



De gevolgen van *habitual voice* voor werknemers:

Verschillend voor mannen en vrouwen?

Student	Patrick Gros
Studentnummer	11804270
Master	Psychologie, Consultancy en Organisatieontwikkeling (track) Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam
Betreft	Masterthese
Datum	27-09-18
Aantal woorden	9273
Begeleider	mw. dr. mr. A. Bakker-Pieper
Tweede beoordelaar	mw. S.A. van der Meer MSc

Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	3
THEORETISCH KADER	5
<i>Habitual voice</i>	5
<i>Habitual voice</i> en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit	6
<i>Habitual voice</i> en geloofwaardigheid	7
De rol van ILT en geslacht	9
Geloofwaardigheid en geslacht	12
METHODEN	13
Design	13
Participanten	13
Procedure	14
Materialen	14
RESULTATEN	18
Beschrijvende en voorbereidende statistieken	18
Manipulatiecheck	21
Hypothesetoetsen	23
DISCUSSIE	30
Theoretische implicaties	30
Beperkingen en vervolgonderzoek	34
Praktische implicaties	36
Conclusie	37
LITERATUURLIJST	38

Introductie

'Every time you have to speak, you are auditioning for leadership', aldus auteur en presidentiële speechschrijver James Humes. *Employee voice* wordt in de literatuur gedefinieerd als het bewust uiten van werkgerelateerde ideeën, informatie en meningen die op een constructieve manier tegen de status quo ingaan (Knoll & Redman, 2016). Dit is belangrijk voor een organisatie aangezien hierdoor de prestatie verhoogd wordt en er eerder fouten gedetecteerd kunnen worden (Knoll & Redman, 2016). Daarnaast is het voor werknemers ook persoonlijk belangrijk aangezien zij eerder als een geschikte leider gezien kunnen worden door anderen (Premeaux & Bedeian, 2003). Er is echter ook een ander type *voice*, namelijk *habitual*. Dit wordt gedefinieerd als de automatische expressie van suggesties, bezorgdheid of meningen gericht om in het voordeel te werken voor een organisatie. Bij dit type *voice* maken mensen dus geen bedachtzame afwegingen en uiten in plaats daarvan altijd hun mening ongeacht de consequenties voor henzelf (Lam, Rees Levesque, & Ornstein, 2017). Hierdoor is het de vraag of *habitual voice* dezelfde positieve uitkomsten als *employee voice* heeft of juist vaker negatieve uitkomsten teweeg brengt.

Volgens de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) leidt *voice* tot meer voordelen dan nadelen wanneer het gedrag in lijn is met communicatie normen en verwachtingen. Uit eerder onderzoek blijkt dat *employee voice* kan leiden tot een hogere kwaliteit van de informatie die uitgewisseld wordt en de persoon behoudt een positief imago. Maar mensen die *employee voice* gedrag vertonen delen niet al hun gedachtes, dat hangt immers af van de mate waarin ze denken dat het ze wat oplevert. Dit kan betekenen dat er sprake is minder informatie uitwisseling tussen werknemers dan mogelijk zou zijn, wat nadelig is voor een organisatie (Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2008).

Eerder onderzoek heeft dus getracht om duidelijkheid te creëren over de voor- en nadelen van *employee voice*. De voor- en nadelen van *habitual voice* zijn echter nog niet

onderzocht. Volgens de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) zou *habitual voice* kunnen leiden tot de perceptie dat iemand een effectieve leider is (hierna “gepercipieerde leiderschapseffectiviteit”). Dit is voordelig aangezien de persoon hierdoor meer invloed en doorgroei mogelijkheden heeft binnen een organisatie (Hannah, Avolio, Walumbwa, & Chan, 2012; Seitz, 1995; Wang & Thompson, 2006). Anderzijds zou *habitual voice* er ook voor kunnen zorgen dat iemand schade aan zijn geloofwaardigheid ervaart waardoor zijn input niet meer in overweging wordt genomen. Dit onderzoek zal meer inzicht geven in de veronderstelde relatie tussen *habitual voice* en potentiële negatieve (schade aan geloofwaardigheid) en positieve (meer gepercipieerde leiderschapseffectiviteit) gevolgen. Een variabele die hierbij een rol zou kunnen spelen is geslacht. In het onderzoek van Morrison en Milliken (2003) gaven vrouwen aan dat zij het gevoel hebben dat zij, in tegenstelling tot mannen, voorzichtig en bedachtzaam hun meningen, ideeën en input kenbaar moeten maken op de werkvloer. Dit is conform de *social role theory*, die stelt dat vrouwen andere eigenschappen en rollen toegekend krijgen in de maatschappij dan mannen (Weyer, 2007). Wanneer vrouwen *habitual voice* gedrag vertonen zouden zij niet aan deze verwachte eigenschappen en rollen voldoen. *Implicit Leadership Theories* (Epitropaki & Martin, 2004) zouden dan kunnen verklaren waarom de relatie tussen *habitual voice* en effectieve leiderschapspercepties verschillend is voor mannen dan voor vrouwen.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om de relatie tussen *habitual voice* en zowel gepercipieerde leiderschapseffectiviteit als geloofwaardigheid in kaart te brengen, en te onderzoeken wat de rol van geslacht en ILT hierin is. Mogelijk heeft het geslacht van de *voicer* invloed op de door hem of haar ervaren gevolgen van *habitual voice*, waarbij vrouwen meer negatieve dan positieve gevolgen zouden kunnen ervaren. Dit onderzoek zou dan o.a. meer inzicht geven in één van de redenen waarom vrouwen tegenwoordig nog steeds moeite hebben om leidinggevende posities in te nemen op de arbeidsmarkt.

Theoretisch kader

Habitual voice

Employee voice is in de literatuur gedefinieerd als de weloverwogen beslissing van een medewerker in een organisatie om eigen gedachten, meningen en overtuigingen te uiten tegen gelijken en hoger geplaatsten (Lam et al., 2017). Hierbij wegen werknemers via een persoonlijke kosten-baten analyse af of zij daadwerkelijk hun *voice* moeten uiten. Wanneer de baten de kosten overstijgen, zullen zij hun *voice* gebruiken. Echter wanneer de kosten de baten overstijgen, zullen zij niet gebruik maken van hun *voice* en in plaats daarvan *silence* toepassen (Avery & Quiñones, 2002; Withey & Cooper, 1989). Bij *employee silence* maken werknemers dus weloverwogen de beslissing om hun eigen gedachten, meningen en overtuigingen niet te uiten. Dit kunnen zij doen om diverse redenen, bijvoorbeeld om zichzelf of anderen binnen de organisatie te beschermen (Knoll & Redman, 2016). Het gebruik maken van *employee voice* en *silence* heeft diverse gevolgen. Zoals eerder aangegeven kan *voice* en *silence* gedrag leiden tot minder informatie uitwisseling, minder vertrouwen tussen werknemers en het behouden van een positief imago (Lam et al., 2017; Nikolaou et al., 2008). In tegenstelling tot *employee voice* en *silence*, zijn de voor- en nadelen van *habitual voice* nog niet onderzocht. *Habitual voice* is in de literatuur gedefinieerd als de automatische expressie van suggesties, bezorgdheid of meningen gericht om in het voordeel te werken voor een organisatie (Lam et al., 2017). Aangezien *habitual voicers* geen kosten-baten analyse doen, hebben zij voordat zij hun *voice* uiten geen zicht op de mogelijke voor- en nadelen van hun gedrag. Lam et al. (2017) veronderstellen dat meer gepercipieerde leiderschapseffectiviteit en schade aan geloofwaardigheid mogelijke gevolgen kunnen zijn van *habitual voice* gedrag.

Mensen verschillen in de mate waarin ze geneigd zijn *habitual voice* gedrag te vertonen. Dit kan namelijk gerelateerd worden aan extraversie en dominantie, waarbij mensen met een hoge mate van extraversie en dominantie eerder geneigd zijn om *habitual voice* gedrag te

vertonen (Lam et al., 2017; Kandler, 2012). Daarnaast toont onderzoek naar *habits* aan dat gewoontes ontstaan wanneer gedrag frequent uitgevoerd wordt in een stabiele context (Danner, Aarts & Vries, 2008). *Habitual voice* gedrag kan op deze wijze gestimuleerd worden door de omgeving. Dus door enerzijds *nature*, individuele aanleg, en anderzijds *nurture*, een faciliterende omgeving, kunnen mensen *habitual voice* gedrag ontwikkelen.

***Habitual voice* en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit**

Habitual voice gedrag kan invloed uitoefenen op de gepercipieerde leiderschapseffectiviteit van *habitual voicers*. Leiderschap is gedefinieerd als een proces waarbij een persoon invloed uitoefent op mensen of op een groep om een gezamenlijk doel te bereiken (Northouse, 2016). Daarnaast benadrukken Lord en Maher (1991, p. 3) het belang van de perceptie van mensen van effectief leiderschap en zij definiëren leiderschap dan ook als '*het proces om door anderen gezien te worden als een leider*'. Wanneer iemand gezien wordt als een effectieve leider, ongeacht dus of die persoon formeel een leidinggevende positie vervult, ervaart diegene meerdere positieve gevolgen, zoals meer invloed op de werkvloer en hogere kans op doorgroei mogelijkheden. Daarnaast kan het zelfvertrouwen en de *self-efficacy* van mensen stijgen doordat zij aangemoedigd en gesteund worden in hun keuzes, ideeën en input (Hannah et al., 2012; Seitz, 1995; Wang & Thompson, 2006).

De *babble hypothesis* stelt dat frequentie van communicatie een belangrijkere voorspeller voor leiderschap is dan de kwaliteit van die communicatie (Jiang et al., 2015; Paunova, 2015; Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003). De mate waarin een iemand communiceert voorspelt inderdaad of diegene gekozen zal worden als leider door de groep (Paunova, 2015; Riggio et al., 2003). Dit wordt ook wel *leadership emergence* genoemd en is gedefinieerd als het proces waardoor leden van een groep iemand de leiderschapsstatus toekennen. Dit is afhankelijk van de perceptie die de groep heeft van iemand en in welke mate deze perceptie overeenkomt met het beeld dat men heeft van een goede leider. Naarmate

iemands kenmerken en gedrag meer overeenkomen met dat beeld, wordt hij of zij meer gepercipieerd als een goede leider. Zo worden mensen met goede communicatievaardigheden eerder door leden van de groep geëvalueerd als effectieve leiders, ook als hun daadwerkelijke prestatie niet hoger is dan leiders met slechte communicatievaardigheden (Riggio et al., 2003). Hieruit volgt de hypothese:

Hypothese 1: *Habitual voice* gedrag is positief gerelateerd aan gepercipieerd worden als een effectieve leider.

***Habitual voice* en geloofwaardigheid**

Ondanks dat *habitual voicers* eerder gezien kunnen worden als een effectieve leider, kunnen zij ook schade aan hun geloofwaardigheid ervaren door hun gedrag. Geloofwaardigheid, ook wel *credibility* genoemd, bestaat volgens de *credibility theory* (Horton, Peterson, Banerjee, & Peterson, 2016) uit twee componenten: expertise en betrouwbaarheid. Expertise wordt gedefinieerd als de bekwaamheid en kennis die iemand heeft over een onderwerp, terwijl betrouwbaarheid gedefinieerd wordt als de eerlijkheid en integriteit van iemand. Deze twee componenten van geloofwaardigheid zijn vooral belangrijk in situaties waarbij er interactie plaatsvindt tussen werknemers van een organisatie en de input van iemand serieus in overweging wordt genomen. Volgens de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) zijn *habitual voicers* zich minder bewust en hechten zij minder waarde aan situationele aanwijzingen die hen zouden kunnen waarschuwen voor eventuele risico's wanneer zij hun *voice* uiten in bepaalde situaties. Wanneer *habitual voicers voice* gedrag vertonen, houden ze dus geen rekening met de mogelijke consequenties voor zichzelf of voor de organisatie waardoor anderen binnen de organisatie hen als wispelturig of onnadenkend kunnen ervaren. Hierdoor neemt de geloofwaardigheid van de *voicers* af.

Het belang van geloofwaardigheid op de werkvloer kan toegelicht worden aan de hand van de *Elaboration Likelihood Model, ELM* (Petty & Cacioppo, 1986). Volgens de ELM kunnen mensen anderen overtuigen van hun meningen, opvattingen en ideeën aan de hand van twee routes, de centrale en perifere route. De centrale route omvat een overtuigingsproces waarbij iemand alle informatie van een bericht tot zich neemt, beoordeelt en overweegt. Bij de perifere route wordt er echter geen gebruik gemaakt van een gedetailleerde inhoudelijke beoordeling van het bericht. In plaats daarvan wordt er bij deze route gebruik gemaakt van heuristieken. Deze heuristieken gebruikt men tijdens het zoeken, verwerken en beoordelen van informatie om complexe beslissingen te vergemakkelijken. Hierdoor worden er sneller beslissingsfouten gemaakt en relevante informatie verworpen (Renn & Levine, 1991; Bazerman & Moore, 2012).

Mensen maken alternerend gebruik van de centrale en perifere route afhankelijk van de specifieke situatie en externe factoren zoals tijdsdruk (Petty & Cacioppo, 1986). Wanneer mensen gebruik maken van de perifere route maken zij, door middel van heuristieken, beoordelingen over de berichtgever in plaats van de inhoud van het bericht. Dit resulteert onder andere in het gebruik van de *credibility heuristic*, waarbij de berichtgever wordt beoordeeld op zijn of haar waarschijnlijke betrouwbaarheid en expertise (Hilligoss & Rieh, 2008; O'Keefe, 2008). Als de berichtgever, door het vertonen van *habitual voice* gedrag, als wispelturig en onnadenkend wordt beschouwd zou dit kunnen leiden tot een afname van de gepercipieerde betrouwbaarheid en expertise. Hierdoor zal ook de wél relevante input die een *habitual voicer* geeft niet worden gesignaleerd. Hieruit volgt de hypothese:

Hypothese 2: *Habitual voice* gedrag is positief gerelateerd aan schade aan geloofwaardigheid.

De rol van ILT en geslacht

Er wordt verondersteld dat *habitual voicers* eerder gezien worden als een effectieve leider. Dit zou verklaard kunnen worden aan de hand van de *implicit leadership theories* (ILT) die mensen hebben. ILT ontstaan doordat mensen door middel van socialisatie en ervaringen met leidinggevenden persoonlijke assumpties ontwikkelen over de kenmerken en vaardigheden van een, in hun ogen, ideale leidinggevende (Epitropaki & Martin, 2004). Deze assumpties worden opgeslagen in het geheugen en aan de hand hiervan maken mensen een beoordeling of een persoon prototypisch is als leider, dit wordt *leadership categorisation* genoemd (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017; Lord & Maher, 1991). De meest recente operationalisatie van ILT onderscheidt zeven prototypische en twee anti-prototypische dimensies, elk bestaande uit verschillende kenmerken (Offermann & Coats, 2017). Deze kenmerken zijn de eerder genoemde persoonlijke assumpties van mensen over de kenmerken en vaardigheden van een geschikte leidinggevende. Door verschillende kenmerken samen te nemen en te categoriseren wordt er een dimensie gevormd. Een persoon zal eerder gezien worden als een effectieve leider wanneer hij volgens de persoon die hem beoordeelt hoog scoort op de prototypische en laag op de anti-prototypische dimensies.

Mensen die *habitual voice* gedrag vertonen zouden ingedeeld kunnen worden op een prototypische of een anti-prototypische dimensie, afhankelijk van hoe een ander diegene categoriseert. *Habitual voicing* kan enerzijds gezien worden als energiek, krachtig en dynamisch, wat kenmerkend is voor de prototypische dimensie charisma. Anderzijds kan het gezien worden als drammerig, egoïstisch en luidruchtig, wat kenmerkend is voor de prototypische dimensie tirannie (Epitropaki & Martin, 2004; Offermann & Coats, 2017). Zoals eerder genoemd kan *habitual voice* gerelateerd worden aan extraversie en dominantie, waarbij mensen met een hoge mate van extraversie en dominantie eerder geneigd zijn om *habitual voice* gedrag te vertonen (Lam et al., 2017; Kandler, 2012). Dominantie kan worden gedefinieerd als

de mate waarin een persoon invloed en controle uitoefent in een groepsinteractie (Mast, 2001). Extraversie kan worden gedefinieerd als de neiging om assertief, actief en spraakzaam te zijn (Keller, 1999). Dominantie en extraversie zijn twee kenmerken die ingedeeld kunnen worden op de prototypische ILT dimensie charisma, maar ookwel op de anti-prototypische dimensie tirannie. Hierdoor is het de vraag wat nu bepaalt of mensen *habitual voice* gedrag als charismatisch of als tiranniek beschouwen. Een variabele die hierop van invloed zou kunnen zijn is geslacht.

Volgens de *social role theory* van Eagly en Karau (2002) zijn er gedeelde verwachtingen in hoe mannen en vrouwen zich zouden moeten gedragen. Van vrouwen worden meer *communal* eigenschappen verwacht, zoals affectiviteit, behulpzaamheid, sympathie en gevoeligheid. Van mannen worden er echter meer *agentic* eigenschappen verwacht, zoals assertiviteit, onafhankelijkheid, dominantie en daadkrachtigheid. Leaders vervullen ook een sociale rol en er zijn dan ook gedeelde verwachtingen over hoe leaders zich zouden moeten gedragen. *Agentic* eigenschappen worden geassocieerd met het zijn van een geschikte leidinggevende waardoor er geen goede fit is tussen de vrouwelijke rol (*communal eigenschappen*) en de leiderschapsrol (Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008). Wanneer vrouwen hun rol als vrouw schenden door een masculiene leiderschapsstijl aan te nemen worden zij, volgens de *role congruity theory* (Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008), nog steeds negatief geëvalueerd omdat zij de verwachtingen die mensen hebben over vrouwen niet nakomen. Hierdoor worden vrouwen die zich als een masculiene leidinggevende en vrouwen die zich als een feminiene leidinggevende gedragen niet geaccepteerd.

Zoals eerder benoemd vertonen *habitual voicers* eerder gedrag wat geassocieerd kan worden met dominantie en extraversie, dus *agentic* eigenschappen, passend bij wat men verwacht van mannen. Hierdoor zou *habitual voice* gedrag voor mannen geclassificeerd kunnen worden op de prototypische dimensie charisma maar omdat het gedrag minder *communal* is,

zou ditzelfde gedrag door vrouwen eerder kunnen leiden tot een classificatie op de anti-prototypische dimensie tirannie. Hieruit volgt de hypothese:

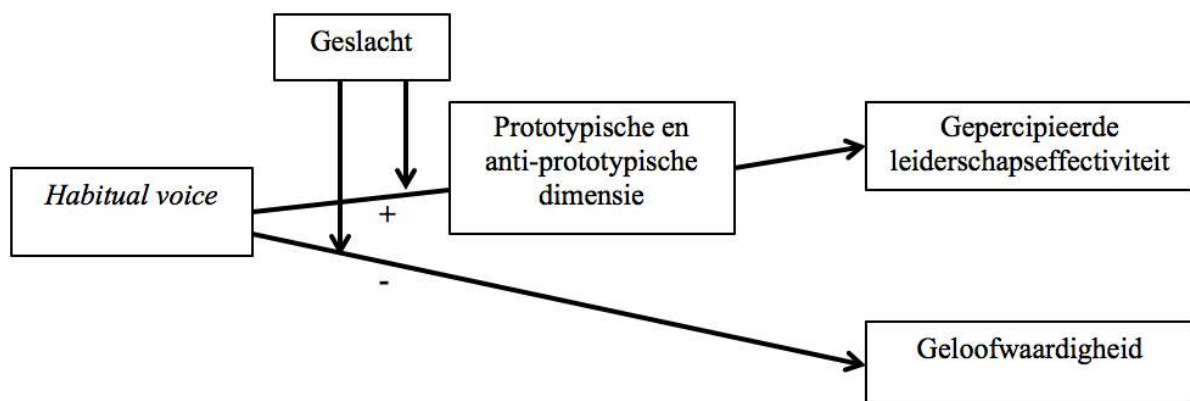
Hypothese 3: De relatie tussen de interactie van *habitual voice* met geslacht en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit wordt verklaard door de prototypische dimensie charisma en de anti-prototypische dimensie tirannie. *Habitual voice* gedrag van mannen is positief gerelateerd aan gepercipieerde leiderschapseffectiviteit wat wordt verklaard door de ILT-dimensie charisma, terwijl *habitual voice* gedrag van vrouwen negatief gerelateerd is aan gepercipieerde leiderschapseffectiviteit wat wordt verklaard door de ILT-dimensie tirannie.

Geloofwaardigheid en geslacht

Eerder is beargumenteerd dat een *habitual voicer* als wispelturig en onnadenkend beschouwd kan worden en dit leidt tot een afname van hun gepercipieerde expertise. Vrouwelijke *habitual voicers* gedragen zich bovendien niet zoals verwacht wordt gezien hun sociale rol (Eagly & Karau, 2002). Hierdoor kunnen zij, naast wispelturig en onnadenkend, ook beoordeeld worden als zijnde niet integer, onecht of oneerlijk. Dit kan leiden tot de gedachte dat vrouwen niet betrouwbaar zijn. Al met al zal hun input daardoor eerder worden gezien als ongeloofwaardig. Hieruit volgt de hypothese:

Hypothese 4: de negatieve relatie tussen *habitual voice* en geloofwaardigheid wordt beïnvloed door geslacht. De geloofwaardigheid van vrouwelijke *habitual voicers* zal meer schade leiden dan die van mannelijke *habitual voicers*.

Figuur 1. Hypothetisch model



Methoden

Design

Er was sprake van een 2 x 2 experimenteel onderzoeksdesign, waarbij hypothesen getest werden aan de hand van een *vignette* experiment, ook wel een *factorial survey approach* genoemd (Rooks, Raub, Selten, & Tazelaar, 2000). De onafhankelijke variabelen die in dit onderzoek werden gemanipuleerd waren *habitual voice* en geslacht (moderator). De mediators waren de prototypische en anti-prototypische dimensies charisma en tirannie. De afhankelijke variabelen waren gepercipieerde leiderschapseffectiviteit en geloofwaardigheid.

Participanten

De respondenten werden geworven door middel van een gemakssteekproef waarbij de enige vereiste was dat ze 18 jaar of ouder waren. 186 participanten hebben deelgenomen aan het onderzoek. De 23 deelnemers die geen enkel onderdeel van de vragenlijst volledig hadden ingevuld werden uitgesloten van het onderzoek. Deelnemers die de manipulatiecheck omtrent het geslacht niet juist hadden beantwoord werden uitgesloten van het onderzoek, dat betrof 4 deelnemers. De resultaten van het onderzoek zijn geconcludeerd op basis van de antwoorden van 159 deelnemers (leeftijd $M = 31.96$, $SD = 12.44$). Hiervan was 37% man ($N = 59$, leeftijd $M = 31.53$, $SD = 12.02$) en 63% vrouw ($N = 100$, leeftijd $M = 32.21$, $SD = 12.74$). 53% van de respondenten hebben een WO als hoogst genoten opleiding, 33% HBO, 9% MBO en 5% geen opleiding. 88% van de respondenten werkten op het moment van invullen in een organisatie en 50% hadden een baan als directe leidinggevende.

Procedure

De deelnemers hebben via email een link toegestuurd gekregen. Het vragenlijstprogramma legde random één van de vier scenario's en de vragenlijst voor. Het scenario en de vragenlijst dienden op de computer gelezen en ingevuld te worden. Voor het lezen van het scenario en het invullen van de online vragenlijst moesten de participanten een *informed consent* geven, waarin stond dat deelname anoniem was en dat deelnemers op elk gewenst moment met het onderzoek konden stoppen als zij dat wilden. Als de participanten akkoord gingen met het *informed consent* kon het experiment gestart worden. De volledige vragenlijst duurde ongeveer 10 minuten.

Allereerst werden er demografische gegevens gevraagd. Nadat de participanten een scenario hadden gelezen, vulde zij een vragenlijst in. Deze vragenlijst bevatte manipulatiechecks en vragen over de geloofwaardigheid van de werknemer van hun scenario, over de prototypische en anti-prototypische dimensies charisma en tirannie en over de perceptie van de effectiviteit van leiderschap van de werknemer van hun scenario. Aan het einde volgde nog een *debriefing* over het onderzoek.

Materialen

De items van de constructschalen zijn vertaald door middel van de 'heen-en-weer vertaalmethode'. Hierbij zijn de originele items vertaald van het Engels naar het Nederlands door de onderzoeker. Daarna zijn de items terugvertaald door iemand anders die de originele items niet heeft gezien. Als laatste is er gecontroleerd voor eventuele afwijkingen. In dit onderzoek zijn de variabelen leeftijd van de participant, werkervaring en het geslacht van de leidinggevende van de participant meegenomen als controlevariabelen. Hiervoor is gekozen omdat de controlevariabelen kunnen leiden tot een andere perceptie en beoordeling van de personen uit de scenario's. Zo kunnen oudere participanten met veel werkervaring

zelfverzekerder zijn waardoor een dominant en extravert leidinggevende hen minder afschrikt (Shorel & Bleicken, 1991). Daarnaast kan het geslacht van de leidinggevende van de participant bepalend zijn hoe de participant de vrouwelijke persoon uit de scenario's percipieert. Waarbij een vrouwelijke leidinggevende kan leiden tot een minder negatieve beoordeling van de vrouwelijke persoon uit het scenario (Gupta, Jenkins Jr & Beehr, 1983).

De onafhankelijke variabelen. *Habitual voice* en geslacht zijn gemanipuleerd aan de hand van vier scenario's. Deze zijn door middel van een pilot vooraf getoetst. Er is onderscheid gemaakt tussen geslacht en *habitual voice* gedrag. Dit resulteerde in vier verschillende scenario's met een mannelijke *habitual voicer*, een vrouwelijke *habitual voicer*, een man die geen *habitual voice* gedrag vertoonde en als laatste een vrouw die geen *habitual voice* gedrag vertoonde. De scenario's (zie Appendix A) zijn opgesteld door de onderzoeker op basis van begrippen die terugkomen in de definities van *habitual* en *employee voice* opgesteld door Lam et al. (2017). 10 respondenten hebben deelgenomen aan de pilot en kregen random één van de vier scenario's en de manipulatiecheck vragen voor. Aan de hand van de resultaten van de pilot zijn de vier scenario's aangepast om het onderscheid tussen allen nog duidelijker te maken.

Manipulatiecheck. De manipulatie van *habitual voice* werd getoetst met vier - door de onderzoeker opgestelde - items, die ook in de pilot zijn getoetst. Voor de beantwoording van de items is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal (1=helemaal mee oneens, 5=helemaal mee eens). De introductietekst luidde als volgt: "*Hieronder volgt een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre u het met deze stellingen eens bent. Het betreft de informatie die u tijdens dit onderzoek gelezen hebt.*". De items waren: "*Ik heb net een tekst gelezen over iemand die zonder al te veel nadenken suggesties, bezorgdheid of meningen uit*", "*De persoon in de tekst zal niet snel ondoordacht reageren in een discussie*", "*Ik zou de persoon in de tekst omschrijven als iemand die weloverwogen een beslissing maakt om eigen gedachten, meningen en overtuigingen wel of niet te uiten*" (omgecodeerd) en "*De persoon in de tekst aarzelt niet om*

meningen of ideeën te laten horen”. De Cronbach’s α van de manipulatiecheckschaal was .91 wat duidt op een goede betrouwbaarheid. De manipulatie van geslacht werd getoetst met één - door de onderzoeker opgestelde - item: “*Wat is het geslacht van de hoofdpersoon uit de tekst die u net gelezen heeft?*”. Er zijn vier deelnemers uitgesloten aangezien zij niet het juiste geslacht van de persoon uit hun scenario aangaven.

Gepercipieerde leiderschapseffectiviteit. Gepercipieerde leiderschapseffectiviteit werd gemeten door middel van een samengenomen en voor de situatie aangepaste schaal van vier items, gebaseerd op de schalen van Gardner (2003) en De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2005). Voor de beantwoording van de items is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal (1=helemaal mee oneens, 5=helemaal mee eens). De introductietekst luidde als volgt: “*De volgende stellingen gaan over de persoon uit de tekst. Geef voor elke stelling aan in hoeverre u vindt dat die van toepassing is op deze persoon.*” Een voorbeelditem was: “*De persoon uit de tekst zou als leider effectief zijn*”. De Cronbach’s α in dit onderzoek was .91 wat duidt op een goede betrouwbaarheid. De manipulatiecheck items en de items van schaal van gepercipieerde leiderschapseffectiviteit zijn alternerend in de vragenlijst opgenomen.

Prototypische en anti-prototypische ILT dimensie. De prototypische dimensie charisma en de anti-prototypische dimensie tirannie zijn gemeten door middel van de schaal ontwikkeld door Offermann en Coats (2017). De dimensie charisma bestond uit zes items en de dimensie tirannie bestond uit tien items. Hierbij werd er gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal (1 = helemaal niet karakteristiek, 5 = extreem karakteristiek). De introductie luidde als volgt: “*De volgende begrippen gaan over de persoon uit de tekst. Geef voor elk begrip aan in hoeverre u vindt dat die karakteristiek is voor deze persoon*”. Een voorbeelditem van de dimensie charisma was “*energiek*” en van de dimensie tirannie “*dominant*”. De Cronbach’s α was in dit onderzoek .85 voor de dimensie charisma en .96 voor de dimensie tirannie. Deze aantallen duiden op een

goede betrouwbaarheid. De items van de prototypische en anti-prototypische ILT dimensies zijn alternerend in de vragenlijst opgenomen.

Geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid is gemeten door het gebruik van twee dimensies (*trustworthiness* en *expertise*) van een semantische differentiaal schaal ontwikkeld door Ohanian (1990). Deze twee dimensies bestonden ieder uit vijf items. De introductie luidde als volgt: “Geef uw indruk van de persoon uit de tekst door een nummer te kiezen tussen twee woorden. Hoe dichterbij het nummer is bij een woord, hoe meer u vindt dat dat van toepassing is”. Hierbij werd er gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal. Een voorbeelditem was “betrouwbaar 1 2 3 4 5 onbetrouwbaar”. Expertise en betrouwbaarheid werden samengenomen als één gebruikt omdat ze de kern van het begrip geloofwaardigheid vormen (Lafferty & Goldsmith, 2004; Wakefield & Whitten, 2006). De Cronbach’s α in dit onderzoek was .87 wat duidt op een goede betrouwbaarheid.

Resultaten

Allereerst zijn er analyses uitgevoerd om de karakteristieken van de steekproef weer te geven. De respondenten kregen random één van vier verschillende scenario's toegewezen. 33 respondenten kregen een scenario met een mannelijke *habitual voicer*, 35 respondenten kregen een scenario met een man die geen *habitual voice* gedrag vertoonde, 43 respondenten kregen een scenario met een vrouwelijke *habitual voicer* en 48 respondenten kregen een scenario met een vrouw die geen *habitual voice* gedrag vertoonde toegewezen. Er is geen significant verschil gevonden tussen de groepen met betrekking tot geslacht ($F(3, 155) = .043, p = .988$), leeftijd ($F(3, 155) = .276, p = .843$), opleiding ($F(3, 155) = .353, p = .787$) en werkervaring ($F(3, 155) = .149, p = .930$).

Beschrijvende en voorbereidende statistieken

Tabel 1 toont de Cronbach's α , gemiddelden, standaarddeviaties en *Pearson* correlaties van de demografische variabelen leeftijd, geslacht en opleiding, de controlevariabelen werkervaring en geslacht van de leidinggevende en de schaalvariabelen. Leeftijd, geslacht, werkervaring en het geslacht van de leidinggevende correleerden niet significant met de afhankelijke variabelen en zullen dus in verdere analyses niet meegenomen worden als controlevariabelen.

Tabel 1. *Betrouwbaarheden, gemiddelden, standaarddeviaties, Pearson correlaties en betrouwbaarheden (α) op de diagonaal*

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Leeftijd	31.96	12.44										
2. Geslacht ^a	1.63	.49	.03									
3. Opleiding	2.55	.73	-.24**	.15								
4. Geslacht ^a leidinggevende	1.50	.50	-.10	.45**	.10							
5. Werkervaring	1.12	.33	.10	-.16*	-.17*	-						
6. Manipulatie <i>habitual voice</i>	2.96	1.37	-.02	-.03	-.01	.08	.01	.91				
7. Tirannie	2.66	1.12	-.01	.01	.07	.11	-.04	.82**	.96			
8. Charisma	3.00	.84	-.13	.05	-.07	.13	-.04	.47**	.39**	.85		
9. Leiderschapseffectiviteit	2.64	.92	-.11	.05	-.09	.02	.05	-.23**	-.23**	.41**	.91	
10. Geloofwaardigheid	3.50	.64	-.11	.08	.03	.10	-.00	-.36**	-.46**	.24**	.58**	.87

Notitie. *N* is 159 maar bij enkele schalen minder omdat niet alle participanten alle schalen hebben ingevuld.

^a Geslacht: 1 = man, 2 = vrouw. * $p < .05$, ** $p < .01$

Uit tabel 1 blijkt dat naarmate de leeftijd van de respondenten stijgt, het opleidingsniveau daalt, $r = -.24, p < .01$. Respondenten die ouder waren hebben dus een lagere opleidingsniveau genoten. Tabel 1 toont verder dat een stijging op de prototypische dimensie charisma ook een stijging op de anti-prototypische dimensie tirannie oplevert, $r = .39, p < .01$. Dus naarmate iemand wordt beoordeeld als meer charismatisch zal diegene ook als meer tiranniek gezien worden. Daarnaast wordt duidelijk dat wanneer tirannie daalt, de leiderschapseffectiviteit ($r = -.23, p = .01$) en geloofwaardigheid ($r = -.46, p < .01$) stijgen. Dit betekent dat naarmate de gepercipieerde tirannie van de persoon uit het scenario lager is, de gepercipieerde leiderschapseffectiviteit en hun geloofwaardigheid stijgt. Echter naarmate charisma hoger is, stijgen de leiderschapseffectiviteit ($r = .41, p < .01$) en geloofwaardigheid ($r = .24, p < .01$) ook. Dus naarmate iemand als meer charismatisch gezien wordt, zal ook diens geloofwaardig toenemen en zal hij/zij meer als een effectieve leider gezien worden. Ook blijkt dat naarmate de geloofwaardigheid stijgt, de gepercipieerde leiderschapseffectiviteit ook stijgt ($r = .58, p < .01$). Dit betekent dat naarmate iemand meer gezien wordt als geloofwaardig, diegene ook meer gepercipieerd wordt als een potentieel effectieve leider. Daarnaast blijkt dat wanneer iemand *habitual voice* gedrag vertoont, de charisma ($r = .47, p < .01$) en tirannie ($r = .82, p < .01$) stijgen. De correlatie tussen *habitual voice* en tirannie is erg hoog. Echter doordat de valentie bij tirannie negatief is en bij *habitual voice* neutraal, worden de twee constructen toch als onafhankelijk behandeld. Dus een *habitual voicer* wordt als meer charismatisch maar ook als meer tiranniek gezien dan iemand die geen *habitual voice* gedrag vertoont. Als laatste blijkt dat wanneer iemand *habitual voice* gedrag vertoont, de gepercipieerde leiderschapseffectiviteit ($r = -.23, p < .01$) en geloofwaardigheid ($r = -.36, p < .01$) dalen. Dus een *habitual voicer* wordt gepercipieerd als een minder effectieve leider en wordt als minder geloofwaardig beschouwd dan iemand die geen *habitual voice* gedrag vertoont.

Voorbereidende analyses

Of de manipulatie was geslaagd is geanalyseerd door middel van een *independent samples t-test* waarbij er gebruik is gemaakt van een dummy variabele voor de verschillende scenario's (1 = *niet-habitual voice*, 2 = *habitual voice*) als predictor en de manipulatiecheck *habitual voice* schaal als afhankelijke variabele. Uit de analyse bleek dat *habitual voicers* ($M = 4.18$, $SD = .76$) hoger dan *niet-habitual voicers* ($M = 1.85$, $SD = .68$) scoorden op de *habitual voice* schaal. Dit verschil was significant, $t(157) = -20.50$, $p < .01$. Concluderend kan gesteld worden dat de manipulatie geslaagd was. Uit een *independent samples t-test* bleek dat er geen significant verschil was tussen mannen en vrouwen op de prototypische dimensie charisma $t(153) = 1.00$, $p = .32$, op de anti-prototypische dimensie tirannie $t(153) = -1.00$, $p = .32$ en op gepercipieerd leiderschapseffectiviteit $t(157) = 1.42$, $p = .16$. Er was wel sprake van een significant verschil tussen mannen en vrouwen op geloofwaardigheid, $t(150) = 1.99$, $p = .05$, waarbij vrouwen lager scoren op geloofwaardigheid ($M = 3.41$, $SD = .65$) dan mannen ($M = 3.61$, $SD = .60$).

In tabel 2 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van de manipulatiecheckschaal van *habitual voice* en de studiev variabelen per scenario weergegeven. Door middel van een eenweg-anova (*analysis of variance*) werden verschillen tussen de vier groepen geanalyseerd. Met LSD posthoc analyses is geanalyseerd welke verschillen significant zijn. Voor de manipulatiecheckschaal *habitual voice*, charisma en tirannie bleken de verschillen tussen de groepen aan te sluiten bij de verwachtingen. *Habitual voicers* scoorden hoger op de manipulatiecheckschaal (man $M = 4.24$, $SD = .60$; vrouw $M = 4.14$, $SD = .87$) dan *niet-habitual voicers* (man $M = 1.81$, $SD = .66$; vrouw $M = 1.87$, $SD = .69$), $F(3, 155) = 138.88$, $p < .01$. *Habitual voicers* scoorden hoger op de charismaschaal (man $M = 3.62$, $SD = .77$; vrouw $M = 3.26$, $SD = .78$) dan *niet-habitual voicers* (man $M = 2.56$, $SD = .72$; vrouw $M = 2.66$, $SD = .65$), $F(3, 151) = 17.42$, $p < .01$. *Habitual voicers* scoorden hoger op de tirannieschaal (man $M = 3.52$, $SD = .61$; vrouw $M = 3.70$, $SD = .65$) dan *niet-habitual voicers* (man $M = 1.65$, $SD = .55$;

vrouw $M = 1.88$, $SD = .70$), $F(3, 151) = 109.19$, $p < .01$. Bij leiderschapseffectiviteit werd het tegenovergestelde gevonden van wat verwacht werd. *Habitual voicers* scoorden lager (man $M = 2.70$, $SD = .98$; vrouw $M = 2.26$, $SD = .96$) dan niet-*habitual voicers* (man $M = 2.82$, $SD = .90$; vrouw $M = 2.82$, $SD = .77$), $F(3, 155) = 3.78$, $p = .01$. Bij geloofwaardigheid is het beeld gemixt. *Habitual voicers* scoorden lager op geloofwaardigheidsschaal (man $M = 3.38$, $SD = .68$; vrouw $M = 3.14$, $SD = .62$) dan niet-*habitual voicers* (man $M = 3.83$, $SD = .42$; vrouw $M = 3.64$, $SD = .60$), $F(3, 148) = 9.63$, $p < .01$).

Tabel 2.

Gemiddelden met tussen haakjes de standaarddeviaties.

	<i>Habitual voice</i>		<i>Niet-habitual voice</i>	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Manipulatiecheck	4.24 (.60) ^a	4.14 (.87) ^a	1.81 (.66) ^b	1.87 (.69) ^b
Leiderschapseffectiviteit	2.70 (.98) ^{ab}	2.26 (.96) ^a	2.82 (.90) ^b	2.82 (.77) ^b
Geloofwaardigheid	3.38 (.68) ^{ab}	3.14 (.62) ^a	3.83 (.42) ^c	3.64 (.60) ^{bc}
Charisma	3.62 (.77) ^a	3.26 (.78) ^a	2.56 (.72) ^b	2.66 (.65) ^b
Tirannie	3.52 (.61) ^a	3.70 (.65) ^a	1.65 (.55) ^b	1.88 (.70) ^b

Notitie. ^{abc} = gemiddelden met dezelfde letter verschillen niet significant met elkaar op de variabele.

Hypothesetoetsen

Hypothese 1 stelde dat *habitual voice* gedrag positief gerelateerd is aan gepercipieerd worden als een effectieve leider. Dit is getoetst door middel van een *independent samples t-test* waarbij er gebruik is gemaakt van de eerdergenoemde dummy variabele voor de verschillende scenario's als predictor en leiderschapseffectiviteit als afhankelijke variabele. Uit de analyse bleek dat *niet-habitual voicers* ($M = 2.82, SD = .82$) gemiddeld hoger scoorden dan *habitual voice* ($M = 2.45, SD = .99$) op gepercipieerde leiderschapseffectiviteit. Dit verschil was significant, $t(157) = 2.59, p = .011$. Dit betekent dat, tegen de verwachting in, mensen die geen *habitual voice* gedrag vertonen eerder gepercipieerd worden als een effectieve leider dan mensen wel *habitual voice* gedrag vertonen. Hypothese 1 werd derhalve niet bevestigd.

Hypothese 2 stelde dat *habitual voice* gedrag negatief gerelateerd is aan geloofwaardigheid. Dit is tevens getoetst door middel van een *independent samples t-test* met de dummy variabele voor de scenario's als predictor en geloofwaardigheid als afhankelijke variabele. Uit de analyse bleek dat *habitual voicers* ($M = 3.25, SD = .65$) gemiddeld lager scoorden dan *niet-habitual voicers* ($M = 3.72, SD = .54$) op geloofwaardigheid. Dit verschil was significant $t(150) = 4.84, p < .01$. Dit betekent dat mensen die *habitual voice* gedrag vertonen meer schade aan geloofwaardigheid zullen ervaren dan mensen die geen *habitual voice* gedrag vertonen, dit ondersteunt hypothese 2.

Hypothese 3 stelde dat de relatie tussen de interactie van *habitual voice* met geslacht en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit verklaard wordt door de prototypische dimensie charisma en de anti-prototypische dimensie tirannie. Daarbij zou *habitual voice* gedrag van mannen positief gerelateerd zijn aan gepercipieerde leiderschapseffectiviteit wat verklaard zou worden door de ILT-dimensie charisma, terwijl *habitual voice* gedrag van vrouwen negatief gerelateerd zou zijn aan gepercipieerde leiderschapseffectiviteit wat verklaard zou worden door de ILT-dimensie tirannie. Voor het toetsen van deze hypothese, is gebruik gemaakt van de *habitual voice* manipulatiecheckschaal ($M = 2.96, SD = 1.37, range = 1 - 5$). Deze schaal geeft

op een 5-puntsschaal aan in hoeverre mensen *habitual voice* hebben gepercipieerd in hun voorgelegde scenario. Er is sprake van variantie in de scores op de manipulatiecheckschaal zowel bij de *habitual voice* scenario's ($M = 4.18, SD = .76$) als bij de *niet-habitual voice* scenario's ($M = 1.85, SD = .68$). De scenario's betreffen het verschil tussen *habitual voice* en *niet-habitual voice*, maar deze laatste categorie is niet eenduidig. De score op de manipulatiecheckschaal is dat echter wel. Om deze hypothese te toetsen zijn achtereenvolgens de volgende analyses gedaan.

Eerst is er gebruik gemaakt van een hiërarchische regressie analyse om te onderzoeken in hoe hoeverre er sprake was van een interactie effect van *habitual voice* en geslacht in het voorspellen van tirannie en charisma. Tabel 3 toont de resultaten van deze analyse. Eerst is tirannie als uitkomst genomen. Model 1 bleek significant ($F(1, 153) = 323.39, p < .01$) en liet een significante relatie tussen *habitual voice* en tirannie zien, $t(155) = 17.98, p < .01, \beta = .82$. Dit betekent dat mensen die *habitual voice* gedrag vertonen eerder gezien worden als tiranniek dan mensen die geen *habitual voice* gedrag vertonen. Tevens bleek model 2 significant ($F(2, 153) = 167.83, p < .01$) en liet een significante relatie tussen geslacht en tirannie zien, $t(155) = 2.15, p = .03, \beta = .10$. Dit betekent dus dat vrouwen in het algemeen als meer tiranniek gezien worden dan mannen. Als laatste bleek model 3 significant, $F(3, 151) = 111.16, p < .01$. Uit dit model bleek geen significante relatie tussen het interactie effect en tirannie, $t(155) = .12, p = .90, \beta = .01$. Dit betekent dat er geen verschil is tussen vrouwelijke en mannelijke *habitual voicers* met betrekking tot hun gepercipieerde tirannie. Vervolgens is charisma als uitkomst genomen. Model 1 bleek significant ($F(1, 153) = 42.15, p < .01$) en liet een significante relatie tussen *habitual voice* en charisma zien, $t(155) = 6.49, p < .01, \beta = .47$. Dit betekent dus dat mensen die *habitual voice* gedrag vertonen eerder gezien worden als charismatisch dan mensen die geen *habitual voice* gedrag vertonen. Tevens bleek model 2 significant, $F(2, 152) = 21.57, p < .01$. Echter bleek geen significante relatie tussen geslacht en charisma, $t(155) = -.10, p =$

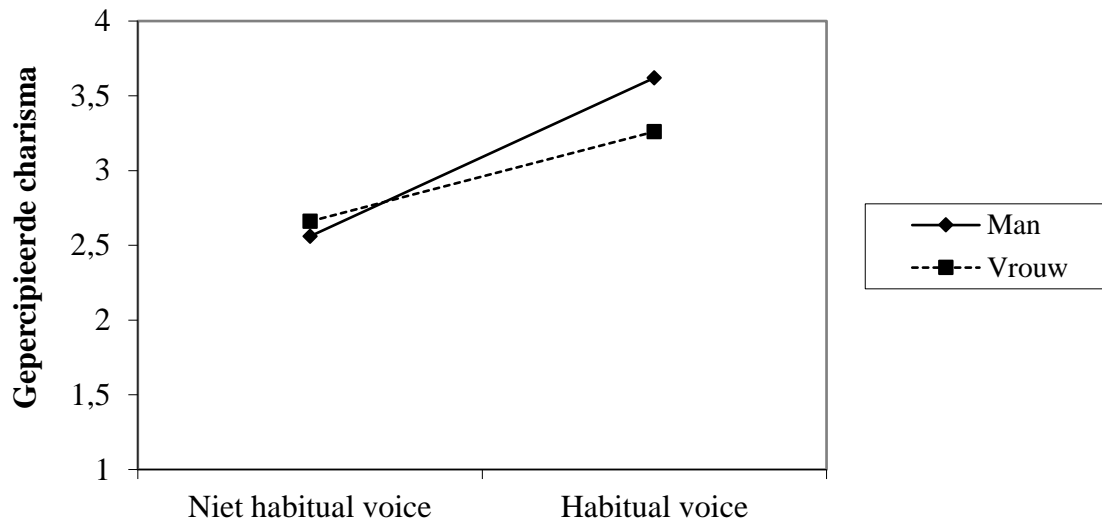
.32, $\beta = -.07$. Dit betekent dus dat er geen verschillen zijn tussen mannen en vrouwen en hun gepercipieerde charisma. Als laatste bleek model 3 significant ($F(3, 151) = 16.50, p < .01$) en liet een significante relatie tussen het interactie effect en charisma zien, $t(155) = -2.27, p = .02, \beta = -.16$, zie Figuur 2. Dit betekent dat vrouwelijke *habitual voicers* als minder charismatisch worden gepercipieerd dan mannelijke *habitual voicers*.

Tabel 3.

Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten van de hiërarchische regressie analyses van *habitual voice* en geslacht op tirannie en charisma.

	<i>Tirannie</i>			<i>Charisma</i>		
	β	β	β	β	β	β
1. <i>Habitual Voice</i>	.82**	.83**	.83**	.47**	.46**	.46**
2. Geslacht		.10*	.10*		-.07	-.07
3. <i>Habitual Voice</i> X Geslacht			.01			-.16*
ΔR^2	.68	.68	.68	.22	.22	.25
Aangepaste R^2	.64	.63	.63	.21	.21	.23

Notitie. $N = 155$. * $p < 0.05$, ** $p < .01$



Figuur 2. Gepercipieerde charisma voorspelt door middel van een twee-weg interactie tussen *habitual voice* en geslacht.

Vervolgens werd in *process* model 4 gebruikt om de mediaties te toetsen. Eerst werden ingevoerd de manipulatiecheckschaal als voorspeller, charisma als mediator en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit als uitkomst. Het model bleek significant, $F(2, 152) = 49.65, p < .01, R^2 = .40$. Het totale effect tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit bleek significant, $t(155) = -2.910, p < .01$. Het totale directe effect was significant, $b = -.36, t(155) = -7.53, p < .01$. Het totale indirecte effect was tevens significant, $b = .21, SE = .04$ (CI .13, .29). De Sobel gaf aan dat de afname van het effect van de *habitual voice* significant was wanneer charisma als mediator werd toegevoegd, $Z = 5.29, p < .01$. Dit betekent dat de relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit gemedieerd wordt door de prototypische dimensie charisma.

Om de mediatie van de prototypische dimensie tirannie te toetsen werd tevens model 4 gebruikt met de manipulatiecheckschaal als voorspeller, tirannie als mediator en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit als uitkomst. Hieruit bleek het model significant, $F(2, 152) = 4.69, p = .01, R^2 = .06$. Het totale effect tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit

bleek niet significant, $t(155) = -.96, p = .34$. Het totale directe effect was niet significant, $b = -.08, t(155) = -.86, p = .39$. Het totale indirecte effect was tevens niet significant, $b = -.08, SE = .10$ (CI $-.29, .10$). Dit betekent dat de relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit niet gemedieerd wordt door de anti-prototypische dimensie tirannie.

Om de mediaties van de prototypische dimensie tirannie en charisma samen te toetsen werd tevens model 4 gebruikt met de manipulatiecheckschaal als voorspeller, tirannie en charisma als mediators en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit als uitkomst. Hieruit bleek het model significant, $F(3, 151) = 33.72, p < .01, R^2 = .40$. De relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit bleek significant, $t(155) = -3.66, p < .01$. Net zoals de relatie tussen charisma en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit, $t(155) = 9.30, p < .01$. De relatie tussen tirannie en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit bleek echter niet significant, $t(155) = -1.24, p = .22$. Het totale indirecte effect was niet significant, $b = .13, SE = .10$ (CI $-.06, .32$). Net zoals het totale indirecte effect met tirannie als mediator, $b = -.08, SE = .09$ (CI $-.25, .07$). Het totale indirecte effect met charisma als mediator was echter wel significant, $b = .21, SE = .05$ (CI $.12, .30$). Zoals eerdergenoemd blijkt alleen de prototypische dimensie charisma de relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit te verklaren en de anti-prototypische dimensie tirannie niet.

Als laatste werd in *process* model 7 gebruikt om de *moderated mediation* te toetsen met de manipulatiecheckschaal als voorspeller manipulatie van geslacht als moderator, tirannie en charisma als mediators en gepercipieerde leiderschapseffectiviteit als uitkomst. Het model bleek significant, $F(3, 151) = 33.72, p < .01, R^2 = .25$. De *index of moderated mediation* analyse toont aan dat er geen sprake is van een *moderated mediation* via tirannie, $index = -.14, SE = .07$ (CI $-.28, -.01$). Er is echter wel sprake van een *moderated mediation* via charisma, $index = -.00, SE = .01$ (CI $-.04, .02$). Dit betekent dat naarmate men meer *habitual voice* gedrag vertoont, diegene als minder potentieel effectief leider wordt gepercipieerd. Dit effect is sterker voor

vrouwelijke *habitual voicers* dan voor mannelijke *habitual voicers*. Dit wordt verklaard door de prototypische ILT dimensie charisma, mannelijke *habitual voicers* worden gepercipieerd als meer charismatisch dan vrouwelijke *habitual voicers*. Hiermee is hypothese 3 gedeeltelijk ondersteund.

Hypothese 4 stelde dat de negatieve relatie tussen *habitual voice* en geloofwaardigheid wordt beïnvloed door geslacht. De geloofwaardigheid van vrouwelijke *habitual voicers* zal meer schade leiden dan die van mannelijke *habitual voicers*. Om deze hypothese te analyseren werd evenals bij H3 de manipulatiecheck schaal voor *habitual voice* gebruikt in plaats van de scenario dummy variabele. Om de moderatie te toetsen is een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. Tabel 4 toont de resultaten van deze analyse. Model 1 was significant ($F(1, 150) = 22.46, p < .01, \beta = -.36$) en hieruit bleek een significante relatie tussen *habitual voice* en geloofwaardigheid, $t(152) = -4.74, p < .01$. Dit betekent dat *habitual voicers* meer schade aan hun geloofwaardigheid ervaren. Model 2 was tevens significant ($F(2, 149) = 14.00, p < .01, \beta = -.17$) en hieruit bleek een significant tussen geslacht en geloofwaardigheid, $t(152) = -2.22, p = .03$. Dit betekent dat vrouwen als meer ongeloofwaardig worden ervaren dan mannen. Als laatste bleek model 3 significant ($F(3, 148) = 9.93, p < .01, \beta = -.10$) en liet de analyse zien dat het interactie effect tussen *habitual voice* en geslacht op geloofwaardigheid niet significant was, $t(152) = -1.30, p = .20$. Dit betekent dat vrouwelijke *habitual voicers* niet meer schade aan hun geloofwaardigheid ervaren dan mannelijke *habitual voicers*. Hypothese 4 werd derhalve niet bevestigd.

Tabel 4.

Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten van de hiërarchische regressie analyses van *habitual voice* en geslacht op geloofwaardigheid.

<i>Geloofwaardigheid</i>			
	β	β	β
1. <i>Habitual voice</i>	-.36**	-.36**	-.36**
2. Geslacht		-.17*	-.17**
3. <i>Habitual Voice</i> X Geslacht			-.10
ΔR^2	.13	.16	.17
Aangepaste R^2	.12	.15	.15

Notitie. $N = 152$. * $p < 0.05$, ** $p < .01$

Discussie

Dit onderzoek had als doel om de relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit en geloofwaardigheid in kaart te brengen, en te onderzoeken wat de rol van geslacht hierin is. Specifiek werd er gekeken of mannelijke *habitual voicers* eerder gezien worden als een effectieve leider dan vrouwen en of deze relaties verklaard konden worden door de prototypische ILT dimensie charisma en de anti-prototypische ILT dimensie tirannie. Daarnaast werd er gekeken of vrouwelijke *habitual voicers* meer schade aan geloofwaardigheid ervaren dan mannelijke *habitual voicers*.

Ten eerste blijkt uit de resultaten dat, tegen de verwachting in, *habitual voicers* als minder potentieel effectieve leiders gepercipieerd worden. *Habitual voicers* scoren daarentegen wel hoger op de anti-prototypische dimensie tirannie en op de prototypische dimensie charisma van de *Implicit Leadership Theories*. Zij worden dus als meer tiranniek en charismatisch gezien dan mensen die geen *habitual voice* gedrag vertonen. Uit de resultaten bleek ook dat er een verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke *habitual voicers* met betrekking tot hoe zij beoordeeld worden. De negatieve relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit is minder sterk voor mannelijke *habitual voicers*, aangezien zij als meer charismatisch gezien worden dan vrouwelijke *habitual voicers*. Daarnaast blijkt dat *habitual voicers* meer schade aan geloofwaardigheid ervaren dan niet-*habitual voicers*. Uit de resultaten blijkt ook dat vrouwen in het algemeen als ongeloofwaardiger worden beschouwd dan mannen.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek is een belangrijke toevoeging aan de literatuur behorend bij het nieuwe begrip *habitual voice*. Dit onderzoek biedt een operationalisatie van de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017). Door de variabele geslacht erbij te betrekken heeft dit onderzoek niet alleen toegevoegde waarde om het begrip *habitual voice* beter in kaart te

brengen maar draagt het ook bij aan bestaande literatuur over de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. In lijn met het onderzoek van Riggio et al. (2003) werd gevonden dat communicatie een rol speelt in de beoordeling van iemand als effectieve leider. Echter de kwaliteit van de communicatie lijkt hierbij toch van belang te zijn, wat in tegenstelling is tot de *babble hypothesis* die stelt dat de frequentie van communicatie een belangrijker voorspeller voor leiderschap is dan de kwaliteit van die communicatie (Jiang et al., 2015; Paunova, 2015). De theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) benadrukte tevens dat spraakzame personen vaak gezien worden als geschikte leiders. Daarnaast beargumenteren Lam et al. (2017) dat *habitual voicers* over genoeg kracht bezitten om over gevaarlijke of gevoelige onderwerpen te kunnen praten, zelfs wanneer dit in een situatie niet de norm is. Dit relateerden ze aan een verhoogde dominantie en extraversie niveau. Als laatste beargumenteren zij dat *habitual voicers* in het algemeen als meer competent worden beschouwd omdat zij *non-conforming* gedrag vertonen. Volgens Lam et al. (2017) zorgen deze gedragingen ervoor dat *habitual voicers* eerder gepercipieerd kunnen worden als geschikte leiders.

De tegenstrijdige resultaten tussen dit onderzoek en de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) kunnen verklaard worden doordat er mogelijk een verschil is tussen het *emerge*n als leider en gezien worden als een *effectieve* leider. Uit onderzoek blijkt dat om te *emerge*n als een leider iemand simpelweg meer moet communiceren in een groep dan anderen, wat overeenkomt met de *babble hypothesis*. Beschikken over een grote mate van extraversie en sociabiliteit lijkt dus genoeg te zijn om gezien te worden als een potentiële leider (Riggio et al., 2003). *Habitual voice* gedrag kan hieraan gekoppeld worden aangezien dit gedrag gerelateerd wordt extraversie en dominantie (Foti & Hauenstein, 2007; Lam et al., 2017). Dus wanneer iemand gebruikt maakt van *leadership categorisation* zullen *habitual voicers* eerder gezien worden als een potentiële geschikte leiders omdat zij vaak aan het woord zijn en een verhoogd

extraversie en dominantie niveau hebben, waardoor zij eerder gekozen zullen worden als een leider door de groep (Alabdulhadi et al., 2017; Lam et al., 2017; Lord & Maher, 1991; Paunova, 2015). Dit ondersteunt de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017). Echter uit onderzoek blijkt ook dat bereidheid om te observeren en luisteren essentieel zijn voor *effectieve* leiderschap communicatievaardigheden (Rushmer, Kelly, Lough, Wilkinson & Davies, 2004). Daarnaast blijkt dat extraversie en dominantie een sterkere voorspellers zijn voor *leadership emergence* dan voor *effectiveness* (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Dus wanneer een *habitual voicer* daadwerkelijk de leiding heeft van een groep, wordt zijn verhoogde dominantie en extraversie niveau niet meer zo belangrijk geacht. Daarbij wordt hij mogelijk afgerekend op zijn ongeloofwaardigheid aangezien geloofwaardigheid en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit een positieve correlatie hebben. Dit in tegenstelling tot wanneer een *habitual voicer* niet de leiding heeft, dan wordt zijn of haar potentie vooral beoordeeld door de verhoogde spraakzaamheid en non-conformiteit. Personen hanteren dus schijnbaar andere criteria wanneer zij een potentiële leider moeten kiezen dan wanneer zij daadwerkelijke leiders moeten beoordelen als zijnde effectief. Bij het percipiëren van potentiële leiders zijn verhoogde extraversie en dominantie niveaus samen met *non-conforming* gedrag belangrijke voorspellers. Deze voorspellers hangen samen met *habitual voice* en ondersteunen de argumenten van Lam et al. (2017). Bij het beoordelen van een leider als effectief zijn juist observeren, luisteren, steun en vertrouwen belangrijke voorspellers (Flynn, Valikoski & Grau, 2008; Rushmer et al., 2004). Door het automatische component van *habitual voice* gedrag zullen zij minder naar anderen luisteren en zij vooral bezig om hun eigen mening kenbaar te maken. Hierdoor staan zij niet stil bij de impact van hun gedrag voor anderen. *Habitual voicers* beschikken dus minder over de eergenoemde voorspellers, wat de tegenstrijdigheid tussen de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) en dit onderzoek verklaart.

Uit dit onderzoek blijkt dus dat *habitual voicers* als minder effectieve leiders gepercipieerd worden. Echter bleek ook een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke *habitual voicers*. In lijn met de *social role theory* van Eagly en Karau (2002) blijkt dat *habitual voice* gedrag bij mannen bijdraagt aan gezien worden als charismatisch, waarschijnlijk omdat het gedrag als *agentic* wordt beschouwd. Hierdoor wordt de negatieve relatie tussen *habitual voice* en gepercipieerd leiderschapseffectiviteit voor mannen minder sterk. Dit in tegenstelling tot vrouwen die door *habitual voice* gedrag hun meer *communal* sociale rol als vrouw schenden, zoals de *role congruity theory* stelt (Eagly & Karau, 2002; Johnson et al., 2008). Mannelijke *habitual voicers* ervaren dus een voordeel van de stereotypering.

Daarbij worden vrouwen in het algemeen, ongeacht hun gedrag, als minder geloofwaardig gezien dan mannen waardoor zij ook als een minder effectieve leider beoordeeld kunnen worden. Volgens het onderzoek van Thomas-Hunt en Philips (2004) wordt er van vrouwen gedacht dat zij over minder expertise beschikken dan mannen door de overhand van “mannelijke” taken in organisaties. Ongeacht hun gedrag worden mannen gepercipieerd als het hebben van meer expertise dan vrouwen wanneer het een typische mannentaak betreft, zoals het repareren van een auto. Echter vrouwen worden echter maar een klein beetje gepercipieerd als het hebben van meer expertise dan mannen wanneer het een typische vrouwen taak betreft, zoals zorgen voor een kind. Hierdoor hebben vrouwen in het algemeen door sociale rollen een achterstand in het uitvoeren van taken in organisaties en wordt er vooraf al gedacht dat zij over minder expertise beschikken. Volgens de *credibility theory* is expertise een belangrijk component van geloofwaardigheid (Horton et al., 2016). De gedachte dat vrouwen in de basis over minder expertise beschikken dan mannen kan verklaren waarom zij tevens als meer ongeloofwaardig gezien worden.

Concluderend lijkt er mogelijk een verschil te bestaan tussen het *emerge*n als leider en een effectieve leider zijn. Wellicht zouden mannelijke *habitual voicers* een mogelijkheid

hebben om te *emerge*n als leider omdat zij als charismatisch worden beoordeeld. Doordat hun charisma in tact blijft zouden zij wel gezien kunnen worden als geschikte potentiële leiders in tegenstelling tot vrouwelijke *habitual voicers*. *Habitual voicers* lijken echter niet ook als effectieve leiders gezien te worden, wellicht doordat hun geloofwaardigheid meer aangetast wordt door hun gedrag. Als geloofwaardigheid positief gerelateerd is aan gepercipieerd leiderschapseffectiviteit dan ervaren vrouwelijke *habitual voicers* dubbele negativiteit door hun sociale rol, waardoor zij gezien worden als incapabele leiders.

Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten verschaft met betrekking tot leiderschap in het algemeen en het verschil in de beoordeling van vrouwelijke en mannelijke leiders. Dit onderzoek is dan ook vernieuwend omdat het voortbouwt op de theoretische uiteenzetting van Lam et al. (2017) en als eerste getracht heeft om de theorie meetbaar te maken. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat mannen en vrouwen tegenwoordig nog steeds anders worden beoordeeld op hetzelfde gedrag. Hieruit blijkt dat ook bij nieuwe begrippen, zoals *habitual voice*, de ongelijkheid nog steeds van kracht is en dat de perceptie van leiderschap tegenwoordig nog steeds traditioneel is. Hierdoor past het onderzoek bij bestaande literatuur maar heeft het ook tot nieuwe inzichten geleid.

Het onderzoek kent echter ook beperkingen. De eerste hangt samen met het feit dat volgens Oatley (1999) een fictief vignette minder representatief is voor de gedachten en meningen van respondenten dan een autobiografische vignette. Een fictief vignette moet vaag genoeg zijn zodat de respondent zelf gedachten over het scenario gaat aanvullen (Barter & Renold, 1999). Echter bij het beoordelen van een persoon als een effectieve leider zal meer informatie juist wenselijk zijn. De relatief weinig informatie van de persoon uit het scenario

kan leiden tot de gedachte dat niet-*habitual voice* altijd goed en *habitual voice* altijd slecht is. Door het inlevingsvermogen van de participanten te vergroten kan er een accurater beeld verkregen worden van hun overtuigingen. Hierdoor wordt de ecologische waarde verhoogd.

De tweede beperking van het onderzoek heeft betrekking tot het indelen van de scenario's. Aangezien dit onderzoek gefocust heeft op de gevolgen voor iemand die automatisch zijn gedachten en meningen uit, zijn *employee voice* en *silence* samengenomen als niet-*habitual voice*. Hierdoor zijn er twee groepen ontstaan, een *habitual voicer* of geen *habitual voicer*. In de praktijk is het mogelijk dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen drie type mensen: mensen die vrijwel nooit uit mening uiten (*silence*), mensen die bedachtzaam hun mening uiten (*voice*) en mensen die altijd hun mening uiten (*habitual voice*). Wellicht heeft men een voorkeur voor *voicers* aangezien zij een middelweg zijn in tegenstelling tot de extreem extraverte en aanwezige *habitual voicers* en de extreem stille *silencers*. In dit onderzoek kan echter alleen geconcludeerd worden dat *habitual voicers* slechter scoren op geloofwaardigheid en effectief leiderschap dan *voicers* of *silencers*, omdat die laatste twee groepen niet apart zijn meegenomen.

Concluderend kan vervolgonderzoek zich richten op de vraag of *habitual voice* positief samenhangt met *leader emergence*, zoals verondersteld bij de theoretische implicaties. Daarnaast is het van belang dat vervolg onderzoek zich richt op de vraag waarom vrouwen als minder geloofwaardig worden beschouwd dan mannen, een verminderde gepercipieerde expertise lijkt hierbij een rol te spelen. Echter het betrouwbaarheidscomponent van geloofwaardigheid moet verder onderzocht worden. Beide onderzoeksrichtingen moeten uitgevoerd worden middels een onderzoeksmethode waarbij respondenten op basis van hun eigen ervaringen een oordeel geven over de potentiële leiderschap van een persoon waarbij er

gecontroleerd wordt voor verschillende communicatiegewoontes (zoals *voice*, *silence* en *habitual voice*).

Praktische implicaties

Dit onderzoek is vanuit twee verschillende gebieden interessant. Enerzijds geeft het inzicht in het gewenste gedrag van potentiële leiders en welke communicatiegedrag bijdraagt aan een minder goede reputatie en schade aan geloofwaardigheid. Hierdoor kunnen mensen die willen doorgroeien naar leiderschapsposities zelf reflecteren en zich afvragen welke gedrag zij zouden willen vertonen, welk gedrag zij daadwerkelijk vertonen en welk gedrag passend is bij de organisatie en cultuur. Daarnaast kunnen organisaties nagaan welk gedrag zij daadwerkelijk verwachten van hun leidinggevenden en of de in eerste instantie aantrekkelijke leiderschapskenmerken als dominantie en extraversie op ten duur ook de organisatie en werknemers ten goede komt.

Anderzijds kwam uit dit onderzoek naar voren dat mannen en vrouwen tegenwoordig nog steeds ongelijk behandeld worden op de werkvloer. Hierdoor bieden de resultaten ondersteuning voor de praktische oplossingen als de vrouwenquota en aangepaste arbeidsvoorwaarden om de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen te verminderen (Chin, Lott, Rice & Sanchez-Hucles, 2008). Dat uit dit onderzoek blijkt dat vrouwen in het algemeen als minder geloofwaardig worden gezien dan mannen is een uitermate belangrijke bevinding voor werving en selectie procedures. De diepgewortelde stereotypering en bias op basis van geslacht is zorgelijk aangezien vrouwen in de basis al een achterstand oplopen bij sollicitaties en promoties. Bewustwording bij recruiters en HR personeel is dus van groot belang om deze ongelijkheid tegen te gaan.

Conclusie

Dit onderzoek toont aan dat mensen die *habitual voice* gedrag vertonen en dus schijnbaar automatisch hun suggesties, bezorgdheid of meningen laten horen, minder snel gepercipieerd worden als een effectieve leider en meer schade aan hun geloofwaardigheid ervaren. Waarbij mannelijke *habitual voicers* minder sterke negatieve gevolgen van hun gedrag ervaren dan vrouwelijke *habitual voicers*. Tevens toont dit onderzoek aan dat vrouwen als minder geloofwaardigheid worden beschouwd dan mannen. Door deze kortzichtige gedachte kan een organisatie kennis en kwaliteit mislopen. Dit onderzoek toont dus op kritische wijze aan wat de huidige stand van zaken is met betrekking tot leiderschap en de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de maatschappij. Deze bevindingen hebben dermate invloed op de efficiëntie en vooruitstrevendheid van organisaties dat dit niet genegeerd kan worden. Echter nog belangrijker, dit onderzoek toont aan dat de volledige potentie van vrouwelijke werknemers niet benut wordt en dat onterechte assumpties over het vrouwelijke geslacht tegenwoordig nog steeds van kracht zijn. De huidige maatschappij lijkt dus toch niet zo vooruitstrevend, innovatief en vooral acceptierend te zijn dan men aanvankelijk zou denken.

Literatuurlijst

- Alabdulhadi, A., Schyns, B., & Staudigl, L. F. (2017). Implicit leadership theory. *Leadership and change for the health professional* (pp. 20-36). London: Open University Press.
- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). Common Biases. *Judgment in Managerial Decision Making*, 8(28), 31-59.
- Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., & Sanchez-Hucles, J. (2008). *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. John Wiley & Sons.
- Danner, U. N., Aarts, H., & Vries, N. K. (2008). Habit vs. intention in the prediction of future behaviour: The role of frequency, context stability and mental accessibility of past behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 47(2), 245-265.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Epitropaki, O., & Robin Martin, R. (2004). "Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time." *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293.
- Foti, R. J., & Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347.
- Flynn, J., Valikoski, T. R., & Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The Intl. Journal of Listening*, 22(2), 141-151.
- Gardner, W. L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity: Effects of exemplification, delivery, and ethical reputation. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 502-527.
- Gupta, N., Jenkins Jr, G. D., & Beehr, T. A. (1983). Employee gender, gender similarity, and supervisor-subordinate cross-evaluations. *Psychology of Women Quarterly*, 8(2), 174-184.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2012). Leader self and means efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 143-161.

- Hilligoss, B., & Rieh, S. Y. (2008). Developing a unifying framework of credibility assessment: Construct, heuristics, and interaction in context. *Information Processing & Management*, 44(4), 1467-1484.
- Horton, C. C., Peterson, T. R., Banerjee, P., & Peterson, M. J. (2016). Credibility and advocacy in conservation science. *Conservation biology*, 30(1), 23-32.
- Jiang, J., Chen, C., Dai, B., Shi, G., Ding, G., Liu, L., & Lu, C. (2015). Leader emergence through interpersonal neural synchronization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(14), 4274-4279.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kandler, C. (2012). Nature and nurture in personality development: The case of neuroticism and extraversion. *Current Directions in Psychological Science*, 21(5), 290-296.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589-607.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (2004). How influential are corporate credibility and endorser attractiveness when innovators react to advertisements for a new high-technology product?. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 24-36.
- Lam, C. F., Rees, L., Levesque, L., & Ornstein, S. (2017). Shooting from the Hip: A Habit Perspective of Voice. *Academy of Management Review*, amr-2015.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information-processing: Linking perceptions and performance*. Cambridge, MA: Unwin Hyman.
- Mast, M. S. (2001). Gender differences and similarities in dominance hierarchies in same-gender groups based on speaking time. *Sex Roles*, 44(9-10), 537-556.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.

- Oatley, K. (1999). Meetings of minds: Dialogue, sympathy, and identification, in reading fiction. *Poetics*, 26(5-6), 439-454.
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2017). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of advertising*, 19(3), 39-52.
- O'Keefe, D. J. (2008). Elaboration likelihood model. *The international encyclopedia of communication*.
- Paunova, M. (2015). The emergence of individual and collective leadership in task groups: A matter of achievement and ascription. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 935-957.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In *Communication and persuasion* (pp. 1-24). Springer New York.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Renn, O., & Levine, D. (1991). Credibility and trust in risk communication. In *Communicating risks to the public* (pp. 175-217). Springer, Dordrecht.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83.
- Rooks, G., Raub, W., Selten, R., & Tazelaar, F. (2000). How inter-firm co-operation depends on social embeddedness: A vignette study. *Acta Sociologica*, 43(2), 123-137.
- Rushmer, R., Kelly, D., Lough, M., Wilkinson, J. E., & Davies, H. T. (2004). Introducing the Learning Practice—III. Leadership, empowerment, protected time and reflective practice as core contextual conditions. *Journal of evaluation in clinical practice*, 10(3), 399-405.
- Seitz, S. (1995). Servant leadership: A model for developing college students. *Metropolitan Universities*, 6(4), 113-122.
- Shorel, L. M., & Bleicken, L. M. (1991). Effects of supervisor age and subordinate age on rating congruence. *Human Relations*, 44(10), 1093-1105.
- Thomas-Hunt, M. C., & Phillips, K. W. (2004). When what you know is not enough: Expertise and gender dynamics in task groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1585-1598.

Wakefield, R. L., & Whitten, D. (2006). Examining user perceptions of third-party organizations credibility and trust in an e-retailer. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 18(2), 1-19.

Wang, C. S., & Thompson, L. L. (2006). The negative and positive psychology of leadership and group research. In *Advances in Group Processes* (pp. 31-61). Emerald Group Publishing Limited.

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.