets bij een andere persoon aan het leggen bent. En dat je eigenlijk bij jezelf moet gaan kijken. Dus het is redelijk complex allemaal."*

De bovenstaande quotes suggereren dus dat het uiten van gevoelens binnen de werkcontext voor velen nogal uitdagend is. Respondent B1 deed zelf een suggestie om dit issue aan te pakken:

Respondent B1: *"Mensen spreken niet graag over gevoelens, maar je kunt op verschillende manieren over gevoelens spreken en we hebben dan die vier: bang, boos, verdrietig, blij. Maar, dan hebben we een papier gemaakt met allemaal synoniemen ervan. Dus iemand gaat niet gemakkelijk zeggen: 'ik ben bang'. Maar gaat wel gemakkelijker zeggen: 'ik word hier lastig van' of 'ik ben toch wat ongerust'. Meer een werktaal. Dat zijn ook gevoelens, maar niet bang, boos, blij, verdrietig. Maar 'ik word daar lastig van' of 'ik voel mij toch wel zenuwachtig'. Zo dingen die gemakkelijker passeren. De woorden doen daar veel."*

Het derde aspect van verbindende communicatie betreft het herkennen van de onderliggende **behoeften** die de basis vormen van de gevoelens die worden ervaren. Uit interviews met respondenten kwam naar voren dat sinds de implementatie van verbindende communicatie in de organisatie, er meer aandacht wordt besteed aan zowel de eigen behoeften als die van collega's of teamleden. Kortom, er wordt op de werkvloer meer rekening gehouden met elkaars behoeften en er wordt actief gezocht naar compromissen die voor iedereen acceptabel zijn.

Respondent C3: *"En ook dat elk gevoel, kwaad of blij, altijd gelinkt is aan een bepaalde behoefte. Dat heeft bij mij wel goed doen nadenken wat mijn behoeftes zijn en ook proberen te achterhalen wat de behoeften zijn van de mensen binnen mijn team. Dus het weerwerken met de behoeftes en ook die neutrale waarneming zijn voor mij die twee grote nieuwigheden die ik tot op vandaag ook nog probeer aan te pakken."*

Respondent B1: *"Maar dus connectie leggen, dat is denk ik wel een van de belangrijkste dingen van verbindende communicatie. Ja het woord zegt het hè, verbindend, uw eigen behoefte niet vergeten, maar dat je vanuit je eigen behoefte ook contact legt met de behoefte van een andere en daarom probeert samen een oplossing ergens halfweg te vinden of zo. Dus dat is denk ik wel belangrijk."*

Respondent A3: *"Mijn frustratie dat er soms te weinig aanwezigheid is op kantoor. Dat is iets dat voor mij impact heeft op mijn welzijn en mijn werk. Dat is iets dat ik wel expliciet heb gemaakt en misschien dat ik dat voordien [voor de training in verbindende communicatie] niet zou gedaan hebben. Zeker naar een plus one of plus two, dat is iemand hoger in de hiërarchie, om dat dan op een connectieve manier te gaan duidelijk maken, dat is iets dat ik daarvoor niet zou gedaan hebben. Dus ik heb dat dan echt op die manier gedaan: mijn noden zijn... Allee, ik heb dat echt zo bijna letterlijk toegepast: ik heb meer nood aan*

wat discipline en saamenhorigheid en door mensen die soms geen moeite meer doen om naar kantoor te komen is dat moeilijk."

De laatste bouwsteen van verbindende communicatie betreft het **verzoek**. Respondent B1 omschrijft duidelijk dat het bij verbindende communicatie niet de bedoeling is om te eisen, maar in plaats daarvan iets te verzoeken, waarbij het verzoek de andere persoon de vrijheid geeft om 'ja' of 'nee' te zeggen. Respondent A3 geeft een voorbeeld van hoe hij zijn collega verzoekt om vroeger te beginnen met werken, omdat anders zijn werk in gedrang komt.

Respondent B1: *"Eén van de basisprincipes van verbindende communicatie is niet commanderen. Dus als je die command- en controlcultuur wilt lossen, dan moet je een andere manier van praten hebben. En bij verbindende communicatie verzoek je mensen iets te doen. En ze mogen 'nee' zeggen."*

Respondent A3: *"[...] Het kan zijn dat bepaalde weken iets kritischer zijn en dan vraag ik gewoon expliciet: deze week is weer zo'n beetje een kritische week waar ik mogelijks sneller iets nodig heb, kan je deze week je werkschema veranderen van 10 uur 's morgens tot.. [...]"*

Het in acht nemen van de vier bovengenoemde bouwstenen, zowel afzonderlijk als gezamenlijk, heeft volgens de respondenten positieve effecten tot gevolg binnen de werkcontext. Het leidt tot een betere ontvangst van de boodschap door de ontvanger en het vergemakkelijkt het bereiken van compromissen, zoals respondent A3 aangeeft. Daarnaast kan het rekening houden met behoeften leiden tot aangepaste takenpakketten die zijn afgestemd op de voorkeuren van teamleden waardoor iedereen tevreden is en de samenwerking beter verloopt, zoals respondent C3 vermeldt.

Respondent A3: *"Maar, ik doe dat zo. Ik doe de observatie en ik zeg ook welke invloed dat heeft op mijn noden. Ik heb dat toen gezegd en op dat moment voelde die persoon zich eigenlijk niet aangevallen. Dus die had dat goed opgepakt. [...] We zijn dan iets overeengekomen."*

Respondent C3: *"[...] Want in het verleden deed de onderzoeker een beetje communicatie, een beetje veldwerk, zelf de monitoring. Zo allemaal maar een beetje. En die behoefte van de onderzoekers was heel sterk om beter onderzoek te kunnen doen. En dan hebben we het operationeel team omgebouwd naar meer aanwezigheid op het veld om betere data te kunnen genereren zodat de onderzoekers een beter rapport kunnen schrijven. [...] Dus elke groep had wel zijn behoeftes en die samenwerking loopt nu wel vrij goed binnen ons team."*

4.1.2 Empathisch luisteren in de bedrijfscontext

Uit de interviews blijkt dat het luisteren naar elkaar op de werkplek in positieve richting is geëvolueerd onder invloed van verbindende communicatie. De training in verbindende communicatie heeft zowel medewerkers als leidinggevenden bewust gemaakt van het belang om tijdens het luisteren oordelen achterwege te laten, eigen ervaringen niet te betrekken en geen advies te geven. Respondent B1 benadrukt dat het niet betrekken van eigen ervaringen een enorme eye-opener was voor velen. Respondent A2 reflecteert op zijn vroegere neiging om snel zijn eigen standpunten te uiten tijdens gesprekken, maar erkent dat de opleiding hem nu bewuster heeft gemaakt van de behoeften van anderen, wat hij als zeer waardevol beschouwt.

Respondent B1: *"Ja, empathisch luisteren. Dus, dat was een hele grote eye-opener voor de mensen dat je als iemand tegen jou begint te vertellen, dat je zegt van: 'ma ja, ik heb dat ook meegemaakt' of 'het is niet zo erg'. Dat je dat allemaal niet mag doen. Geen advies geven enzovoort, maar eerst gewoon zwijgen en luisteren. En dat was een enorme eye-opener."*

Respondent A2: *"Ja, voor mij is dat een stukje bewustwording. Ik heb de neiging om in face-to-face gesprekken met mensen redelijk snel te zeggen welke punten ik allemaal op mijn lever heb. En daar heeft die opleiding me wel in geholpen om daar bewuster mee om te gaan en toch te zeggen van ja, ik ga eerst die andere eens vragen welke punten er voor hem belangrijk zijn en wil aankaarten. Op dat vlak heb ik daar wel veel uit meegenomen vind ik."*

Niet alleen werd bewustzijn over empathisch luisteren vergroot, maar de respondenten benadrukten ook de positieve impact ervan binnen de bedrijfscontext. Ten eerste zorgt empathisch luisteren voor een verbeterde dynamiek bij het bespreken van moeilijke onderwerpen omdat er meer aandacht is voor elkaars gedachten, behoeften en gevoeligheden. Hierdoor ontstaat meer begrip en respect. Ten tweede voelt de persoon naar wie empathisch geluisterd wordt zich echt begrepen en gehoord. Ten derde zorgt empathisch luisteren ervoor dat medewerkers graag in de organisatie werken, omdat ze het gevoel hebben dat er niet alleen aandacht is voor hun werk, maar ook voor hun persoonlijk en emotioneel welzijn. Ten vierde zorgt empathisch te luisteren ervoor dat de persoon met een probleem of vraag veel meer eigenaar van de oplossing is, omdat er geen advies gegeven wordt, maar men zelf tot de oplossing komt. Tot slot versterkt empathisch luisteren het onderlinge vertrouwen. Onderstaande quotes bevestigen deze bevindingen:

Respondent A2: *"Dat vind ik zeker positief. Door dat empathisch luisteren merk ik dat er een andere dynamiek is. Dat mensen oog hebben voor wat de andere denkt en vindt en nodig heeft en gevoelig aan is. Dus dat is voor mij wel één van de belangrijkste effecten. Dat door dat empathisch luisteren er een veel betere dynamiek is als er moeilijke punten aan bod komen bijvoorbeeld."*

Respondent B2: *"Ja, meer vertrouwen in de andere [effect van empathisch luisteren]. Ook het gevoel van gehoord te worden. Dat ook wel belangrijk is dat je merkt dat je in een organisatie werkt die niet alleen kijkt naar je prestaties op werkvlak, maar ook je persoonlijke en emotionele gevoelskader. En ja, dat is aangenaam dat er niet alleen wordt gekeken naar je werk en je quota van de maand, zal ik zeggen. Dat is een motiverende factor om te werken binnen zo'n organisatie."*

Respondent C2: *"Ja, het geeft veel sneller helderheid en het laat ook toe dat de partij die met een vraag zit of met een probleem zit ook zelf tot een antwoord komt en daardoor ook gewoon daar beter mee aan de slag gaat en veel meer eigenaar is van wat eruit komt. Zo van: ja oké, ik heb het eigenlijk zelf verzonnen en dat gesprek, dat luisteren, was er gewoon om daar te faciliteren waardoor de oplossing veel meer gedragen is door diegene die met een probleem zat of met een vraag zat. En die is er dan ook van overtuigd dat dat nu de oplossing is [...]. Dus het helpt wel om tot een meer gedragen aanpak te komen en het niet*

overnemen van een advies van iemand anders en dan daar niet helemaal in geloven ofzo. [effect van empathisch luisteren]"

Tabel 6 geeft nog enkele quotes die het effect van empathisch luisteren binnen de bedrijfscontext schetsen.

Tabel 6: Empathisch luisteren

Respondent	Quote
A1	<i>"Dat de persoon waarmee je aan het babbelen bent zich begrepen voelt, gehoord voelt. Dat die ook vertrouwen heeft in de persoon die tegenover hem zit. Dat die begrijpt waar je over bezig bent. Als ik een gesprek heb met iemand en ik zie dat die persoon mijn woorden anders interpreteert, niet meteen begrijpt, en dat dat een constante is die altijd gebeurt, dan is dat heel frustrerend ofzo. En langs de andere kant ook, als ik iemand zijn woorden de hele tijd mis begrijp, dan kan dat heel frustrerend zijn. Dus in die zin een empathisch luisteren belangrijk, denk ik."</i>
A2	<i>"Ja, dat de andere beter beseft dat je het op zich goed bedoelt, dat je op zich echt geïnteresseerd bent in wat de andere drijft of wat er speelt bij de andere en dat je van daaruit op zoek gaat naar een soort, ja, gemeenschappelijk interesse, gemeenschappelijke punten waar je allebei kan achterstaan [effect van empathisch luisteren]."</i>
B3	<i>"Ik denk dat dat leidt tot meer begrip van wat er speelt bij de ander. Het empathische vermogen dat groter wordt bij de ontvanger van de boodschap."</i>

Ondanks er een groter bewustzijn is rond het belang van empathisch luisteren en ondanks de positieve impact die het kan hebben op interacties en relaties op de werkvloer, kan het effectief toepassen van empathisch luisteren een uitdaging vormen. Zo blijkt uit de ervaring van respondent C2. Hoewel hij opmerkt dat het luisteren naar elkaar is verbeterd onder invloed van verbindende communicatie, benadrukt hij tevens de voortdurende uitdaging. Hij merkt op dat dit vooral te maken heeft met de achtergrond van de doelgroep van de organisatie, waarvan velen ingenieurs zijn die sterk oplossingsgericht denken en de neiging hebben om direct met een oplossing te komen. Daarnaast wijst hij op het belang van het achterhalen van onderliggende boodschappen, maar benadrukt hij dat ook dit een dagelijkse uitdaging blijft. Bovendien erkent hij het feit dat soms geen oplossing wordt verwacht, maar simpelweg luisteren van belang is.

Respondent C2: *"Ja, ten goede [hoe het luisteren naar mekaar geëvolueerd is onder invloed van verbindende communicatie], maar ook daar een lange weg. Ook met interviews met andere leidinggevendenden... Het zijn bijna allemaal ook ingenieurs die heel hard oplossingsgericht denken en het is voor, denk ik, bijna iedereen een immense uitdaging om niet direct de oplossingen te willen geven. Dus als je iets hoort, dan hebben we allemaal heel hard de neiging om direct te zeggen: je moet dat doen, en je moet dat doen, en als je het een keer zo doet. Wat dus heel slecht is in het empathisch luisteren verhaal. Het beseft is daar heel hard rond, maar het blijft een uitdaging voor velen van ons in de groep van*

leidinggevend om dan te zwijgen en eigenlijk door te vragen, terwijl je zo met je hoofd al drie oplossingen wilt meegeven, en dat je dat niet mag, of toch niet direct. Dus ja, dat wel, daar helpt het zeker bij. En dan het echte zoeken naar het onderliggende. Want ja, en dat is dan misschien... Ik weet niet ... Ik heb een team van alleen maar vrouwen. Daar is niet bewust voor gekozen (lacht). Ja, zij... Die onderliggende boodschappen, dat heeft mij ook wel even tijd geleverd om door te hebben dat er soms veel dingen onderliggend zijn. Dan zeggen ze iets en dan zou een oplossing geven en dan denk ik: het is van de baan. Maar dat is natuurlijk heel vaak niet zo. Dus daar is het dan wel iets dat heel belangrijk geweest is om toch even wat door te vragen en het hele beeld in... Omdat er heel veel dingen, ja, tussen de lijnen moesten gelezen worden. En dat er soms ook zelfs helemaal geen oplossing verwacht werd, maar gewoon een beetje ventileren en zo, wat dat ook belangrijk is maar... Dat benoemen van het doen van zo'n gesprek en dan het actief zoeken naar de onderliggende boodschappen, is toch iets dat we daar wel uit kunnen leren, maar nog wel wat werk hebben om dat elke dag goed te doen."

4.1.3 Open feedbackcultuur in de bedrijfscontext

Uit de ervaringen van de respondenten blijkt dat verbindende communicatie een aanzienlijke impact heeft op de feedbackcultuur binnen teams en organisaties. Zij rapporteren dat sinds de introductie van verbindende communicatie in de organisatie, zij zich beter in staat voelen om zowel positieve als negatieve feedback te geven. Voorheen waren ze echter terughoudend om dit te doen, maar het lijkt erop dat verbindende communicatie heeft bijgedragen aan het creëren van een cultuur waarin mensen zich comfortabeler voelen om eerlijk te zijn. Dit wordt geïllustreerd door de volgende fragmenten:

Respondent A2: *"Ik denk dat dat wel een positieve invloed is geweest. Ik zie dat mensen door die opleidingen wel vlotter en beter feedback kunnen geven als ze iets niet goed vinden, als ze vinden dat iets beter kan of beter moet."*

Respondent B2: *"Ja, die is fantastisch eigenlijk. Het geven van feedback is iets wat ik vroeger veel minder zou doen, zowel positief als negatief, terwijl ik er nu veel meer gemak mee heb om dingen te zeggen hoe ik ze ervaar. Dus ja, een enorm sterke verandering, zou ik zeggen."*

Respondent B3: *"En heel vaak, denk ik, heeft het collega's ertoe aangezet om wel feedback te geven. Dus daar denk ik zijn we wel in de opzet geslaagd."*

Een open feedbackcultuur biedt diverse voordelen voor zowel werknemers als het bedrijf. Deze voordelen hebben betrekking op onder andere conflictsituaties, samenhangigheid en efficiëntie binnen de samenwerking, en worden later in deze resultatensectie besproken.

Echter wezen de respondenten ook op drempels die hen ervan weerhouden feedback te geven aan collega's op de werkvloer. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de grootste drempel bij het geven van feedback de angst is om anderen te kwetsen, conflicten te veroorzaken, of relaties te schaden. Dit kan een reden zijn waarom er nog steeds een tekort aan feedback wordt ervaren binnen organisaties. Een voorbeeld van deze bevinding vinden we in het volgende citaat:

Respondent A2: *"De sfeer in de organisatie is zeer goed en is er één van veel respect. En ik denk de grootste hindernis om dan feedback te geven is dat je de andere niet wil schofferen of niet wil kwetsen of niet in zijn hemd wilt zetten."*

In tabel 7 worden enkele quotes gepresenteerd die een helder beeld geven van de obstakels die worden ervaren bij het geven (en ontvangen) van feedback in de bedrijfscontext.

Tabel 7: Feedback

Respondent	Quote
A3	<i>"Er is denk ik vaak angst voor conflict en dus is het makkelijker om gewoon niets te zeggen en proberen verder te doen. Dat is eigenlijk een factor dat meespeelt."</i>
B1	<i>"We zijn dat niet gewoon. Zowel het geven als het ontvangen van feedback is moeilijk. We zijn dus niet gewoon om feedback te ontvangen. Niet negatief en niet positief. We zijn ook niet gewoon om het te geven. Niet negatief en niet positief. En ik weet niet waarom, maar als iemand zegt: oh, een mooie pull. Dan zeg je: ja, maar hij is al oud. Zeg gewoon: dankjewel. Aanvaard dat gewoon (lacht). Dus dat is zo dom, maar het is gewoon zo ingebakken."</i>
B2	<i>"Ja ik zie zowel drempels bij positieve en negatieve feedback. Bij positieve feedback, dat het nu overkomt als een beetje fake door misschien te veel positieve feedback te geven. Mensen zijn ook in het algemeen minder geneigd om positieve feedback te accepteren. Dus van 'ja, ja, dat is normaal mijn werk'. Of 'buh buh, daarvoor moet je mij niet bedanken'. Terwijl eigenlijk zouden we gewoon moeten zeggen: 'ah dank u dat je de tijd maakt om mij te bedanken hiervoor, ik word er blij van' of zo iets. En dan aan de kant van negatieve feedback. Drempels daar zijn bang hebben voor de repercussies op de persoonlijke relatie als je problemen benoemt, negatieve feedback. Omdat je merkt wel, niemand wil zo de slechte collega zijn die de slechte dingen bedoelt. Je wilt het allemaal zo positief houden."</i>
B3	<i>"Maar een drempel is alvast dat collega's het niet altijd hun taak vinden om die feedback te geven naar mekaar toe. Dat men collega's ook op persoonlijk vlak heel graag heeft waardoor dat men eigenlijk op inhoudelijk vlak denkt van beter geen feedback te geven omdat men dan eigenlijk een stukje die collega gaat ontgoochelen. En ja, ik denk inderdaad vooral dat laatste waarbij dat eigenlijk zaken niet benoemd worden omdat men eigenlijk de persoonlijke relatie soms belangrijker vindt dan eigenlijk de feiten benoemen die men ook soms graag benoemd zou zien. En ook omdat men soms het minder, denk ik, zijn/haar rol vindt om die collega op dat punt aan te spreken."</i>
C1	<i>"Ik denk de schrik dat de tegenpartij, de persoon aan wie je feedback geeft, verkeerd zou reageren. En dat de situatie daardoor eigenlijk escaleert: dat je het</i>

in plaats van oplost, nog erger maakt. Ik denk dat dat in bedrijf C de grootste drempel is en ik denk dat dat ook de reden is dat de mensen zouden zwijgen."

C2 *"Durf. En de reden dat die feedbackcultuur nog niet is zoals ze zou moeten zijn, is grotendeels dat: durf."*

4.2 Impact op werknemers en (onrechtstreeks) het bedrijf

4.2.1 Welzijn

Een eerste positief effect dat de respondenten toeschrijven aan verbindende communicatie is een verbeterd welzijn. Dit verbeterde welzijn is het gevolg van een afname van stress en spanning. De implementatie van verbindende communicatie binnen de organisatie heeft volgens de respondenten geleid tot een meer open communicatie waardoor frustraties, feedback en gevoelens makkelijker uitgesproken kunnen worden. Als gevolg hiervan blijven minder zaken impliciet en kunnen potentiële conflicten vermeden worden. Deze verandering heeft volgens de respondenten geresulteerd in een duidelijke vermindering van stress en spanning, wat natuurlijk een positief effect heeft op het algemene welzijn. In onderstaande quote legt respondent C2 uit op welke manier verbindende communicatie heeft bijgedragen aan het bevorderen van zijn welzijn:

Respondent C2: *"Als je niet blijft zitten met al die frustraties die zich dan opstapelen en een emmer vullen en dat je dan ook echt die hele harde conflictmomenten als het dan ontploft niet meer hebt, dan zal dat toch wel een grote invloed hebben op het welzijn. En als frustraties heel klein blijven en dus ook snel uitgesproken en misschien van de baan zijn, dan ga je toch op een andere manier naar huis dan dat je daar nog met een hele lading van die dingen zit."*

In tabel 8 worden enkele citaten gepresenteerd die illustreren dat verbindende communicatie positief bijdraagt aan het welzijn van zowel leidinggevendenden als medewerkers.

Tabel 8: Welzijn

Respondent	Quote
A2	<i>"Dus naar welzijn en naar stressniveau denk ik wel dat er een positieve impact is. Nu is het wel zo dat we die niet gemeten hebben, hè. We hebben daar geen metingen rond gedaan."</i>
A3	<i>"De samenwerking gaat minder stressvol, laat ons zeggen. Er zijn minder spanningen doordat er minder impliciete dingen zijn."</i>
B2	<i>"Zo die sfeer van respect en aandacht voor mentaal welzijn merk ik wel duidelijk."</i>
C1	<i>"Ja, ik denk als je je feedback en gevoelens kunt uitspreken, dat dat natuurlijk wel de druk eraf laat, zeg maar. Dat je de spanning wel meer kwijt kunt. Ja, dus dat je je algemeen wel beter voelt als je kunt uitspreken wat er op je lever ligt."</i>

- C2 *"Ja, absoluut. Sowieso minder stress of angst om te zeggen wat ik zou willen zeggen. Je krijgt gewoon meer vertrouwen met die kapstok en door het ook dan te doen steeds meer natuurlijk. Dus dat is ook wel een stukje groeien als leidinggevende. Ja, dat is daar een onderdeel van geweest. En nog. Dus dan zijn die conflicten minder en als je een team hebt met veel vertrouwen en openheid, dan geeft u dat alleszins alleen maar positieve vibes en geen stress."*
-

4.2.2 Samenhang

Een tweede positief effect dat de respondenten toekennen aan verbindende communicatie is een verhoogd gevoel van samenhang. De meerderheid van de respondenten benadrukt dat het samenhangsgevoel in de groep is toegenomen onder invloed van verbindende communicatie. Deze vorm van communicatie stelt de respondenten in staat om open te delen wat er bij hen zelf speelt, feedback te geven op een positieve manier en zich uit te spreken over zowel zaken die hen dwars zitten als over dingen die ze waarderen. Dit leidt op zijn beurt tot meer verbinding in een groep en versterkt de onderlinge band. Bovendien merken de respondenten op dat verbindende communicatie soms op een humoristische manier wordt toegepast, wat naar hun mening ook bijdraagt aan de verbinding binnen de groep. De volgende citaten illustreren deze bevindingen:

Respondent B3: *"Ja, ik kan die alleen maar als positief inschatten [effect van verbindende communicatie op samenhang] omdat ik denk dat door verbindend communiceren je ook echt kan tonen wat er speelt bij jezelf. Dat je ook oprechte feedback geeft op een positieve manier. Volgens mij leidt dat sowieso tot meer verbinding in een groep."*

Respondent A1: *"Ja, dus heel de organisatie heeft hier die training gevolgd. Dus iedereen is wel op de hoogte van die concepten die daar zijn uitgelegd. En dat merk je denk ik wel. Maar natuurlijk heb je ook mensen die daar wat minder in geloven. Maar op een of andere manier verbindt dat dan ook weer want dan lachen ze daar een beetje mee of dan kun je daar zo een beetje over grappen. Dat is misschien raar om te zeggen, maar dat verbindt ook op een bepaalde manier (lacht). In de chat wordt er vaak gezegd van: I feel the need to bla bla bla en dan komt er iets heel belachelijk bijvoorbeeld. Dat is dan grappig, maar op zich is het ook goed want dan weet je wel dat iedereen daar wel ergens mee bezig is."*

Echter, de respondenten uit case C vinden het moeilijk om een verbeterd samenhangsgevoel toe te schrijven aan verbindende communicatie. Zo geeft één respondent aan dat er mogelijk gemakkelijker samenhang ontstaat met collega's waarmee men al langer samenwerkt.

In tabel 9 worden diverse quotes uit de verschillende diepte-interviews weergegeven die de impact van verbindende communicatie op de samenhang illustreren.

Tabel 9: Samenhang

Respondent	Quotes
A2	<i>"Dat ervaar ik wel als positief. Ik denk dat dat wel meer teamspirit geeft."</i>

- A3 *"Dus eigenlijk door mensen te vragen om dan meer naar kantoor te komen en hen duidelijk te maken wat het hoger doel is, had ik ook het gevoel van, oké, ik word geholpen. Ik sta er niet alleen voor. Er is meer samenhang."*
- A3 *"Verbinding sowieso. Het brengt mensen dicht bij als je complimenten krijgt of goede feedback en als je dat ook geeft aan iemand anders. Je krijgt sowieso verbondenheid. Ik denk dat dat het belangrijkste is."*
- B1 *"Ik denk dat het iets met de samenhang doet omdat je een manier hebt om dingen te zeggen als je iets dwars ligt. Of als je iets tof vindt, kun je het ook zeggen op een manier die de andere persoon echt veel plezier doet."*
- B2 *"Samenhang. Oei, daar moet ik eens even over nadenken hoor Ansel. Wat ik vaak merk, en dat is misschien maar een dom concreet voorbeeld... We hebben een gedeelde mailbox met de collega's binnen het team. Dus als er kwade boodschappen binnenkomen, ziet iedereen dat. En dan antwoordt één collega daarop. En wij bedanken altijd de persoon die de verbindende boodschap stuurt van een kwade mail. En je merkt wel dat we binnen het team daarover kunnen lachen als we allemaal tezamen fysiek in Brussel zijn of bij een teamoverleg. Dat zijn wel dingen dat ons een beetje meer samenbrengt."*
-

4.2.3 Efficiëntie binnen samenwerking

De perceptie van de respondenten over het effect van verbindende communicatie op de efficiëntie binnen de samenwerking blijkt nogal verdeeld te zijn. Respondent B1 benadrukt het belang van het aanpakken van onuitgesproken zaken binnen een groep. Ze gelooft dat teams effectiever kunnen worden door kwesties op een verbindende manier te bespreken, en waarschuwt voor de negatieve impact die het negeren van problemen kan hebben op de teameffectiviteit. Bovendien schrijft respondent C1 de verbeterde samenwerking toe aan de open feedbackcultuur, omdat het anderen de kans geeft om te groeien door constructieve input te ontvangen. Aan de andere kant is respondent C2 niet overtuigd van het directe verband tussen verbindende communicatie en de efficiëntie binnen de samenwerking. Hij ziet verbindende communicatie als iets dat meer op het emotionele speelt dan op de operationele efficiëntie.

Respondent B1: *"Ja, ik denk, als er in de groep dingen hangen die niet uitgesproken worden omdat mensen zeggen: begint er niet aan, want als je dat potje opendoet, de doos van Pandora. Dan blijft dat hangen en dat is niet goed want dan zit dat daar en dat blijft hangen. Ik ken toch een aantal teams waar ze inderdaad bepaalde dingen besproken hebben op een verbindende manier, allee geprobeerd om het op een verbindende manier te doen, en dat ze ondervonden dat als je eruit geraakt en als je begrijpt waarom die ander zo doet: die heeft een heel averechtse behoeften van die van mij en kunnen we elkaar ergens in het midden vinden? Op die manier is dat niet kwetsend voor de mensen en dat verbetert de effectiviteit. Want als er dingen blijven hangen, ja, vroeg of laat komt het naar boven en meestal in de wandelgangen aan de koffie of wat dan ook, maar het zit er wel hè. Dus sommige dingen gaan echt de effectiviteit nadelig beïnvloeden."*

Respondent C1: "Als iemand een taak altijd op dezelfde manier aan mij bezorgt en het geeft mij ergens een slecht gevoel van, waarom doet die dat nu altijd zo? Als ik altijd zwijg, dan gaat er ook niets veranderen. Dan denkt die persoon: het is oké wat ik doe want die zegt daar niets over. Terwijl als je dat dan eens durft uitspreken van: ik zou eigenlijk wel liever hebben dat je het zo of zo doet. 'Ah ja, ik wist dat niet.' Dan kom je wel tot een efficiëntere samenwerking."

Respondent C2: "Geen idee of dat dat enig invloed heeft gehad. In mijn beleving is het vooral iets meer dat op het emotionele speelt dan op de efficiëntie van het operationele. Frustraties die er niet zijn of die dan minder zijn of lager zijn ten opzichte van elkaars gedrag of feedback die je gegeven wordt, ja, als dat hier en daar uitmondt in iets dat efficiënter is, dan waarschijnlijk wel. Dat is een heel moeilijk link vind ik, om te leggen."

Tabel 10 illustreert nog twee uiteenlopende meningen over de impact van verbindende communicatie op de efficiëntie binnen de samenwerking.

Tabel 10: Efficiëntie binnen samenwerking

Respondent	Quotes
B3	"Ik denk dat die verbindende communicatie daartoe heeft bijgedragen in de zin dat er meer feedback wordt gegeven wat dat maakt dat zaken die vroeger onbespreekbaar bleven, nu wel worden uitgesproken. En als dat dan effectief op een verbindende manier gebeurt, is het ook makkelijker om bij te sturen en dan krijg je heel vaak ook een meer effectieve en efficiënte aanpak in de organisatie."
C3	"Ik weet niet of dat dat nu... Al bij al de grote verschillen zal dat nooit gebracht hebben [invloed van verbindende communicatie op de efficiëntie binnen de samenwerking]. Het zit eerder in de subtiele dingen."

4.2.4 Conflictsituaties

Uit de getuigenissen van vrijwel alle respondenten komt duidelijk naar voren dat verbindende communicatie een impact heeft gehad op hun vermogen om met conflictsituaties om te gaan of deze te vermijden op de werkplek. Ze zijn het er allemaal over eens dat verbindende communicatie bijdraagt aan het creëren van een meer open communicatiecultuur op de werkplek. Hierdoor kunnen of durven mensen gemakkelijker zaken uitspreken of benoemen, wat natuurlijk een essentiële rol speelt bij het voorkomen of aanpakken van conflicten. Door sluimerende conflicten op een positieve manier bespreekbaar te maken, etteren deze niet verder binnen een team, wat zowel de werknemers als het bedrijf ten goede komt. De volgende citaten geven een bevestiging van deze bevindingen:

Respondent C1: "Ik denk dat door het feit dat we het meer durven uit te spreken, dat we het minder lang laten aanslepen en dat het conflict of hetgeen dat speelt, de spanning tussen collega's, wel sneller verholpen is of allee iets sneller aangepakt wordt. [...]"

Respondent A2: "Ja, ik denk vooral dat vroeger in moeilijke meetings, of moeilijke vergaderingen, of moeilijke momenten dingen nogal eens op hun beloop gelaten werden, in de zin dat die niet benoemd werden, dat iedereen zei: oké, het was geen goeie meeting,

maar so be it. Terwijl ik nu het gevoel heb dat het gemakkelijker benoemd wordt, als er iets scheelt, als er iets niet klopt, als iemand slecht reageert, dat er toch meer gekeken wordt van ja: hoe komt dat? Dus ik denk, naar het benoemen van iets gaat niet goed, en het dan bekijken van ja: wat kunnen we daaraan doen? Daar heeft het voor mij wel een groot verschil gemaakt.”

In tabel 11 worden perspectieven met betrekking tot conflictsituaties geschetst.

Tabel 11: Conflictsituaties

Respondent	Quotes
A3	<i>"Ik ben sowieso iemand die niet zo goed om kan met conflict vanuit mijn eigen karakter en die verbindende communicatie helpt wel om bij conflict wat meer ontspannen ... of zelfs conflict te kunnen vermijden door wederzijds begrip, door bepaalde zaken expliciet te maken."</i>
B1	<i>"Ja, het maakt dingen bespreekbaar. Wat ik heel moeilijk vind in conflictsituaties is, je voelt dat er iets hangt, je weet niet wat, en het wordt niet uitgesproken, dus je weet het niet. En je blijft er tegen botsen, en niemand zegt het echt waar het om draait. Het is altijd zo in de rand, maar nooit echt waar het over gaat. En ik denk als je dan echt kunt zoeken van: wat is het nu? Wat maakt u boos of verdrietig? En de mensen weten het dikwijls zelf niet. En daar helpt verbindende communicatie wel vind ik: En wat maakt dat je kwaad bent? Is het omdat je dat belangrijk vindt of dat? 'Nee, nee, nee!' 'Is het dan misschien dat?' 'Ja het is dat!' Maar dan gaat het met reuzenstappen vooruit omdat je dan weet waar het zit. Anders weet je het niet, en het is zo moeilijk om het te benoemen. Het kan zeker helpen, ik vind van wel."</i>
B2	<i>"Ja, zeer sterk zou ik zeggen. Ja, zeer sterk op conflictsituaties. [...]"</i>
B3	<i>"En anderzijds dat sluimerende conflicten op een positieve manier bespreekbaar worden gemaakt eerder dan het onbespreekbaar te laten verder etteren in een bepaald team."</i>
C2	<i>"Het conflict tussen twee collega's, waar dat die dat rechtstreeks kunnen oplossen, is iets dat vroeger nooit gebeurde. [...]"</i>
C3	<i>"Het heeft mij wel geholpen in een conflictsituatie met een collega."</i>

4.2.5 Motivatie

De interviews brachten een verscheidenheid aan perspectieven naar voren over de impact van een verbindende cultuur op de motivatie van medewerkers. Uit de getuigenissen van respondent A2 en respondent B2 blijkt dat een verbindende cultuur de motivatie van medewerkers verhoogt:

Respondent B2: *"Ja, heel positieve effecten. U beter in je vel voelen omdat je alles kunt benoemen. Dat er eigenlijk geen taboes zijn. Meer respect voor de andere collega's. Dat op zijn beurt dan de motivatie verbetert. Ja, ik zie toch wel een aantal positieve effecten hiervan."*

Respondent A2: *"Ik denk het wel, maar dat is puur intuïtief, gevoelsmatig denk ik dat dat een goed effect heeft. Maar het is natuurlijk niet het primaire effect, hè. Het primaire effect is dat je in moeilijke situaties beter uit de voeten kan. Dat mensen dan gemotiveerder zullen zijn, dat zal wel, of blijer zullen zijn, dat zal wel, maar dat is dan meer secundair."*

In tegenstelling tot bovenstaande perspectieven, geven respondent A1 en respondent A3 aan dat de verbindende cultuur geen significante impact heeft op hun motivatie:

Respondent A1: *"Ja, natuurlijk als je je goed voelt in je team en je kunt met je problemen terecht, ga je altijd wel iets gemotiveerder zijn. Dus ik denk wel dat die connected communicatie daarin helpt. Ja, om nu te zeggen van ik ben nu van de ene dag op de andere meer gemotiveerd om te werken... Dat nu ook weer niet."*

Respondent A3: *"Sowieso een meer ontspannen relatie met bepaalde collega's. Dat is sowieso al beter voor uw motivatie, laat ons zeggen. Ik ben sowieso iemand die niet zo goed om kan met conflict vanuit mijn eigen karakter en die verbindende communicatie helpt wel om bij conflict wat meer ontspannen ... of zelfs conflict te kunnen vermijden door wederzijds begrip, door bepaalde zaken expliciet te maken. Dus dat is op zich wel al goed voor uw ... Goh, ben ik daardoor meer gemotiveerd? Ik zou zeggen... minder."*

Hoewel respondent A1 aanvankelijk lijkt te wijzen op een positief effect, geeft hij later aan dat zijn motivatie niet echt wordt versterkt. Ook lijkt respondent A3 te suggereren dat de invloed op zijn motivatie beperkt is. Tot slot meldt respondent C1 dat haar motivatie in eerste instantie toenam, maar dat deze stijging niet lang aanhield door het feit dat verbindende communicatie niet onderhouden wordt in de organisatie:

Respondent C1: *"Ja, dat is zo'n beetje typisch als wij een interne opleiding gehad hebben, waar je zoiets aan hebt dat dat je nadien een enorme boost geeft. Ja, je krijgt zo even nieuwe energie en dat blijft nog een tijdje nazinderen, maar door het feit dat het niet onderhouden wordt in onze organisatie, denk ik dat dat ook wel afzwakt. Ik denk dat ze er nog meer zouden uithalen als ze nu een soort van terugkomvorming zouden organiseren."*

4.2.6 Psychologische veiligheid

Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat er een wisselwerking bestaat tussen verbindende communicatie en psychologische veiligheid. Aan de ene kant tonen de bevindingen aan dat psychologische veiligheid een essentiële voorwaarde is om verbindend te kunnen communiceren in een organisatie. Respondent B1 benadrukt het belang van een veilige omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om hun gevoelens te delen zonder angst voor negatieve consequenties.

Respondent B1: *"En om echt te kunnen spreken over: ik word hier echt verdrietig van omdat ik ... (ik weet niet wat) belangrijk vind, daar moet je veiligheid voor hebben."*

Aan de andere kant geven respondenten aan dat verbindende communicatie de psychologische veiligheid bevordert. Ze benadrukken dat verbindende communicatie geleidelijk bijdraagt aan het opbouwen van een sfeer van veiligheid binnen een organisatie, waardoor medewerkers zich gestimuleerd voelen om openlijk hun gedachten en gevoelens te uiten. Zoals meermaals aangehaald, stimuleert de introductie van verbindende communicatie openheid in bedrijven. Naarmate medewerkers zich na de training in verbindende communicatie opener naar elkaar beginnen op te stellen, en hoe vaker en door meer mensen dit gebeurt, des te meer veiligheid ontstaat omdat de sfeer opener en vertrouwder wordt.

Respondent B1: *"Ja, het is echt de kip en het ei. Je hebt psychologische veiligheid nodig om verbindend te kunnen communiceren want je gaat je voor een stuk opgeven. En van de andere kant, verbindende communicatie bevordert de veiligheid. En daarom is zo belangrijk dat iedereen het doet, zodanig dat... Je mag het overal doen en iedereen zal het aanvaarden want ja, niemand gaat zeggen: wat vertel jij nu? Dus dat geeft dan de veiligheid van het te mogen doen. En hoe meer je dat doet, hoe meer dat je die veiligheid ook krijgt omdat de sfeer opener wordt. Dus daardoor kun je meer zeggen omdat je dat meer gewoon wordt ook. Dus het gaat echt in de twee richtingen."*

Tabel 12 toont nog enkele quotes die een duidelijk beeld geven van de relatie tussen psychologische veiligheid en verbindende communicatie in organisaties.

Tabel 12: Psychologische veiligheid

Respondent	Quotes
C1	<i>"Ja, dat wel [bijgedragen aan haar persoonlijk gevoel van psychologische veiligheid]. En dan vooral naar mijn leidinggevende toe, zoals ik zei, dat hij beter begrijpt dat ik anders denk. Dat ik veel meer vanuit een emotie denk dan vanuit een ratio waardoor het wel makkelijker is om met hem te communiceren en feedback te geven."</i>
A3	<i>"Je voelt wel dat de psychologische veiligheid gewaarborgd wordt. Als je weet dat er geen repercussie komt als er iets fout loopt, maar dat je daar op een veilige manier over kunt communiceren, dan vermijd dat onnodige stress of angst zelfs in het slechtste geval."</i>
B1	<i>"Ik denk, psychologische veiligheid, dat is iets wat je niet kan afdwingen. Dat is er ook niet van de ene dag op de andere. Dat moet stilletjes groeien. En verbindende communicatie kan stapje per stapje mensen de veiligheid geven om te denken van: ik mag hier dingen zeggen."</i>
C3	<i>"Iets waar ik nu spontaan aan denk, is bijvoorbeeld die piramide van Lencioni, ik weet niet of u hem kent, waarbij dat de basis vertrouwen is. Dat is iets waar ik wel met ons team actief werk van gemaakt heb: een vertrouwelijke omgeving. En dat creëerde wel een open cultuur om met elkaar in gesprek te gaan."</i>

In bovenstaande werd ingegaan op de bijdragen of positieve veranderingen van de implementatie van verbindende communicatie in bedrijven. Het is echter belangrijk om de kanttekening te maken dat er tot op heden in de cases nog geen metingen werden uitgevoerd om de exacte impact van verbindende communicatie in de organisatie vast te stellen. Dit blijkt uit de getuigenissen van respondent A2 en C3:

Respondent A2: *"Dus we hebben daar ontzettend veel geld en tijd in geïnvesteerd. Ik denk wel dat het, op basis van wat ik zie en hoor en aanvoel, de moeite waard was, dat het zichzelf meer dan terugbetaalt. Maar we doen daar geen harde metingen rond. Zoals ja, is de samenwerking nu beter? Dat is ook niet zo gemakkelijk om te meten."*

Respondent C3: *"Daar heb ik geen idee van. Het kan, maar ik weet het niet. Als onderzoeker beroep ik me graag op data en die heb ik absoluut niet (lacht). Dus om zomaar een antwoord te geven op basis van buikgevoel, dat ligt niet in onze aard."*

Bovendien leggen respondenten er de nadruk op dat het proces van verbindende communicatie een langdurige inspanning vereist. Ze wijzen erop dat het niet realistisch is om direct resultaat te verwachten. Daarnaast haalt men aan dat de effecten vaak subtieler zijn. Onderstaande citaten ondersteunen dit:

Respondent A3: *"Je hebt een aantal vragen gesteld: is dat verbeterd sinds verbindende communicatie? De training is nog maar heel recent gebeurd, maar nu moet het juist gebeuren. Iedereen weet nu wat de begrippen en mechanismen zijn. De fundamenten voor bewustwording zijn gelegd. Maar nu moet het juist beginnen, nu moeten we die cultuur gaan voeden en gaan zien dat dat gaat verbeteren. Dat is een werk van lange adem. Mensen zijn ook gewoontebeesten. We blijven makkelijk in onze gewoontes hangen."*

Respondent A1: *"Maar ja, dat is niet zwart-wit. Het is niet omdat je iedereen zo'n training geeft, dat iedereen het de week erop anders gaat doen in een bedrijf."*

Respondent C3: *"Het is ook niet zo iets dat je een boterham gegeten hebt, dat je geen honger meer hebt. Zo werkt dat niet, die verbindende communicatie. Het is allemaal wat subtieler en onderhuidser. Ik vind het moeilijk om daar echt een tastbaar resultaat op te plakken."*

4.2.7 Leiderschap

In twee van de drie cases hebben de respondenten geen verschuiving waargenomen in het leiderschap sinds de introductie van verbindende communicatie in het bedrijf. Respondent A1, een medewerker, meldt dat hij geen verschil heeft opgemerkt in de manier waarop zijn leidinggevende leiding geeft. Respondent A2, een leidinggevende, geeft aan dat het concept van gedeeld leiderschap nog niet is geïmplementeerd binnen het bedrijf. Evenzo ziet respondent C2, een leidinggevende, geen direct en concreet verband tussen verbindende communicatie en gedeeld leiderschap.

Respondent A1: *"Nee, ik heb daar nog geen verschil in gemerkt op dit moment. Het is een beetje een combinatie van aansturen en proberen coachen, denk ik, dat hij gebruikt. Het is niet zo dat ik het gevoel heb dat het meer naar coaching gaat op dit moment."*

Respondent A2: *"Nee. Dat concept [gedeeld leiderschap] hebben we nog niet ingevoerd. Daar zijn wij als organisatie nog niet mee bezig geweest. Nee."*

Respondent C2: *"Daar vind ik het toch moeilijk om dat toe te wijzen aan verbindend communiceren. Ik zie geen heel concreet rechtstreeks verband [tussen gedeeld leiderschap en verbindende communicatie]. Het zal waarschijnlijk wel helpen ergens in onderlaag van met elkaar spreken, maar daar zie ik toch sterkere drivers om dat waar te maken of om daar die evolutie te zien."*

Desalniettemin wordt er wel degelijk een verband tussen verbindende communicatie en gedeeld leiderschap vastgesteld door respondenten B1, B2 en B3. In case B zag men verbindende communicatie als een manier om coachend en gedeeld leiderschap te bevorderen. De respondenten benadrukten dat verbindende communicatie hiervoor het perfecte instrument is, aangezien twee basisprincipes van verbindende communicatie zijn: gelijkwaardigheid en niet commanderen.

Respondent B1: *"Dus die twee zijn samengekomen [twee departementen], wat dat natuurlijk de nodige moeilijkheden gaf. Dat het twee heel verschillende culturen waren. Dan hebben ze in het begin een aantal zaken beslist, onder andere gedeeld en coachend leiderschap was zo één van de dingen die ze gezegd hebben. Dus zo een beetje de best of both worlds, niet volledig zelfsturend, maar ook niet te hiërarchisch, dus dat was zo een beetje: hoe vinden we daar een goede middenweg in? En één van die zaken was gedeeld en coachend leiderschap. Verbindende communicatie werd gezien als een belangrijke manier om dat gedeeld en coachend leiderschap ingang te laten vinden."*

Respondent B3: *"We waren sowieso al met het managementteam volledig de richting uitgegaan van coachend en gedeeld leiderschap. Ik denk dat verbindende communicatie een tool is of een instrument is om dat coachend leiderschap op een goede manier in de praktijk te brengen."*

Respondent B1 is werkzaam in het team organisatiebeheersing en -ontwikkeling en respondent B3 heeft een leidinggevende functie. Echter, ook respondent B2, een 'gewone' medewerker, erkent dat gedeeld leiderschap daadwerkelijk aanwezig is binnen zijn team, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Respondent B2: *"Zeker, ja. We zetten heel sterk in op horizontaal leiderschap bij ons. In het doorgaans werk wordt er evenveel verantwoordelijkheid op jou gelegd als bij de kleine en de grote baas. Je merkt wel dat ze iedereen graag een rol geven in verschillende projecten. En dus, ook al ben ik nu geen teamverantwoordelijke, neem ik taken op die eigenlijk de teamverantwoordelijke op zou moeten nemen in een traditionele organisatie. Want die moderate rol bij de teamoverleggen waar ik over sprak, is iets wat je normaal in een meer traditionele organisatie aan een teamverantwoordelijke zou geven. Maar hier zijn we duidelijk bezig met rollen te verdelen zodat niet alle rollen bij één persoon liggen."*

4.3 Uitdagingen

Dit onderzoek toont aan dat het investeren in verbindende communicatie binnen bedrijven tal van voordelen oplevert. Echter, het integreren van deze communicatiestijl in de alledaagse bedrijfsvoering brengt ook uitdagingen met zich mee die een succesvolle implementatie in de weg

kunnen staan. De belangrijkste uitdaging betreft het levendig houden van de principes van verbindende communicatie in de organisatie. Uit de verzamelde quotes blijkt dat (1) de principes van verbindende communicatie snel uit de aandacht van mensen verdwijnen, (2) het gevaar bestaat dat men terugvalt in oude communicatiegewoontes op de werkvloer en (3) men wel bewust is van de principes, maar dat het werkelijk toepassen ervan nog een uitdaging vormt.

Respondent C2: *"Ja, zeker in het begin als je één keer zo'n opleiding gehad hebt, dan weet je na één week nog perfect hoe dat zit, maar de week nadien vervaagt dat al en het moment dat je het dan zou nodig hebben, dan is het geen parate kennis, is het geen natuurlijke manier om dat te doen."*

Respondent A3: *"Als er ergens een beetje een onderliggende druk is voor prestatie, afleveren van deliverables, klanten, demo's, trade shows enzoverder is het heel gemakkelijk om terug te vallen in oude gewoontes."*

Respondent C2: *" [...] En nog vaak achteraf denk ik: verdorie, dit had ik anders moeten doen of zo. Het blijft wel een beetje vechten tegen een intrinsieke eigen manier van communiceren en naar de dingen kijken. [...] Als er nu echt een gesprek is, een evaluatiegesprek of een conflictgesprek of whatever dan stap je daar anders in en dan ben je daar heel hard en bewust mee bezig. Maar als dat gewoon even iemand is die langsloopt of in de gang een gesprek aangaat op een onbewaakt moment of niet voorbereid moment, ja, dan val je vaak wel in die routines en dan is dat allemaal veel minder bewust."*

In tabel 13 worden nog enkele quotes getoond omtrent de uitdagingen van het implementeren van verbindende communicatie in de dagdagelijkse bedrijfswerking.

Tabel 13: Uitdagingen

Respondent	Quote
B3	<i>"Ik denk dat het een blijvend aandachtspunt is. Omdat natuurlijk die basistraining als je die eenmaal geeft, ja, mensen hebben daar toen kennis mee gemaakt, kunnen het principieel wel interessant vinden, maar daarmee pas je het nog niet toe in je dagelijkse realiteit natuurlijk. Dus ik denk dat het een aandachtspunt is om dat blijvend op de radar te zetten. Mensen daar ook een stukje in te challengen om dat effectief ook toe te passen."</i>
C1	<i>"[...] En dan denk ik, ja, het onderhouden van de techniek. Ik denk dat we daar nu echt wel te weinig in investeren om het bij iedereen levendig te houden."</i>
A2	<i>"Ja, we hebben natuurlijk een opleiding gedaan. Wat er bij een opleiding vaak gebeurt is: je doet opleiding en daar stopt het."</i>
B2	<i>"Ja, als er deadlines worden opgelegd door een hiërarchische overste, en dat is hier dan het kabinet, merkt je wel dat mensen minder de tijd en de aandacht geven aan verbindend communiceren, ook binnen de organisatie. Omdat zelf onder stress staan en het niet direct benoemen dat ze onder die stress staan. Dat maakt dat ze</i>

eerder gaan terugplooiën op eerdere communicatievormen. Een beetje kortaat, functioneel, maar niet noodzakelijk verbindend communiceren."

C2 *"Maar als je het bewust gaat moeten toepassen is dat denk ik voor velen toch ook nog wel een grote drempel dat dat niet verworven kennis is die ..."*

Bovenstaande impliceert dat organisaties actie zouden moeten ondernemen om de uitdagingen van het levendig houden aan te pakken. Uit de quotes van de respondenten blijkt dat organisaties zich bewust zijn van deze noodzaak. Zo werd in twee van de drie cases een facilitatorgroep opgericht. Deze groep neemt verschillende initiatieven om ervoor te zorgen dat de inspanningen die zijn gedaan om verbindende communicatie te integreren, niet verloren gaan. Een voorbeeld hiervan is het afbeelden van de vier bouwstenen in verschillende ruimtes binnen de organisatie. Ook is het de bedoeling dat deze interne facilitators zelf trainingen zullen geven aan bijvoorbeeld nieuwkomers. Het valt echter op dat in case C geen actieve maatregelen worden genomen om de principes levendig te houden. Niettemin blijkt uit de getuigenis van respondent C2 dat HR het belang ervan erkent en de intentie heeft om actie te ondernemen, maar dat mogelijk soms de nodige middelen ontbreken.

Respondent A1: *"Dus bij ons in bedrijf A hebben we een soort werkgroep, een facilitatorgroep. Dat is een groep van een tiental mensen denk ik ondertussen die er proberen voor te zorgen dat die trainingen niet voor niets zijn geweest en die dat proberen levendig te houden binnen het bedrijf. En we komen samen om de zoveel tijd om initiatieven te bespreken over hoe we dat effectief kunnen doen. Een stom voorbeeld is dat er nu posters hangen die de building blocks van de connected communication laten zien. Maar dat is iets heel stoms natuurlijk. Maar het is ook het idee dat wij zelf die trainingen gaan geven als er genoeg ervaring binnen het bedrijf is in die connected communications. En dat mensen die nieuw starten of als we merken dat het nodig is, die trainingen opnieuw gevolgd kunnen worden. Of dat mensen die daar vragen rond hebben ook effectief naar die facilitators kunnen gaan of naar vertrouwenspersonen kunnen gaan om bepaalde situaties te bespreken. [...]"*

Respondent C1: *"Nee, nee, nee [er wordt niets gedaan om het levendig te houden]. Er was ook wel een collega die zich daarmee bezig wou houden, maar zij is dan zelf een andere richting ingeslagen. Dus zij werkt niet meer voor bedrijf C. En dan zijn we dat eigenlijk een beetje verloren."*

Respondent C2: *"Op een gegeven moment hadden we twee collega's die ook wel wat een diepere training gekregen hadden met als bedoeling om laagdrempelig en een stukje goedkoper toch af en toe opfrissessies of basissessies te geven aan medewerkers die het nog niet gehad hebben. Maar die mensen die vertrekken dan en dan valt daar weer een gat. Dus ik denk dat het besef zeker bij HR heel hard leeft en de wens daar ook is om daar meer mee te doen, maar dat op vele momenten de resources er niet altijd zijn om dat te doen."*

5. Discussie

5.1 Theoretische contributie

Dit onderzoek draagt bij aan de uitbreiding van de bestaande literatuur over verbindende communicatie in bedrijven. Een kritische analyse van de literatuur onthult een gebrek aan onderzoek op dit specifieke terrein, met name binnen de context van bedrijven. Aangezien de steekproef van het onderzoek zich uitsluitend richt op bedrijven, vormt dit een bijdrage aan deze leemte.

De resultaten van deze studie tonen aan dat de introductie van verbindende communicatie in organisaties zorgt voor verbeterde efficiëntie binnen de samenwerking en verhoogde motivatie bij medewerkers. Deze bevinding loopt in lijn met de uitspraken van Tielemans (2017), die eveneens wijst op beter functionerende teams en meer gemotiveerde medewerkers als resultaat van de implementatie van verbindende communicatie in organisaties.

Uit dit onderzoek komt bovendien naar voren dat verbindende communicatie werknemers ondersteunt in conflictsituaties. Dit resultaat komt overeen met de bevindingen van Nosek et al. (2014) en Adriani et al. (2024) binnen de gezondheidszorgcontext. In het onderzoek van Nosek et al. (2014) wordt aangehaald dat verpleegkundestudenten na training in verbindende communicatie een verbeterd vermogen hadden om conflicten op te lossen. Adriani et al. (2024) voegt toe dat verbindende communicatie nuttig is om conflicten op een niet-confronterende manier aan te pakken. Deze bevinding kan nu worden uitgebreid naar de bedrijfscontext.

In de literatuur, binnen de context van de gezondheidszorg, wordt aangehaald dat leidinggevendenden die de principes van verbindende communicatie toepassen, oprechte interesse tonen in de behoeften van medewerkers (Adriani et al., 2024). Hoewel mijn onderzoek zich richt op bedrijfsomgevingen, bevestigen de resultaten toch de bevindingen van de literatuur. Sinds de training in verbindende communicatie zijn de respondenten veel meer betrokken bij zowel hun eigen behoeften als die van anderen.

De resultaten van deze studie tonen aan dat respondenten verbindende communicatie associëren met een verbeterd welzijn, waarbij verminderde stress één van de aspecten is. Deze bevinding loopt in lijn met de studie van Adriani et al. (2024), waarin wordt aangehaald dat verbindende communicatie bijdraagt aan minder stress en positievere relaties op de werkplek binnen de gezondheidszorg. De resultaten van deze thesis suggereren dus dat dit ook relevant is in bedrijfsomgevingen.

Verbindende communicatie streeft naar het opbouwen van relaties die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid. Het fungeert als een taal die gelijkwaardigheid bevordert, naast andere belangrijke aspecten (Rosenberg et al., 2021). In een omgeving waar gelijkwaardigheid centraal staat, is het redelijk om een ander type leiderschap te verwachten, zoals coachend of gedeeld leiderschap. In de studie van Museux (2016), die zich richt op zorgteams, bleken de deelnemers na de training in verbindende communicatie beter in staat om collectief leiderschap te stimuleren. Mijn onderzoek, uitgevoerd in bedrijfsomgevingen, werpt echter deels twijfel op deze bevinding, aangezien slechts in één van de drie cases een duidelijke link werd waargenomen tussen verbindende communicatie en gedeeld leiderschap.

In de studie van Bonell et al. (2017) werd vastgesteld dat verbindende communicatie een zeer positief effect heeft op feedback. Mijn onderzoek kan deze bevinding alleen maar bevestigen. Verbindende communicatie draagt bij aan een open feedbackcultuur; individuen voelen zich beter in staat om zowel positieve als negatieve feedback te geven. Niettemin is het belangrijk om op te merken dat mijn onderzoek ook enkele drempels heeft geïdentificeerd die individuen kunnen weerhouden van het geven van feedback.

In de literatuurstudie werd de assumptie gemaakt dat psychologische veiligheid een cruciale rol speelt in relatie tot verbindende communicatie. Echter, het exacte verband tussen deze twee concepten bleef onduidelijk, wat duidt op een lacune in de literatuur. In de literatuur wordt benadrukt dat een klimaat van psychologische veiligheid nodig is voor groepen die nieuw gedrag oefenen en waarin ervaringen en gevoelens gedeeld worden (Remmerswaal, 2015b). Dit wordt ondersteund door de resultaten van mijn onderzoek: het bespreken van gevoelens en onderliggende behoeften vereist een veilige omgeving. Bovendien biedt mijn onderzoek ook bewijs voor de omgekeerde richting: verbindende communicatie bevordert psychologische veiligheid.

Dit onderzoek toont aan dat het luisteren naar elkaar positief is geëvolueerd onder invloed van verbindende communicatie. Dankzij training in verbindende communicatie wordt empathisch luisteren geïntegreerd in de organisatiecultuur. Bovendien toont mijn onderzoek aan dat empathisch luisteren een positieve invloed heeft op interacties en persoonlijke relaties. Deze bevinding loopt parallel met de studie van Nosek et al. (2014). Daarin getuigt een verpleegkundestudent dat verbindende communicatie haar hielp om naar anderen te luisteren zonder zichzelf op de voorgrond te plaatsen. Bovendien toont ook de studie van Korlipara en Shah (2022) aan dat training in verbindende communicatie helpt empathische luistervaardigheden te leren en te verfijnen.

Uit de literatuur blijkt dat communicatie groepen dichter bij elkaar brengt (Adriani et al., 2024). Dit komt overeen met het begrip saamenhorigheid. Deze masterproef heeft aangetoond dat specifiek verbindende communicatie bijdraagt aan een groter gevoel van saamenhorigheid binnen teams en/of organisaties. Met andere woorden zorgt verbindende communicatie voor een sterkere verbondenheid tussen individuen.

Tot slot werden in deze masterproef nog enkele uitdagingen geïdentificeerd met betrekking tot de implementatie van verbindende communicatie in bedrijven. Eén van die uitdagingen is het daadwerkelijk toepassen van de principes, aangezien mensen zich wel bewust zijn van de principes. Deze uitdaging werd ook aangehaald in het onderzoek van Burleson et al. (2011). Daaruit blijkt dat deelnemers de kernconcepten van verbindende communicatie begrijpen, maar dat zij moeite hebben met de toepassing ervan in de praktijk.

Deze masterproef draagt niet alleen bij aan het onderzoeksveld van verbindende communicatie, maar levert ook een waardevolle bijdrage aan het onderzoeksveld van zowel werknemerswelzijn als leiderschap. Terwijl bestaand onderzoek zich voornamelijk richt op de relatie tussen communicatie en welzijn, gaat deze masterproef een stap verder (Walden, 2021). In dit onderzoek wordt aangetoond dat verbindende communicatie op de werkplek het welzijn van werknemers bevordert en hoe dit gebeurt. Bovendien toont deze masterproef aan dat organisaties die streven naar gedeeld leiderschap, dit kunnen verwezenlijken door verbindende communicatie te implementeren binnen de

organisatie. Twee principes van verbindende communicatie zijn gelijkwaardigheid en het doen van verzoeken, in plaats van commando's, wat een afwijking vormt van het traditionele hiërarchische leiderschap.

5.2 Praktische implicaties

Naast theoretische contributies, heeft dit onderzoek ook praktische implicaties. Deze implicaties hebben betrekking op verschillende actoren, namelijk op werkgevers, werknemers en externe adviseurs die inzetten op verbindende communicatie.

In eerste instantie heeft deze studie implicaties voor werkgevers. De zogenaamde 'war-for-talent' vormt vandaag de dag een erg actueel topic. In de huidige arbeidsmarkt vormt het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel een steeds grotere uitdaging. Investeren in een verbindende communicatiecultuur kan hierbij helpen. Door een omgeving te creëren die gekenmerkt wordt door wederzijds begrip, gelijkwaardigheid, empathie en andere essentiële aspecten van verbindende communicatie, kunnen werkgevers een aantrekkelijke werkomgeving bieden die talent aantrekt en behoudt (employer branding). Dit onderzoek duidt er namelijk op dat het tot stand brengen van zo een omgeving een scala aan voordelen met zich meebrengt: een verbeterd welzijn voor werknemers, een verhoogd gevoel van samenhang, een positief effect op de efficiëntie binnen de samenwerking, een positieve invloed op conflictsituaties, gemotiveerder personeel, een open feedbackcultuur en het cultiveren van empathisch luisteren. Bovendien benadrukt dit onderzoek het cruciale belang voor werkgevers om een verbindende communicatiecultuur voortdurend te onderhouden.

Naast gevolgen voor de werkgever, heeft dit onderzoek ook implicaties voor de werknemer. De hierboven genoemde voordelen zijn gunstig voor werknemers. Niettemin kan de investering in verbindende communicatie alleen succesvol zijn als werknemers de principes daadwerkelijk toepassen. Het onderzoek benadrukt waarom het voor werknemers voordelig is om deze principes te omarmen. Vandaar is het dus belangrijk voor werknemers om een open mindset te hebben ten opzichte van verbindende communicatie opdat het ook effectief zijn vruchten afwerpt.

Dit onderzoek brengt niet alleen implicaties met zich mee voor werkgevers en werknemers, maar ook voor externe adviseurs zoals *Walk Your Talk*. Als aanbieder van opleidingen in verbindende communicatie kan *Walk Your Talk* dankzij dit onderzoek inzicht verkrijgen in de impact van hun trainingen. Bovendien uitten de respondenten enthousiasme over de opleidingen die zij genoten hebben bij *Walk Your Talk*, wat de organisatie in een positief daglicht plaatst. Echter, twee van de negen respondenten merkten op dat tijdens de trainingen soms te diep werd 'gegraven' naar voorbeelden bij de deelnemers, waardoor zij achteraf vaak bleven zitten met deze opgewekte kwesties. Dit is een aandachtspunt waar *Walk Your Talk* rekening mee kan houden bij de ontwikkeling van toekomstige trainingen.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek zowel theoretische als praktische implicaties met zich meebrengt, bevat het ook enkele beperkingen die interessante toekomstige onderzoeksmogelijkheden kunnen bieden.

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat sommige respondenten de opleiding in verbindende communicatie nog maar recent hebben gevolgd, waardoor ze nog niet voldoende tijd hebben gehad om de volledige impact ervan te ervaren en te kunnen beoordelen. Het zou daarom interessant zijn om een follow-up studie uit te voeren bij deze respondenten na een langere periode, zodat de effecten van de opleiding beter kunnen worden geëvalueerd. Deze aanpak zou inzicht kunnen bieden in de langetermijneffecten van opleidingen in verbindende communicatie.

Een andere beperking heeft betrekking op de steekproef van het onderzoek. De steekproef bestaat uit slechts negen respondenten. Hoewel de verzamelde gegevens waardevolle inzichten hebben opgeleverd, zou een grotere steekproefomvang een breder scala aan perspectieven kunnen bieden en de betrouwbaarheid van de resultaten kunnen vergroten. Het is echter van belang om op te merken dat generalisatie geen doel op zich is bij kwalitatief onderzoek, waardoor de resultaten van dit onderzoek niet toegepast kunnen worden op andere sectoren. Wanneer generalisatie wel het doel is, wordt doorgaans een deductieve benadering gekozen (Saunders et al., 2020).

Een laatste beperking heeft betrekking op het feit dat de toegepaste onderzoeksmethode gevoelig is voor interviewer bias en sociale wenselijkheidsbias. Interviewer bias kan ontstaan door de manier waarop de interviewer vragen formuleert of reageert op antwoorden (Qu & Dumay, 2011). Sociale wenselijkheidsbias treedt op wanneer respondenten geneigd zijn om sociaal aanvaardbare antwoorden te geven, in plaats van hun ware mening of gedrag weer te geven, om een gunstige indruk te maken (Chung & Monroe, 2003).

In dit onderzoek hadden alle respondenten een masteropleiding genoten. Het uitvoeren van een soortgelijke studie, maar dan toegespitst op individuen met een lager opleidingsniveau, zou ook interessant kunnen zijn voor toekomstige onderzoekers. Dit zou kunnen onthullen of het moeilijk is om concepten als 'verbindende communicatie' bij hen te laten landen, of dat ze een andere mindset hebben ten opzichte van deze communicatiestijl, en of ze anders reageren op feedback (Raemdonck & Strijbos, 2013).

6. Conclusie

Deze masterproef draagt bij aan het academisch onderzoek naar verbindende communicatie binnen de bedrijfscontext. De resultaten tonen aan dat het investeren in een cultuur van verbindende communicatie binnen bedrijven aanzienlijke voordelen oplevert voor zowel de werknemers als het bedrijf.

Uit dit onderzoek blijkt dat de interacties tussen medewerkers in organisaties in een positieve richting evolueren onder invloed van verbindende communicatie. Deze verbeterde interacties zijn het gevolg van het in acht nemen van de vier bouwstenen van verbindende communicatie, empathische luistervaardigheden die bevorderd worden en een open feedbackcultuur die gecreëerd wordt onder invloed van verbindende communicatie.

Bovendien schreven de respondenten tal van positieve gevolgen toe aan een verbindende communicatiecultuur, die resulteert in verbeterde interacties. Zo ervaren zij een verbeterd welzijn, een verhoogd samenhangsgevoel, een betere samenwerking, een positieve impact op conflictsituaties, meer motivatie, een verhoogd gevoel van psychologische veiligheid en tot slot heeft verbindende communicatie de potentie om gedeeld leiderschap te bevorderen.

Tot slot kan deze thesis dienen als vertrekpunt voor verder onderzoek op dit domein. Het zou interessant zijn om een vervolgstudie uit te voeren binnen de onderzochte cases om de langetermijneffecten van de opleidingen te achterhalen en om te zien of het iets is dat op lange termijn wordt volgehouden.

Referentielijst

- Adriaansen, M., & Caris, J. (2020). *Elementaire sociale vaardigheden*.
- Adriani, P. A., Hino, P., Taminato, M., Okuno, M. F. P., Santos, O. V., & Fernandes, H. (2024). Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10753-2>
- Adu-Oppong, A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management Perspectives, G.J.C.M.P.*, 208-213.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1), 11-29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Patterns of Core and Generic Skill Provision in Higher Education. *Higher Education*, 37(1), 71-93. <https://doi.org/10.1023/A:1003451727126>
- Bonnell, H., Li, P., & van Lingen, T. (2017). *Nonviolent Communication – a Communication Tool to support the Adaptive Capacity of Organisations?*
- Burleson, M., Martin, M., & Lewis, R. (2011). *Assessing the Impact of Nonviolent Communication: An Outcome Evaluation*.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Chattoraj, A. K., & Shabnam, S. (2015). Importance of Soft Skill in Business. *Anusandhanika*, 7(2), 105.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S.-W. (2017). Effects of Transformational and Shared Leadership Styles on Employees' Perception of Team Effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377-386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Chung, J., & Monroe, G. S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics: JBE*, 44(4), 291-302. <https://doi.org/10.1023/A:1023648703356>

- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Delfos, M. (2006). Communiseren is contact. In *De Wereld van het Jonge Kind* (pp. 300-303).
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Efectio. (2023, september 13). Growing Emphasis on Employee Experience & Wellbeing in the Workplace » Efectio. *Efectio » Company Culture Management*. <https://efectio.com/en/growing-emphasis-on-employee-experience-wellbeing-in-the-workplace/>
- Engward, H. (2013). Understanding grounded theory. *Nursing Standard*, 28(7), 37-41. <https://doi.org/10.7748/ns2013.10.28.7.37.e7806>
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1/2), 102-119. <https://doi.org/10.1108/13527591211207734>
- Flynn, J., Tuula-Riitta, V., & Grau, J. (2008). Listening in the Business Context: Reviewing the State of Research. *International Journal of Listening*, 22, 141-151. <https://doi.org/10.1080/10904010802174800>
- Fracaro, K. (2001). Two ears and one mouth. *SuperVision*, 62(2), 3-5.
- Goby, V. P., & Lewis, J. H. (2000). *The Key Role of Listening in Business: A Study of the Singapore Insurance Industry*. <https://doi.org/10.1177/108056990006300203>
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>

- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., & Voordeckers, W. (2022). Emotional Dissonance and Affective Organizational Commitment in Family Firm Top Management Teams. *Small Group Research*, 53(6), 787-820. <https://doi.org/10.1177/10464964221098952>
- Hoppe, M. H. (2007). Lending an ear: Why leaders must learn to listen actively. *Leadership in Action*, 27(4), 11-14. <https://doi.org/10.1002/lia.1215>
- IDewe. (2023, februari 10). *Respectvolle en verbindende communicatie is een werk van elke dag*. <https://www.idewe.be/-/week-tegen-pestten>
- Itzhakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 44(5), 762-778. <https://doi.org/10.1177/0146167217747874>
- Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research, Journal Article*. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Korlipara, M., & Shah, H. (2022). "Power of words": Impact, concerns and applications of nonviolent communication training. *European Journal of Training and Development, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2022-0030>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lee, C. A., Kessler, C. M., Varon, D., Martinowitz, U., Heim, M., ROSENBERG, M., & MOLHO, P. (1998). Nonviolent (empathic) communication for health care providers. *Haemophilia: The Official Journal of the World Federation of Hemophilia*, 4(4), 335-340. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2516.1998.440335.x>

- Liang, B., Knippenberg, D., & Gu, Q. (2021). A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 68-83. <https://doi.org/10.1002/job.2494>
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: The view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513. <https://doi.org/10.1108/00251749910278023>
- Maes, G., Sorgeloos, D., Torbeyns, T., & Arp, C. (2018). *De kracht van zelfsturende teams: Een leidraad richting innovatieve arbeidsorganisatie*.
- Museux, A.-C., Dumont, S., Careau, E., & Milot, É. (2016). Improving interprofessional collaboration: The effect of training in nonviolent communication. *Social Work in Health Care*, 55(6), 427-439. <https://doi.org/10.1080/00981389.2016.1164270>
- Nikolopoulou, K. (2023, januari 20). Selecte steekproef (Non-Probability sampling) | betekenis & voorbeelden. *Scribbr*.
- Nosek, M., Gifford, E., & Kober, B. (2014). Nonviolent Communication (NVC) training increases empathy in baccalaureate nursing students: A mixed method study. *Journal of Nursing Education and Practice*, 4(10), p1. <https://doi.org/10.5430/jnep.v4n10p1>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Radovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). *The Importance of Communication in Business Management* (SSRN Scholarly Paper 3578378). <https://papers.ssrn.com/abstract=3578378>
- Raemdonck, I., & Strijbos, J.-W. (2013). Feedback Perceptions and Attribution by Secretarial Employees: Effects of Feedback-Content and Sender Characteristics. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 24-48. <https://doi.org/10.1108/03090591311293275>
- Remmerswaal, J. (2015a). Feedback. In J. Remmerswaal (Red.), *Begeleiden van groepen: Groepsdynamica in praktijk* (pp. 103-113). Bohn Stafleu van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8_10
- Remmerswaal, J. (2015b). Veiligheid en vertrouwen. In J. Remmerswaal (Red.), *Begeleiden van groepen: Groepsdynamica in praktijk* (pp. 347-353). Bohn Stafleu van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8_36

- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rosenberg, M. B., Ghandhi, A., & van Dorp, J. C. (2021). *Geweldloze communicatie: Ontwapenend, doeltreffend en verbindend* (Achtste, voll herziene). Lemniscaat. <https://go.exlibris.link/vj2NNXwc>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Arnoldy, M., Beltman, S., Booy, A., & Borggreve, A. (2020). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e dr.). Pearson. <https://go.exlibris.link/d5hKrhbQ>
- Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*.
- Sen, L. (2007). *COMMUNICATION SKILLS*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>
- Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213. <https://doi.org/10.1002/hrm.21988>
- Spinks, N., & Wells, B. (1995). Quality communication: A key to quality leadership. *Training for Quality*, 3(2), 14-19. <https://doi.org/10.1108/09684879510087486>
- Stormont, V. (2023, januari 23). *What is wellbeing in the workplace and why is it important?* Interaction. <https://www.interaction.uk.com/insight/articles/workplace-wellbeing-a-bottom-line-concern/>
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083020>
- The Guardian. (2021, juni 21). *Investing in health and wellbeing at work doesn't just benefit individuals, it's also good for the bottom line*. <https://www.theguardian.com/workplace-wellbeing/2021/jun/21/investing-in-workplace-health-wellbeing-esg>
- Tielemans, E. (2017). *Verbindende Communicatie werkt*. Maklu.
- Van Beveren, E. (2018). *Verbindende communicatie: Een handleiding*. politeia.
- van der Gulden, J. (2020). Psychologische veiligheid op het werk. *TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 28(9), 49-49. <https://doi.org/10.1007/s12498-020-1275-0>

- Van Houdt, S., Dams, F., & Eeckelaert, L. (2022). Hoe werkbare jobs creëren? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 32 (2), 84-92.
- Vandekerckhof, P., & Beenders, M. (2021). *Soft skills in ondernemerschap: Kernvaardigheden voor ondernemers & intrapreneurs*. ASP. <https://go.exlibris.link/5p7Ctl7C>
- Walden, J. A. (2021). Enhancing Employee Well-Being Through Internal Communication. In L. R. Men & A. Tkalac Verčič (Red.), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* (pp. 149-163). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_9
- Walk Your Talk. (2022). *Wat we doen—Walk your talk*. <https://www.walk-your-talk.be/wat-we-doen/#het-traject>
- Weaver, W. (2017). RECENT CONTRIBUTIONS TO THE MATHEMATICAL THEORY OF COMMUNICATION. *Etc.*, 74(1/2), 136-157.
- Workitects. (z.d.-a). *Workitects*. <https://workitects.be/innovatieve-arbeidsorganisatie>
- Workitects. (z.d.-b). *Workitects*. <https://www.workitects.be/gedeeld-leiderschap>
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Appendix

Bijlage 1: Interviewleidraad – leidinggevenden

Introductie

Ik ben Ansel Konings, masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Mijn masterproef richt zich op verbindende communicatie. Meer bepaald doe ik onderzoek naar wat verbindende communicatie in organisaties teweegbrengt. Om dit te weten te komen, heb ik een aantal vragen opgesteld. Er zijn geen juiste of foute antwoorden en het interview zal tussen de 30 en 60 minuten duren. Verder wil ik aangeven dat ik geïnteresseerd ben in uw ervaringen, visies en zeer concrete informatie en voorbeelden uit de realiteit.

Ik zou het interview graag opnemen, indien u hiermee akkoord gaat. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Uw naam wordt hierbij niet gepubliceerd, er wordt gewerkt met pseudonimisering, en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd.

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?
 - Wat is uw naam?
 - Hoe oud bent u?
 - Wat is de hoogste opleiding die u hebt genoten?
 - Wat is uw moedertaal?
- Kunt u de organisatie kort voorstellen?
- Kunt u uw rol in dit bedrijf toelichten?
 - Wat is uw functie in dit bedrijf?
 - Hoe lang werkt u in deze functie?

Inleidende vragen

- Waarom werd er gestart met opleidingen in VC binnen het bedrijf?
 - Wanneer volgde u deze training in VC?
 - Had u daarvoor al ervaring met VC?
 - Wie volgde deze training?
 - Indien enkel het management:
 - Waarom werd ervoor gekozen om enkel het management deze training te geven?
 - Waarom werd ervoor gekozen om de medewerkers deze opleiding niet te geven?
 - Indien iedereen:
 - Hoe werden de opleidingen VC initieel onthaald bij de medewerkers?
 - Hoe werden de opleidingen VC initieel onthaald bij het management?
 - Hoe stond u zelf initieel tegenover het initiatief?

Thematische clusters

Cluster 1: Impact verbindende communicatie

- Welke uitdagingen ervaarde u vóór de training in VC op het gebied van communicatie binnen uw team of organisatie?
 - Heeft verbindende communicatie hierin een verschil gemaakt? Zo ja, hoe?
 - In welke mate heeft het gebruik van VC geleid tot minder misverstanden binnen de communicatie?
- Hoe gebruikt u die manier van verbindend communiceren in uw dagdagelijks management?
- Heeft deze manier van communiceren uw interacties met medewerkers beïnvloed?
- Heeft deze manier van communiceren uw interacties met externe partijen beïnvloed?
- Op welke manier maakt VC een verschil in uw manier van leiding geven?
 - Op welke manier heeft VC een positieve invloed op uw manier van leiding geven?
 - Op welke manier heeft VC een negatieve invloed op uw manier van leiding geven?
- Wat is tot nu toe de (grootste) bijdrage van VC aan de werking van de organisatie/onderneming?
 - In welke mate heeft VC invloed gehad op de efficiëntie binnen de samenwerking?
 - In welke mate heeft VC een invloed gehad op conflictsituaties?
 - In welke mate is er minder (negatief) conflict sinds de introductie van VC?
- Welke meetbare resultaten of positieve veranderingen kunt u toeschrijven aan het gebruik van VC? (Hoe wordt dat gemeten?)
 - In welke mate heeft het gebruik van VC de relaties met externe partners en andere stakeholders verbeterd?
 - In welke mate heeft VC invloed gehad op tastbaar resultaat?
 - In welke mate heeft VC invloed gehad op klantentevredenheid?
- In welke mate heeft een verbindende cultuur invloed gehad op de motivatie van medewerkers?
- In welke mate heeft een verbindende cultuur invloed gehad op het welzijn van medewerkers?
 - In welke mate heeft een verbindende cultuur ondersteund op vlak van ziekteverzuim/burn-out?
 - In welke mate heeft de introductie van VC invloed gehad op het stressniveau van medewerkers?
- In welke mate heeft de introductie van VC invloed gehad op het stressniveau van uzelf als leidinggevende?
- Wat zijn de (grootste) uitdagingen bij het integreren van VC in de dagdagelijkse werking?
 - Hoe wordt met deze uitdagingen omgegaan?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat de principes van VC levendig blijven binnen de organisatie na de training?
- Zijn er ook minder positieve gevolgen aan de introductie van VC? Zo ja, dewelke?
- Welke impact heeft het leren van verbindende communicatie gehad op u als persoon?

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent:

- Wat is het effect van het gebruik van VC op:
 - Samenhorigheid
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid binnen teams?
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid tussen teams onderling?
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid in de volledige organisatie?
 - Werkgeluk
 - Betrokkenheid
 - Verantwoordelijkheid
 - Heeft VC bijgedragen aan de betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken binnen de samenwerking? Zo ja, op welke manier en in welke mate?
 - Resultaat (efficiëntie/kwaliteit/cijfermatig)
- In welke mate hebben medewerkers sinds de introductie van VC meer voeling met de overkoepelende resultaten van het bedrijf?

Cluster 2: Empathisch Luisteren

- Hoe is 'het luisteren naar mekaar' geëvolueerd onder invloed van VC?
- Wat is het effect van empathisch luisteren op de relatie met uw collega's?
- Hoe past u empathisch luisteren toe in uw dagdagelijkse communicatie?
- Welke specifieke strategieën of technieken gebruikt u om empathisch luisteren te bevorderen?
 - Wat zijn de effecten van deze strategieën?
 - Vindt u dat dit helpt?
 - Kan u daar een specifiek voorbeeld van geven?
- Welke feedback heeft u ontvangen van uw teamleden/medewerkers over hoe zij uw vermogen tot empathisch luisteren ervaren?
- Welke effecten heeft empathisch luisteren volgens u?

Cluster 3: Psychologische Veiligheid

- In welke mate had u het gevoel dat emoties ruimte kregen binnen de samenwerking vóór de introductie van VC?
 - Is dit veranderd sinds de introductie van VC?
- In welke mate had u het gevoel dat u bepaalde problematieken of moeilijke boodschappen bespreekbaar kon maken met uw collega's vóór de introductie van VC?
 - Is dit veranderd sinds de introductie van VC?
 - En andersom: in welke mate heeft u het gevoel dat uw medewerkers zich veilig voelen om moeilijke boodschappen of feedback naar u uit te spreken?
- Merkt u dat mensen makkelijker zaken uitspreken naar elkaar sinds de introductie van VC? Zo ja, in welke mate?
- Wat is het effect van het gebruik van VC op:
 - Vertrouwen binnen de samenwerking
 - Openheid

- In welke mate heeft VC bijgedragen aan uw persoonlijke gevoel van psychologische veiligheid?
- In welke mate heeft VC naar uw inschatting bijgedragen aan de algemene psychologische veiligheid binnen de organisatie?
- Wat heeft binnen de samenwerking op dit moment nog steeds de grootste negatieve impact op psychologische veiligheid?

Cluster 4: Feedback

- Wat is het effect van verbindende communicatie op het geven van feedback?
 - Hoe is de feedbackcultuur binnen uw team / de organisatie geëvolueerd onder invloed van VC?
 - In welke mate wordt er meer feedback gegeven tussen medewerkers?
 - In welke mate krijgt u zelf meer feedback sinds de introductie van VC?
 - In welke mate wordt er feedback gegeven van medewerkers naar leidinggevendenden toe?
 - Welke verbanden ziet u tussen een open feedbackcultuur en de toepassing van VC?
 - Welke effecten heeft het voeden van een open feedbackcultuur? (bv. betere samenwerking)
 - Wat is naar uw beleving de grootste drempel bij het geven van feedback binnen de organisatie?

Cluster 5: (Gedeeld) Leiderschap

- Wat is het (grootste) effect van de introductie van VC op vlak van leiderschap?
- Zijn er minder positieve gevolgen aan de introductie van VC vanuit leidinggevend perspectief? Zo ja, dewelke?
- Wat zijn de (grootste) uitdagingen voor u als leidinggevende hierin?
- Hoe is het leiderschap binnen de organisatie geëvolueerd onder invloed van verbindende communicatie?
 - In welke mate draagt VC bij aan een verschuiving van een louter aansturende rol naar een meer coachende/ondersteunende rol?
- Wat is het effect van een verbindende samenwerkingscultuur op:
 - Het takenpakket van u als leidinggevende
 - In welke mate heeft de introductie van VC invloed gehad op de taakverdeling binnen de organisatie?
 - De besluitvorming
 - (Werkdruk)
- Is er binnen uw organisatie sprake van gedeeld leiderschap?
 - Indien ja: Op welke manier heeft gedeeld leiderschap veranderingen teweeggebracht bij de taken/verantwoordelijkheden van de verschillende teams? (zelfsturende teams)

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent:

- In welke mate is leiderschap geconcentreerd bij een bepaalde persoon?
- In welke mate is leiderschap verspreid over de teamleden?
 - Hoe heeft gedeeld leiderschap een invloed op VC?
 - Zorgt dat ervoor dat er meer/minder verbindend gecommuniceerd wordt?
 - Of andersom: hoe heeft VC een invloed op gedeeld leiderschap?
 - Zorgt VC ervoor dat er eerder gedeeld leiderschap is omdat je meer in verbinding staat met elkaar?

Slot

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heeft u nog vragen?
- Bedanking.

Bijlage 2: Interviewleidraad – medewerkers

Introductie

Ik ben Ansel Konings, masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Mijn masterproef richt zich op verbindende communicatie. Meer bepaald doe ik onderzoek naar wat verbindende communicatie in organisaties teweegbrengt. Om dit te weten te komen, heb ik een aantal vragen opgesteld. Er zijn geen juiste of foute antwoorden en het interview zal tussen de 30 en 60 minuten duren. Verder wil ik aangeven dat ik geïnteresseerd ben in uw ervaringen, visies en zeer concrete informatie en voorbeelden uit de realiteit.

Ik zou het interview graag opnemen, indien u hiermee akkoord gaat. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Uw naam wordt hierbij niet gepubliceerd, er wordt gewerkt met pseudonimisering, en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd.

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf kort voorstellen?
 - Wat is uw naam?
 - Hoe oud bent u?
 - Wat is de hoogste opleiding die u hebt genoten?
 - Wat is uw moedertaal?
- Kunt u de organisatie kort voorstellen?
- Kunt u uw rol in dit bedrijf toelichten?
 - Wat is uw functie in dit bedrijf?
 - Hoe lang werkt u in deze functie?

Inleidende vragen

- Heeft u een training in VC gevolgd?
 - Wanneer volgde u deze training?
 - Had u daarvoor al ervaring met VC?
 - Hoe stond u initieel tegenover dit initiatief?

Thematische clusters

Cluster 1: Verbindende Communicatie (algemeen)

- Welke uitdagingen ervaarde u vóór de training in VC op het gebied van communicatie binnen uw team of organisatie?
 - Heeft verbindende communicatie hierin een verschil gemaakt? Zo ja, hoe?
 - In welke mate heeft het gebruik van VC geleid tot minder misverstanden binnen de communicatie?
- Hoe ervaart u de manier van communiceren door uw leidinggevende(n)?
 - Welk effect heeft dat op u?
 - Welke invloed heeft dit op jouw eigen manier van communiceren?
- Hoe gebruikt u deze manier van communiceren zelf op de werkvloer?

- Heeft deze manier van communiceren uw interacties met medewerkers beïnvloed?
- Heeft deze manier van communiceren uw interacties met externe partijen beïnvloed?
- Wat is tot nu toe de (grootste) bijdrage van VC aan de werking van uw team of de organisatie?
 - In welke mate heeft VC een invloed gehad op de efficiëntie binnen de samenwerking?
 - In welke mate heeft VC een invloed gehad op conflictsituaties?
 - In welke mate is er minder (negatief) conflict sinds de introductie van VC?
- Welke meetbare resultaten of positieve veranderingen kunt u toeschrijven aan het gebruik van VC? (Hoe wordt dat gemeten?)
 - In welke mate heeft het gebruik van VC de relaties met externe partners en andere stakeholders verbeterd?
 - In welke mate heeft VC invloed gehad op tastbaar resultaat?
 - In welke mate heeft VC invloed gehad op klantentevredenheid?
- In welke mate heeft een cultuur van VC een invloed gehad op uw motivatie als medewerker?
- In welke mate heeft een verbindende cultuur invloed gehad op uw welzijn?
 - In welke mate heeft een verbindende cultuur ondersteund op vlak van ziekteverzuim/burn-out?
 - In welke mate heeft de introductie van VC invloed gehad op uw stressniveau?
- In welke mate heeft een cultuur van VC uw werkervaring beïnvloed?
- Wat zijn de (grootste) uitdagingen bij het integreren van VC in de dagdagelijkse werking?
 - Hoe wordt met deze uitdagingen omgegaan?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat de principes van VC levendig blijven binnen de organisatie na de training?
- Zijn er ook minder positieve gevolgen aan de introductie van VC?
 - Zo ja, dewelke?
- Welke impact heeft het leren van verbindende communicatie gehad op u als persoon?

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent:

- Wat is het effect van het gebruik van VC op:
 - Samenhorigheid
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid binnen teams?
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid tussen teams onderling?
 - In welke mate is er een groter gevoel van samenhorigheid in de volledige organisatie?
 - Werkgeluk
 - Betrokkenheid
 - Verantwoordelijkheid
 - Heeft VC bijgedragen aan de betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken binnen de samenwerking? Zo ja, op welke manier en in welke mate?
 - Resultaat (efficiëntie/kwaliteit/cijfermatig)
- In welke mate heeft u als medewerker sinds de introductie van VC meer voeling met de overkoepelende resultaten van het bedrijf?

Cluster 2: Empathisch Luisteren

- Hoe is 'het luisteren naar mekaar' geëvolueerd onder invloed van VC?
- Wat is het effect van empathisch luisteren op de relatie met uw collega's?
- Hoe past u empathisch luisteren toe in uw dagdagelijkse communicatie?
- Welke specifieke strategieën of technieken gebruikt u om empathisch luisteren te bevorderen?
 - Wat zijn de effecten van deze strategieën?
 - Vindt u dat dit helpt?
 - Kan u daar een specifiek voorbeeld van geven?
- Welke feedback heeft u ontvangen van uw teamleden over hoe zij uw vermogen tot empathisch luisteren ervaren?
- Welke effecten heeft empathisch luisteren volgens u?

Cluster 3: Psychologische Veiligheid

- In welke mate had u het gevoel dat emoties ruimte kregen binnen de samenwerking vóór de introductie van VC?
 - Is dit veranderd sinds de introductie van VC?
- In welke mate had u het gevoel dat u bepaalde problematieken of moeilijke boodschappen bespreekbaar kon maken met uw collega's vóór de introductie van VC?
 - Is dit veranderd sinds de introductie van VC?
 - En andersom: in welke mate heeft u het gevoel dat uw collega's zich veilig voelen om moeilijke boodschap of feedback naar u uit te spreken?
- Merk je dat mensen makkelijker zaken uitspreken naar elkaar sinds de introductie van VC? Zo ja, in welke mate?
- Wat is het effect van het gebruik van VC op:
 - Vertrouwen binnen de samenwerking
 - Openheid
- In welke mate heeft VC bijgedragen aan uw persoonlijke gevoel van psychologische veiligheid?
- In welke mate heeft VC naar uw inschatting bijgedragen aan de algemene psychologische veiligheid binnen de organisatie?
- Wat heeft binnen de samenwerking op dit moment nog steeds de grootste negatieve impact op psychologische veiligheid?

Cluster 4: Feedback

- Wat is het effect van verbindende communicatie op het geven van feedback?
 - Hoe is de feedbackcultuur binnen uw team / de organisatie geëvolueerd onder invloed van VC?
 - In welke mate krijgt u zelf meer feedback sinds de introductie van VC?
 - In welke mate wordt er feedback gegeven van medewerkers naar leidinggevenden toe?
 - Welke verbanden ziet u tussen een open feedbackcultuur en de toepassing van VC?
 - Welke effecten heeft het voeden van een open feedbackcultuur? (bv. betere samenwerking)

- Wat is naar uw beleving de grootste drempel bij het geven van feedback binnen de organisatie?

Cluster 5: (Gedeeld) Leiderschap

- Welke veranderingen heeft u als medewerker opgemerkt in het leiderschap sinds de introductie van VC?
 - In welke mate draagt VC bij aan een verschuiving van een louter aansturende rol naar een meer coachende/ondersteunende rol van uw leidinggevende?
- Heeft uzelf ook meer leidinggevende taken gekregen?
- Welke effecten heeft een verbindende cultuur op de besluitvorming binnen uw team? (zelfsturende teams)
- Is er binnen uw organisatie sprake van gedeeld leiderschap?
 - Indien ja: Op welke manier heeft gedeeld leiderschap veranderingen teweeggebracht in jullie taken/verantwoordelijkheden als team? (zelfsturende teams)

Eventuele bijvragen, gericht op de antwoorden van de respondent:

- In welke mate is leiderschap geconcentreerd bij een bepaalde persoon?
- In welke mate is leiderschap verspreid over de teamleden?
 - Hoe heeft gedeeld leiderschap een invloed op VC?
 - Zorgt dat ervoor dat er meer/minder verbindend gecommuniceerd wordt?
 - Of andersom: hoe heeft VC een invloed op gedeeld leiderschap?
 - Zorgt VC ervoor dat er eerder gedeeld leiderschap is omdat je meer in verbinding staat met elkaar?

Slot

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heeft u nog vragen?
- Bedanking.