

Over Inhoud en Vorm

Paraverbale Communicatie in Ethisch Leiderschap

Masterscriptie Bestuurskunde | Deeltijd
Besturen van Maatschappelijke Organisaties
Vrije Universiteit Amsterdam

Student: Mees Walter | 2745593
Begeleider: Prof. Dr. Leonie Heres
Tweede lezer: Dr. Yarin Eski
ECTS: 24 studiepunten
Aantal woorden: 24.179
Datum: 17/03/2024

Voorwoord en geruststelling

Geen zorgen, het klassieke WordArt design op de titelpagina dient ter illustratie van een inhoudelijk punt en is geenszins een weerspiegeling van mijn (wan)smak of mijn gebrek aan gevoel omtrent grafische vormgeving. Met deze kleurrijke opening wil ik graag de hoofdfocus van deze thesis onder de aandacht brengen.

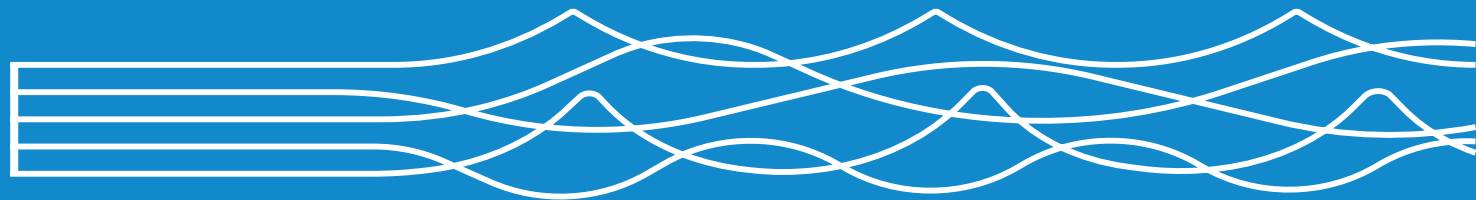
Mogelijkerwijs heeft u als lezer een heftige reactie gekregen bij het zien van het titelblad: *O god! Is dit serieus?! Of: waar gaat dit straks heen? En dan spreekt hij mij als lezer nu ook nog eens direct aan! Ugh!* Wederom, geen zorgen. Na het voorwoord zal ik mij schikken naar de juiste wetenschappelijke vorm die van mij verwacht wordt.

Deze thesis onderzoekt het effect van de vorm (het *hoe*) op de inhoud (het *wat*), vanuit de overtuiging dat de vorm een groots effect heeft op de inhoud. Echter merken we dit effect vaak pas op als deze dermate radicaal is, net zoals het gebruik van Word-Art in een masterthesis of - zoals in volgend persoonlijk voorbeeld - na publieke aandacht omtrent integriteitsschendingen.

Als uitvoerend kunstenaar in de podiumkunsten begreep ik vaak niet waarom ik mij na een repetitie ronduit vreemd voelde nadat een regisseur duidelijk maakte dat ik iets verkeerd uitvoerde. Ik was het toch inhoudelijk met de regisseur eens? Pas later na de vermeende aandacht voor omgangsvormen in de culturele sector en de uitgekomen radicale schandalen realiseerde ik me pas dat het minstens opmerkelijk was dat de regisseur mij aansprak op een snauwende en denigrerende toon waar de rest van de cast bijzat. Ook al was ik het inhoudelijk met hem eens, vormelijk - in zijn stemgebruik - ging hij in tegen mijn persoonlijke waarden en normen. Jaren erna volgde er nog tal van kleinere en grotere ervaringen waarbij niet de verbale inhoud maar het stemgebruik grootse impact had op mijn gevoel van ongemak of schaamte. Anderzijds, en naar mijn mening nog fascinerender, merkte ik dat stemgebruik ook een aanzienlijke impact had op mijn gevoel van waardering, vertrouwen en veiligheid.

De vraag rees dan ook of stemgebruik zodanig ingezet kan worden om integriteit op de werkvloer te versterken. In lijn hiermee onderzoekt deze thesis of de vorm daadwerkelijk effect heeft op de inhoud, namelijk: heeft stemgebruik (paraverbale communicatie) invloed op ethisch leiderschap?

Met grote dank aan Leonie Heres, Yarin Eski, Sheeyla Gerard, Willem van der Vlugt,
Berkke Hermans, Liselotte Hambeukers, de respondenten van huidige studie
en alle auteurs waar dit stuk naar verwijst.



Over Inhoud en Vorm
*Paraverbale communicatie
in ethisch leiderschap*

Masterthesis Mees Walter

Studentnummer **2745593**
Begeleider **Prof. Dr. Leonie Heres**
Tweede lezer **Dr. Yarin Eski**
ECTS **24 studiepunten**
Aantal woorden **24.179**
Datum **17/03/2024**

Inhoudsopgave

01

ABSTRACT & INLEIDING

- 1.0 Abstract 6
- 1.1 Inleiding 6
- 1.2 Onderzoeksvragen en ontwerp 10
- 1.3 Bijdragen aan academisch onderzoek en praktijk 12

04

ANALYSE & RESULTATEN

- 4.1 Assumptietoetsen 53
- 4.2 Betrouwbaarheidsanalyse 58
- 4.3 Beschrijvende statistiek 58
- 4.4 Hypothese I 61
- 4.5 Hypothese II 62
- 4.5 Hypothese III 63

02

THEORETISCH KADER

- 2.1 Ethisch leiderschap 14
 - 2.1.1 Kernbegrippen 14
 - 2.1.2 Conceptualisering 16
 - 2.1.3 Signaaltheorie 20
 - 2.1.4 Volgers- en interactie eigenschappen 20
- 2.2 Paraverbale communicatie 29
 - 2.2.1 Definiëring 29
 - 2.2.2 Eigenschappen van het signaal 30
 - 2.2.3 Signaal-leider congruentie 35
 - 2.2.4 Signaal-volgers congruentie 37
- 2.3 Conceptueel model 38

05

DISCUSSIE & CONCLUSIE

- 5.1 Bevindingen 65
- 5.2 Theoretische implicaties 69
- 5.3 Praktische implicaties 71
- 5.4 Beperkingen & aanbevelingen 72
- 5.5 Conclusie 75

03

METHODE & TECHNIEKEN

- 3.1 Verantwoording keuze 39
- 3.2 Materiaalschets 40
- 3.3 Pretesten 42
- 3.4 Dataverzameling 46
- 3.5 Respondenten 48
- 3.6 Meetinstrument 50
- 3.7 Controlevariabelen 50
- 3.8 Data-analyse 51

06

LITERATUURLIJST & BIJLAGEN

- 6.1 Literatuurlijst 76
- 6.2 A: Script materiaal 85
- 6.2 B: Ethical Leadership Scale 87
- 6.3 C: Uitgeschreven enquête 89

01

ABSTRACT

Ethisch leiders krijgen vaak advies over wat zij moeten zeggen – maar hoe moeten zij klinken? Deze studie ondersteunt en breidt het ethisch leiderschapsconstruct uit door de invloed van leiders' paraverbale communicatie op medewerkers' perceptie van ethisch leiderschap te verkennen. Hiermee geeft de studie stem aan de klank van ethisch leiderschap. Om paraverbale communicatie te duiden binnen ethisch leiderschap wordt er gebruik gemaakt van de signaaltheorie. Hierbij maakt huidige studie een scherp onderscheid tussen leiderschapsgedrag en de perceptie van medewerkers. Zowel het gender van de spreker als het gender van de toehoorder worden geïntroduceerd als modererende variabelen om eventuele verschillen in bevindingen te interpreteren. Respondenten (N= 200) zijn blootgesteld aan verschillende audiofragment waarin een vrouwelijke of mannelijke stem van een leidinggevende een ethisch boodschap voordroeg met een zwakke of sterke paraverbale overdracht. De resultaten wijzen uit dat paraverbale overdracht een aanzienlijke invloed uitoefent op de perceptie van ethisch leiderschap. Zowel het gender van de spreker als het gender van de toehoorder blijken geen modererend effect te hebben op de relatie.

Attenderende begrippen

Ethisch leiderschap, paraverbale communicatie, genderinvloed, signaaltheorie, leiderschapsgedrag, volgersperceptie

1.1 INLEIDING

De afgelopen decennia hebben integriteitskwesties binnen de publieke sector veel aandacht getrokken (Brown & Trevino, 2005). In het licht hiervan is een groeiend aantal organisaties zich bewust geworden van het belang om de morele houding van werknemers te versterken (Heres, 2014). Omdat de meeste werknemers buiten zichzelf, bij leiders, zoeken naar ethische houvast (Treviño, 1986; Brown & Trevino, 2005) klinkt de roep om ethisch leiderschap. Ethische leiders zijn morele personen die moreel passend gedrag vertonen en verschillende communicatiemechanismen inzetten om het ethische gedrag van hun werknemers te modelleren (Brown et al., 2005). Verschillende studies wijzen op positieve resultaten wanneer werknemers hun leidinggevende beschouwen als een ethisch leider. (Bedi et al., 2015). Zo zouden werknemers meer vertrouwen in leiderschap tonen (Brown et al., 2005)

een lagere contraproductieve werkhouding hebben (Den Hartog & Belschak, 2012) en een hogere werktevredenheid kennen (Avey et al., 2012). Hierdoor is ethisch leiderschap de laatste jaren een populair onderwerp geworden zowel binnen de empirische leiderschapsliteratuur als op de werkvloer (Ko et al., 2017).

Hieruit voortvloeiend komen er mogelijk meer integriteitschendingen aan het licht, hetgeen wat Huberts (2005, pp. 21-22) ook wel de integriteitsparadox noemt: als er meer aandacht aan integriteit wordt geschonken, zullen er ook meer misstanden boven komen drijven. De afgelopen jaren komen er in Nederland dan ook veel integriteitskwesaties aan het licht. Sommige kwesaties bevatten een specifiek aspect van leiderschapsgedrag, namelijk: paraverbale communicatie, ofwel stemgebruik. *'Wat sta jij daar nou met je piepstemmetje?'* reageert Franssen, voormalig directeur van Pakhuis de Zwijger, naar een medewerker die zichzelf probeert te verdedigen na een agressieve schreeuwpartij tegen haar (Parool, 2023). Woede-uitbarstingen van presentator Van Nieuwkerken, die resulteren in heftige schreeuwpartijen, veroorzaken op de redactie van De Wereld Draait Door een angstcultuur (Volkskrant, 2022). Ook in de politiek komen geregeld stem gerelateerde integriteitskwesaties aan het licht: voormalig minister van primair- en voortgezet onderwijs Wiersma stapt op na meerdere meldingen van ongewenst gedrag waar schreeuwpartijen veelvuldig voorkomen (NRC, 2023). Voormalig Kamervoorzitter Arib komt onder vuur te liggen door anonieme brieven die een onveilige werksfeer aanklaarten. Een onafhankelijk onderzoeksbureau onderzoekt de kwesatie en concludeert dat *'de voormalig Voorzitter functionarissen rechtstreeks, in sommige gevallen met stemverheffing, heeft aangesproken. Negen gesprekspartners verklaarden dat zij nadien emotioneel hieronder geleden hebben'* (Hoffmann, 2023, p.5).

In deze kwesaties lijkt paraverbale communicatie mee te spelen in de perceptie van onethisch leiderschap. Bij paraverbale communicatie gaat het niet om wat de spreker zegt, maar hoe diegene klinkt (Pisoni & Remez, 2005). Samen met kinesica (lichaamstaal) vormt paraverbale communicatie het rijk van non-verbale communicatie (Ter Heide, 2013). Paraverbale communicatie laat zich ook wel definiëren als non-verbale-vocale communicatie en bestaat uit onder andere articulatoirische details, toonhoogte, spreeknelheid, vloeiend stemgebruik, intonatie en variatie (Ter Heide 2013; Veenman, 2009; Pisoni & Remez 2005; Rosenberg & Hirschberg 2009; Wiess & Burkhardt, 2012; 2021). Verschillen in paraverbaal gebruik kunnen leiden tot variaties in perceptie, aangezien het stemgebruik informatie bevat over hoe de verbale boodschap geïnterpreteerd moet worden (Trunginger et al., 2020).

Over paraverbale communicatie met betrekking tot ethisch leiderschap op de werkvloer bestaan (nog) geen duidelijke richtlijnen. Wellicht omdat stemgebruik vaak als een natuurlijk en latent gegeven wordt gezien en hierdoor lastig te definiëren is in specifiek beleid (Ter Heide, 2013). Het is logisch dat tijdens een aankondiging van een ontslag een leidinggevende niet overschakelt naar diens kopstem om de boodschap dragelijker te maken. Of dat een manager al grommend een compliment maakt aan diens team om de boodschap extra kracht bij te zetten. Ingewikkelder wordt het als een leider duidelijk een herhaaldelijk punt naar voren haalt omdat diens punt, zonder geldige reden, structureel genegeerd wordt. Tot waar mag het volume gaan? Hoe scherp mogen de woorden uitgesproken worden? Hoe strak mag het metrum klinken: OM HET DAN WÉL DUIDELIJK TE MAKEN?!

Daarnaast rijst de vraag of stemgebruik ook ten positieve ingezet kan worden om integriteit te bevorderen. In hoeverre wordt de perceptie van ethisch leiderschap beïnvloed door de klank van de leidinggevende? Na een uitgebreide literatuurstudie kan worden geconcludeerd dat er nog geen onderzoek is gedaan naar stemgebruik in relatie tot ethisch leiderschap. Hierdoor blijft het onbekend in hoeverre paraverbale communicatie invloed heeft op ethisch leiderschap.

Aangaande charismatisch leiderschap in relatie tot non-verbale communicatie is er wel onderzoek verricht. Zo zouden leiders die veelvuldig gebruik maken van expressieve non-verbale elementen, zoals variatie in stemgebruik, het maken van oogcontact en het gebruik van handgebaren als meer charismatisch worden gezien dan leiders die weinig vormen van non-verbale expressie tonen (Kirkpatrick & Locke, 1996; Ter Heide 2013; Holladay & Coombs, 1993; Awamleh & Gardner, 1999; Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018). Echter worden paraverbale communicatie en kinesica vaak samengevoegd binnen onderzoeken, waardoor het geïsoleerde effect van paraverbale communicatie op de gepercipieerde leiderschapsstijl onbekend is. Daarnaast is charismatisch leiderschap, ondanks overlap in de concepten, empirisch en theoretisch onderscheidend van ethisch leiderschap omdat het verschilt op basisniveau: zo kan een leider open en extraversie zijn (charismatisch) maar lak hebben aan morele en ethische normen (ethisch) (Brown & Treviño, 2006).

In recenter onderzoek van Truninger et al. (2020) naar stemgebruik en leiders wordt paraverbale communicatie wel als variabele geïsoleerd. Echter focussen zij zich primair op vocale eigenschappen die mogelijk bijdragen aan leiderschapskansen van aspirant-leiders. De perceptie van medewerkers op het stemgebruik laten zij hierin buiten beschouwing, waardoor het niet duidelijk is wat voor impact stemgebruik heeft op de dagelijkse praktijk van de werkvloer.

Ondanks het uitblijven van concreet onderzoek, lijkt het waarschijnlijk dat paraverbale communicatie de perceptie van medewerkers op ethisch leiderschap beïnvloedt. Om dit theoretisch te duiden wordt er gebruik gemaakt van de signaaltheorie (Banks et al., 2021). Centraal hierin staat leiderschapsgedrag dat impliciete en expliciete signalen uitzendt. Deze signalen worden door medewerkers geïnterpreteerd. Op basis hiervan vormen zij zich een beeld over ethisch leiderschap. De interpretatie van de signalen door medewerkers wordt beïnvloed door volgers- en interactie eigenschappen (Banks et al., 2023).

In het licht van de signaaltheorie zou paraverbale communicatie opgevat kunnen worden als interactie eigenschap van het signaal. Paraverbale communicatie speelt een belangrijke rol binnen de communicatiestijl: de manier waarop iemand verbaal en non-verbaal signalen uitzendt om aan te geven hoe letterlijke betekenis opgevat, geïnterpreteerd, gefilterd of begrepen moet worden (Norton, 1983). Communicatiestijl beïnvloedt sterk de perceptie van de toehoorders over de spreker (Holladay & Coombs, 1993; Truninger et al., 2020; Banks et al., 2023). Omdat ethisch leiderschap attribution based is (Heres, 2014), en dus gebaseerd is op de perceptie van de toehoorders en paraverbale communicatie deze perceptie beïnvloedt, suggereert onderzoek dat er een mogelijke relatie tussen de variabelen zou kunnen bestaan.

Binnen deze relatie lijkt gender een complexe dynamiek toe te voegen. Gender kan in het licht van de signaaltheorie ook opgevat worden als volgers- en interactie eigenschap (Banks et al., 2021). In zowel leiderschapsgedrag in het algemeen als paraverbale communicatie suggereert onderzoek dat gender een rol speelt in de perceptie van medewerkers over hun leidinggevende. Overkoepelend worden signalen van leiders door medewerkers geïnterpreteerd langs de lijn van verwachting aangaande het gender van de leider (Banks et al., 2021). Daarnaast toont onderzoek dat genderrollen en -verwachtingen de interpretatie van stemgebruik beïnvloeden (Truninger et al., 2020; Bosker, 2020; Brem & Niebuhr, 2020; Rosenberg & Hirschberg, 2021). In dit proces spelen zowel het gender van de spreker als het gender van de luisteraar een rol (Baumann, 2017). Om deze reden zal zowel het gender van de leidinggevende als het gender van de medewerker (de respondenten) in het onderzoek meegenomen worden als modererende variabelen om eventuele verschillen in bevindingen te interpreteren.

Ethisch leiders gebruiken elke dag hun stem zonder nu precies te weten hoe ze dit op de beste manier kunnen doen. Schreeuwen op de werkvloer zal door medewerkers snel beaamd worden als onethisch stemgebruik, maar hoe klinkt een ethisch geluid?

1.2 Onderzoeksvragen en ontwerp

Het primaire doel van dit onderzoek betreft het vergroten van het bewustzijn onder leiders over de rol van paraverbale communicatie bij de vorming van de perceptie van ethisch leiderschap. Niet enkel om integriteitskwesaties omtrent stemgebruik voor te zijn, maar voornamelijk om stemgebruik te beschouwen als instrument om integriteit op de werkvloer te versterken. Hierbij wordt specifieke aandacht besteed aan de potentiële invloed van gender op deze relatie. Door gender als een belangrijke factor te beschouwen, beoogt dit onderzoek diepgaander inzicht te verschaffen in de beïnvloedingsfactoren op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap, met mogelijk praktische implicaties als resultaat.

Secundair poogt deze thesis bij te dragen aan bewustwording onder onderzoekers over het belang van non-verbale- en in het specifiek paraverbale signalen binnen ethisch leiderschap, vanuit de overtuiging dat *wat* je doet in direct verband staat met *hoe* je doet. De operationalisatie van het ethisch leiderschapsbegrip kan met deze bijdragen mogelijk worden aangescherpt, door paraverbale aspecten van leiderschap mee te nemen als indicatoren. Daarnaast poogt huidige studie theoretisch bij te dragen aan inzicht in gender als beïnvloedingsfactor tussen paraverbaal signaalgedrag en volgersperceptie.

De volgende hoofdvraag staat centraal:

In welke mate beïnvloedt paraverbale communicatie van leiders de perceptie van werknemers over ethisch leiderschap, en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door het gender van de leidinggevende als het gender van de medewerker?

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder ethisch leiderschap?
2. Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder paraverbale communicatie?
3. Hoe en in welke mate kan er op basis van de vigerende wetenschappelijke literatuur worden verwacht dat paraverbale communicatie van leiders de perceptie van medewerkers op ethisch leiderschap beïnvloedt?
4. Hoe en in welke mate zal het gender van de leidinggevende naar verwachting van invloed zijn op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap?
5. Hoe en in welke mate zal het gender van de medewerker naar verwachting van invloed zijn op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap?

Empirische deelvragen:

1. In hoeverre beïnvloedt paraverbale communicatie van leiders de perceptie van werknemers op ethisch leiderschap?
2. In hoeverre heeft het gender van de leider effect op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap?
3. In hoeverre heeft het gender van de medewerker effect op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap?

1.3 Bijdragen aan academisch onderzoek en praktijk

Deze thesis levert een aantal theoretische en empirische bijdragen aan de academische literatuur over ethisch leiderschap en paraverbale communicatie. Daarnaast biedt huidige studie enkele praktische en maatschappelijke bijdragen op, zowel op micro- als macroniveau.

Allereerst, door een (bescheiden) verkenning te starten naar de vorm, het hoe, van ethisch leiderschap poogt deze thesis het academische veld te inspireren om verder te kijken dan de statische aspecten van ethisch leiderschap. Het samenspel tussen vorm (non-verbaal) en inhoud (verbaal) zijn de leidende aspecten waarop werknemers het gedrag van leiders waarnemen en interpreteren (Norton, 1983; Banks et al., 2021). Daarnaast, in meer concrete zin, beantwoordt huidige studie aan de recente oproep om meer gericht onderzoek te doen naar paraverbale communicatie als specifiek onderdeel van non-verbale communicatie met betrekking tot ethisch leiderschap (Banks et al., 2023). Ook sluit huidig onderzoek aan op de recente methodologische vraag om meer valide en robuust onderzoek te doen naar de invloed van paraverbale overdracht op de perceptie van medewerkers, door stemgebruik te isoleren van visuele non-verbale communicatie en hierbij de verbale boodschap constant te houden (Truninger et al., 2020). Evenzeer past dit werk in het huidige streven om genderinvloeden mee te nemen als modererende variabelen om eventuele verschillen in bevindingen te interpreteren en zo een dieper inzicht te krijgen in de relatie tussen stemgebruik en volgersperceptie (Truninger et al., 2020), en in het specifiek antwoord te geven op de recente vraag om een diepgaander inzicht te verkrijgen in genderinvloeden op de perceptie van ethisch leiderschapssignalen (Banks et al., 2021). Dergelijk onderzoek zou mogelijk kunnen bijdragen om de bestaande academische operationalisatie van ethisch leiderschap verder te verbeteren en aan te passen.

Naast de academische bijdragen levert deze thesis ook meerdere praktische bijdragen. In eerste plaats kan huidige onderzoek leiders bewust maken over de invloed van hun stemgebruik op de manier waarop werknemers hun leiderschap ervaren. Dit helpt leiders om hun eigen ethisch leiderschap op een meer basale manier te evalueren vanuit het oogpunt van de werknemer (Truninger et al., 2020). Door een duidelijke scheiding te maken tussen wat je zegt en hoe je iets zegt kan er beter begrepen worden waarom werknemers mogelijk

geen tegenspraak bieden, zich verzetten of zonder kritische vragen te stellen instemmen. Daarnaast kunnen vormen van miscommunicatie mogelijk worden verklaard doordat de verbale boodschap niet gelijkloopt met de non-verbale boodschap (Siemann et al., 2015; Mehrabian, 1971). Door hier meer inzicht in te verkrijgen en dit fenomeen als zodanig te herkennen kan miscommunicatie worden opgehelderd of beter, worden voorkomen. Het ontleden van voordrachten in verbale en paraverbale communicatie is in deze zin dus ook relevant vanuit het gezichtspunt van de werknemer. Bovendien kunnen de resultaten worden gebruikt voor het ontwikkelen van trainingen op het gebied van een heldere en bovenal integere vorm van (paraverbale) communicatie.

Tot slot draagt dit onderzoek breder bij op macro-niveau aan een maatschappelijke uitdaging die verder rijkt dan de werkvloer. Publiek sprekers, zoals politici of academici kunnen inzicht verkrijgen vanuit dit onderzoek om hun eigen paraverbale communicatie kritisch te beschouwen en mogelijk te optimaliseren, om zo meer vertrouwen, transparantie en openheid te laten klinken (Rosenberg & Hirschberg, 2009). Door de juiste paraverbale elementen in te zetten die congruent zijn aan de verbale inhoud kan een spreker mogelijk proceswaarden als betrouwbaarheid, daadkracht en visierijkheid belichamen en deze signalen uitzenden naar luisteraars.

02

THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk dient als theoretische basis voor het empirische onderzoek. In dit hoofdstuk zullen de in hoofdstuk 1 geformuleerde theoretische deelvragen worden beantwoord. Uit deze beantwoording volgen een drietal hypotheses die in hoofdstuk 4 getoetst zullen worden. Eerst zal er gekeken worden naar wat ethisch leiderschap inhoud, wat een leider moet doen om als ethisch leider gepercipieerd te worden en welke factoren deze interpretatie mogelijk beïnvloeden. Vervolgens wordt er onderzocht hoe een ethisch leider in lijn hiermee moet klinken om als ethisch leider gepercipieerd te worden.

2.1 ETHISCH LEIDERSCHAP

Deze paragraaf poogt het ethisch leiderschap concept op een passende manier te conceptualiseren aangaande de aard van de huidige studie. Dit zal gebeuren door eerst een aantal centrale begrippen uit de ethisch leiderschapsliteratuur te definiëren om vervolgens over te gaan naar de breed gebruikte en fundamentele conceptualisatie van ethisch leiderschap van Brown en Trevino (2005). Aansluitend hierop zal met behulp van de signaaltheorie (Banks et al., 2021;2023) de conceptualisatie verscherpt worden door een duidelijk onderscheid te maken tussen leiderschapsgedrag en volgersperceptie. Vanuit daar wordt er gekeken naar welke factoren de volgersperceptie op het leiderschapsgedrag mogelijk beïnvloeden. Aan de hand daarvan zullen de posities van paraverbale communicatie, het gender van de leidinggeven en het gender van de medewerker binnen het ethisch leiderschapsproces worden geduid.

2.1.1 KERNBEGRIPPEN

In het domein van leiderschapsstudies worden termen zoals ethiek, moraal en integriteit frequent geïnterpreteerd en toegepast, vaak zonder strikte onderscheiding (Huberts, 2019). Deze semantische verwarring vormt een fundamenteel aandachtspunt bij het streven naar een helder begrip van ethisch leiderschap. Deze thesis beoogt duidelijkheid te verschaffen door een aantal kernbegrippen in de ethisch leiderschapsliteratuur te behandelen. Deze inleidende paragraaf zal de aandacht richten op de definitie en onderlinge relaties van deze begrippen om zo een pre-theoretisch kader te creëren voor de verdere analyse van ethisch leiderschap.

Ethiek betreft de reflectie op waarden normen en integriteit, op wat als goed of slecht wordt beschouwd in menselijk gedrag (Huberts et al., 2013). Ethiek richt zich op de ontwikkeling van morele principes en onderzoekt het morele karakter van sociale entiteiten en individuen (Verhage, 2021). Moraal is een praktische toepassing van ethische principes in het dagelijks leven en heeft betrekking op de opvatting over het goede en juiste binnen het sociale verkeer, op wat hoort en wat niet hoort (Huberts, 2019; Verhage, 2021). Moraliteit is het fundament van waarden en normen waarop integriteit gestoeld is (Huberts et al., 2013). Integriteit betreft het handelen in overeenstemming met de geldende morele waarden en normen (Huberts, 2019). Om integer te handelen is het voor een leider van belang om gevoel te hebben voor zowel de morele dimensies van haar eigen handelen, als de moraal die is vastgesteld in codes en wetten, als de moraal van de belanghebbenden (Huberts et al., 2013). Integriteit is hiermee altijd een passende interpretatie van de heersende moraal die bepaald wordt in relatie tot de situatie en context en is daarmee afhankelijk van tijd, plaats en sociale context (Heres, 2023).

Samenvattend kunnen de drie bovenstaande begrippen als drietrapsraket worden opgevat. Ethiek is de studie van moraal, waarin moraal verwijst naar specifieke gedragsnormen en waarden, ofwel: morele principes. Integriteit betreft individueel gedrag dat in overeenstemming is met de geldende morele principes.

2.1.2 CONCEPTUALISERING VAN ETHISCH LEIDERSCHAP

Waar ethiek binnen leiderschap eerst voornamelijk vanuit een normatieve en filosofische blik bestudeerd werd, is er de laatste decennia meer focus gaan liggen op de beschrijvende en voorspellende sociaalwetenschappelijke benadering van ethiek in leiderschap (Brown & Treviño, 2006). Dankzij deze beweging is het begrip ethisch leiderschap aan het licht gekomen. Ethisch leiderschap is op diverse manieren beschreven en geconceptualiseerd in de academische literatuur (Yukl et al., 2013; Banks et al., 2021). Ook huidige studie zal een poging doen om ethisch leiderschap, door middel van kritische reflectie en theoretische synthese, te duiden. Om tot deze conceptualisatie te komen wordt er allereerst gekeken naar de meest invloedrijke en fundamentele conceptualisatie van Brown, Treviño en Harrison (2005).

Brown et al. (2005) maakten gebruik van twee theorieën om tot hun conceptualisering van ethisch leiderschap te komen: Social Learning Theory (Bandura, 1977) en de Social Exchange Theory (Blau, 1964). De Social Learning Theory stelt dat individuen de normen van passend gedrag enerzijds leren door hun eigen ervaring en anderzijds door anderen te observeren (Bandura, 1986). Individuen zijn hierin geneigd om voornamelijk aandacht te besteden aan geloofwaardige en aantrekkelijke rolmodellen (Brown et al., 2006). Ethische leiders worden als aantrekkelijk en geloofwaardig beschouwd, mits zij integer gedrag vertonen en stevige morele standaarden voor zichzelf en anderen hanteren (Brown et al., 2005). Daarnaast stelt de Social Exchange Theory dat het actief uitdragen van ethische normen door leiders wederkerigheid oproept (Banks et al., 2021). Als ethische leiders gevoelens van vertrouwen en eerlijkheid opwekken bij medewerkers, voelen medewerkers zich tot op zekere hoogte verplicht om dit te beantwoorden met passend normatief gedrag (Brown et al., 2006).

Verder maken zij in hun conceptualisering een belangrijk onderscheid tussen twee dimensies van ethisch leiderschap: een ethisch leider is enerzijds een moreel persoon (een integere leider) en anderzijds een moreel manager (een ethische leider), iemand die zich actief inzet voor het bevorderen van integriteit onder anderen (Brown & Treviño 2005; Heres, 2016). Huidig onderzoek focust zich op de relatie tussen leiderschapsgedrag en volgersperceptie. Daarom zullen de volgende alinea's uitgebreider ingaan op de twee dimensies met een sterk accent op de eigenschappen waaraan een leider moet voldoen om als ethisch leider gepercipieerd te worden.

Moreel persoon. Ethische leiders moeten een sterk moreel karakter bezitten bestaande uit morele eigenschappen (Brown et al., 2005). Deze eigenschappen moeten duidelijk weerspiegeld zijn in de beslissingen en het gedrag van de leider (Heres, 2016). Een integere leider gedraagt zich volgens de morele normen en waarden die gelden in de sociale omgeving waarin de leider opereert en toont de moed om morele principes en waarden binnen lastige kwesties te verdedigen (Treviño et al., 2003; Yukl et al., 2013; Heres, 2016). Een moreel persoon laat zich leiden door sterke interne morele standaarden en persoonlijke waarden die tot uiting komen in de acties van de leider (Yukl et al., 2013). Een moreel persoon kan hiermee onderverdeeld worden in twee onderdelen:

Ten eerste moet een moreel persoon beschikken over morele eigenschappen. Deze bestaan uit een sterke set van morele waarden en deugden die zich richten op 'het juiste doen' op het gebied van rechtvaardigheid en eerlijkheid (Treviño et al., 2000). Daarnaast zijn de volgende eigenschappen een pre: integriteit, betrouwbaarheid, transparantie, consciëntieusheid, morele moed, authenticiteit, charisma en visierijkheid (Brown et al., 2005; Heres 2014).

Ten tweede moet bovengenoemde eigenschappen weerspiegeld zijn in het gedrag en de besluitvorming van de leider. Zowel de resultaten als het proces dienen consequent zorg te dragen voor het algemeen welzijn en de heersende normen en waarden (Yukl et al., 2013). Vertrouwen, respect en openheid, evenals een benaderbare, empathische en begripvolle houding ten opzichte van volgers is hierin essentieel (Heres 2014).

Moreel manager. Het tweede aspect van ethisch leiderschap volgens Brown en Treviño (2005) is de moreel manager. Dit aspect betreft een aantal zichtbare ethische gedragskenmerken die niet enkel voortkomen uit persoonlijke eigenschappen zoals bij de morele persoon het geval is (Brown et al., 2005). Het morele management aspect is het component dat ethisch leiderschap het meest onderscheid van andere leiderschapsvormen (Brown et al., 2006, Hoch et al., 2016). De moreel manager maakt ethiek expliciet onderdeel van diens leiderschapsagenda door middel van een drietal vormen (Brown et al., 2005):

Allereerst moet een ethisch leider gezien worden als een ethisch rolmodel. Een cruciale factor binnen ethisch leiderschap volgens onderzoekers is namelijk het ethische voorbeeldgedrag (e.g., Treviño et al., 1999; Yukl et al., 2013; Banks et al., 2021). Omdat de meeste werknemers buiten zichzelf zoeken naar ethische houvast (Treviño, 1986) en leiders in organisaties veelal genieten van prestige, status en macht worden leiders veelal gezien als invloedrijke rolmodellen (Brown et al., 2005). Het zijn van een ethisch rolmodel behelst meer dan slechts het zijn van een moreel persoon. Het gedrag van ethisch leider moet consistent, onderscheidend en opvallend genoeg zijn om voor werknemers op te vallen (Brown et al., 2005; Heres 2014). Het ethische gedrag van een leider zet de grondtoon voor een gehele organisatie (Brown et al., 2005) en is, in moderne worden gevat, een echte 'ethical influencer': iemand wiens ethisch gedrag sterke signalen afzend naar werknemers (Heres, 2014).

Het tweede kenmerk van morele managers is transactioneel van aard, namelijk: ethische versterking. Dit is hetgeen wat ethisch leiderschap scherp onderscheid van andere leiderschapsvormen zoals authentiek, dienend of transformationeel leiderschap (Hoch et al., 2016). De kern van ethische versterking is het verantwoordelijk houden van werknemers voor hun (on)ethische gedrag en het versterken van de ethische standaarden en regelgeving door sancties en beloningen (Brown et al., 2005; Yukl et al., 2013). Op deze manier ontstaat er een geïnstitutionaliseerd ethische standaard. De disciplinering verheldert en herbevestigt de morele waarden en normen binnen een organisatie (Trevino, 1992).

Het laatste aspect van de morele manager is dat de leider zich expliciet en consequent uitlaat over morele normen en waarden (Kalfshoven et al, 2011; Yukl et al., 2013; Heres, 2023).

Door transparant een constant het gesprek aan te gaan over ethiek op de werkvloer, leren medewerkers de morele aspecten van hun praktijk kennen. De communicatie over ethiek gaat veel verder dan slechts te vertellen wat men niet of wel moet doen (Brown, 2007). Het volledig actief meenemen van medewerkers in de morele gedachtegang, twijfel of besluitvorming en het faciliteren van tegenkracht en discussie is het kernelement van dit derde aspect (Brown et al., 2005, Heres, 2016)

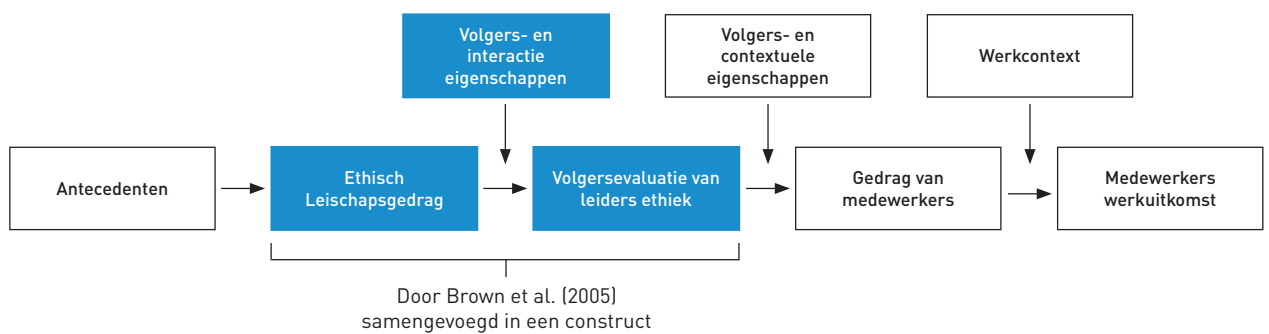


Brown et al (2005) conceptualiseren ethisch leiderschap in het licht van *social learning* en *social exchange*. Ethisch leiders zijn rolmodellen van ethisch gedrag. Als leiders gezien willen worden als ethisch leiders moeten zij door medewerkers gezien worden als aantrekkelijk, geloofwaardig en legitiem (Brown et al., 2005). Dit doen zij door actief en onderscheidend gedrag te vertonen dat in lijn is met de morele normen en waarden. Daarnaast communiceren zij expliciet over ethiek en gebruiken zij transactionele methoden om ethische standaarden te hanteren (Brown et al., 2006). Concluderend definiëren Brown et al (2005, p.120) ethisch leiderschap als: *'De uiting van normatief passend gedrag door persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties, en het bevorderen van zulk gedrag onder medewerkers door tweerichtingscommunicatie, versterking en besluitvorming'*

2.1.3 SIGNAALTHEORIE

Ondanks het feit dat het concept van Brown et al. (2005) als fundament geldt binnen de ethisch leiderschapsliteratuur (Ko et al., 2017), klinkt er ook kritiek op de betreffende conceptualisering. Zo stelt Banks et al. (2021;2023) dat de focus op 'normatief passend gedrag', zoals geformuleerd in hun definitie, een gevaarlijke samensmelting is van leiderschapsgedrag en de evaluatie van medewerkers over de vraag of dat gedrag acceptabel is. De brede theoretische discussie over ethisch leiderschap leidt aan deze onterechte samensmelting (Hoch et al., 2016). Leiderschapsgedrag en volgersevaluatie verschillen conceptueel en empirisch van elkaar. Beiden zijn relevant, maar zijn niet inwisselbaar voor elkaar (Banks et al., 2023). Deze samensmelting is problematisch omdat het onduidelijk blijft wat het centrale concept is en hiermee kan leiden tot ambiguïteit bij het begrijpen van ethische implicaties (Hoch et al., 2016). Omdat de huidige studie onderzoekt of paraverbale communicatie de perceptie van medewerkers beïnvloedt, is het noodzakelijk om een duidelijk onderscheid tussen deze dimensies te maken in de conceptualisering.

Figuur 1 Het causale pad van ethisch leiderschap (Banks et al., 2021)



Bovenstaand figuur toont schematisch het onderscheid dat Banks et al. (2021) aanbrengen. De gekleurde blokken dienen ter illustratie van het focuspunt van huidige studie.

Banks et al. (2021;2023) concentreren zich binnen ethisch leiderschap op leiderschapsgedrag, ook wel Ethical Leadership Behaviour (ELB) genaamd. Zij maken hierin gebruik van de Signaaltheorie als theoretisch raamwerk waardoor ethisch leiderschap bekeken kan worden, vanuit de overtuiging dat dit een toegevoegde waarde heeft ten opzichte van de traditionele benadering van de Social Learning Theory (Brown et al., 2005). De Signaaltheorie vertrekt vanuit het gedrag van leiders door gedrag te zien als signalen die een zender uitzendt naar haar ontvanger(s) (Conelly et al., 2011). De Sociale Leertheorie is dan een aanvulling die specifiek ingaat op de manier waarop dit gedrag door anderen wordt aangeleerd (Banks et al., 2023).

Een zender kiest of en hoe zij informatie wil doorgeven aan de ontvanger, die vervolgens de informatie in het signaal interpreteert (Conelly et al., 2011; Spence, 2002). Doordat deze zienswijze het *hoe* - de manier waarop een leider informatie doorgeeft - incorporeert, wordt er plaats gemaakt voor een integraal beeld van menselijk gedrag dat een mogelijk effect heeft op de ontvanger (Banks et al., 2021). Hierdoor is deze benadering bij uitstek geschikt voor deze thesis omdat dit ruimte creëert voor mogelijke invloeden van non-verbale communicatie en gender.

Signalen komen in veel vormen. Zo kan zowel de fysieke aanwezigheid van een leider in de kantine tijdens de reguliere lunchpauze als een belletje van een leider naar een zieke medewerker een signaal zijn van betrokkenheid. Ook kan de manier waarop een leider ethische versterking uitvoert en communiceert over ethiek (Brown et al., 2005) geïnterpreteerd worden als signaal (Banks et al., 2021). Signalen uiten zich in de vorm van gedrag en moeten om effectief te zijn, net zoals Brown et al. (2005) stellen, dusdanig opvallend zijn dat de ontvanger het gedrag opmerkt en interpreteert als signaal (Conelly et al., 2011). Belangrijk om op te merken is dat Banks et al. (2021;2023) suggereren dat gedrag als een breed en overkoepelend concept opgevat moet worden dat besluitvorming en karakter behelst.

Ondanks dat huidige studie de theorie van Banks et al. (2021;2023) grotendeels onderstreept, zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen bij hun duiding die noodzakelijk zijn om aan te stippen, omdat zij het primaire belang van paraverbale communicatie in ethisch leiderschap onderstrepen.

Banks et al. (2021;2023) stellen dat ethisch leiderschap geenszins een uiting is van normatief passend gedrag (Brown et al., 2005;2006), omdat deze heersende normen en waarden een onterechte samensmelting is van twee afzonderlijke elementen. Maar wat ethisch leiderschap dan wél is laten zij buiten beschouwing.

Het antwoord op hierop ligt wellicht verscholen in een centraal concept van de signaaltheorie dat Banks et al. (2021;2023) slechts lichtjes aanstippen, maar geen centrale duiding geven binnen hun benadering, namelijk: de vermindering van informatie-asymmetrie. Signalen hebben als doel de informatieasymmetrie tussen twee partijen te verminderen (Bergh et al., 2019, Conelly et al., 2011; Spence, 2002). Ofwel, binnen het signaalproces zenden leiders via hun gedrag ethische signalen uit naar medewerkers om informatieasymmetrie over ethiek te verminderen (Banks et al., 2021;2023).

Echter moet hierbij niet alleen rekening gehouden worden met een enkelzijdige, maar een dubbelzijdige informatie-asymmetrie (Bannink, 2019). Medewerkers hebben geen complete informatie over wat er boven in het management gebeurt en tegelijkertijd hebben leidinggevendenden geen compleet beeld over wat er op de werkvloer speelt. Dit verschil in kennis en inzicht resulteert in het feit dat beide partijen niet dezelfde set aan normen en waarden delen (Bannink, 2019). Het doel van het uitzenden van ethische signalen is dan ook de vermindering van de dubbelzijdige informatie-asymmetrie om nader tot elkaar te komen en niet het opleggen van normatief passend gedrag. Dit onderstreept het belang van de two-way communication (Brown et al., 2005). Leidinggevendenden moeten naast het zenden van heldere ethische signalen ook de dialoog, discussie en tegenspraak omtrent ethiek faciliteren voor medewerkers (Heres, 2016). Hierbij moeten leidinggevendenden in staat zijn om deze signalen van de werkvloer op de juiste manier te interpreteren en in het zenden van signalen rekening houden met incomplete informatie.

Hiermee neemt deze thesis positie in, in lijn met de opvatting van Bannink (2019), dat er geenszins een vaststaande set aan heersende normen en waarden bestaat binnen sociale entiteiten. Echter suggereert deze thesis paradoxaal genoeg dat het streven naar de onmogelijke totstandkoming van heersende normen en waarden genoeg houvast biedt om tot een conceptuele leiderschapsvorm te komen, namelijk: ethisch leiderschap. Ethisch leiderschap verschijnt hiermee in de vorm van Aristoteles' Praxis: een handeling waarin de betekenis en het doel van het handelen in de activiteit zelf ligt (Eikeland 2006) en niet in het resultaat. De resultaten mogen positief zijn, om tot resultaten te komen is de leidende focus op het proces noodzakelijk.

Terugverwijzend naar de kernbegrippen in het begin van het hoofdstuk: ethiek is de studie van moraal en hiermee constant reflecterend op de moraal. Ofwel, ethisch leiderschap is de zoektocht, het leidende proces naar de heersende normen en waarden. Leiderschapsgedrag in lijn met de heersende normen en waarden suggereert een bestaan van een set aan heersende normen en waarden en zou hiermee opgevat kunnen worden als moreel leiderschap. Het is juist de constante en hiermee oneindige reflectie op moraliteit dat ethisch leiderschap haar ethische accent geeft.

Impliciet betekent dit dat ethisch leiders de ethische dialoog draaiende moeten houden door zowel zelf helder te blijven communiceren over ethiek als ruimte te bieden voor tegenkracht (Heres, 2016). Dat laatste kan door tegenspraaksessies te organiseren, maar kan ook door in het zenden van het signaal de nodige proceswaarden te belichamen. Leidinggevend en die als open, transparant en benaderbaar worden beschouwd kunnen rekenen op meer tegenspraak en dialoog dan leidinggevend en die als gesloten, ontransparant en onbenaderbaar worden beschouwd (Snaphaan et al., 2023).

Hiermee onderstreept bovenstaande uiteenzetting het belang van paraverbale communicatie in ethisch leiderschap op twee manieren. Ten eerste draagt paraverbale communicatie informatie in zich mee over hoe de verbale boodschap geïnterpreteerd moet worden (Rosenberg & Hirschberg, 2009). Ten tweede is paraverbale communicatie een instrument om proceswaarden te belichamen. Zo kan een stem bijvoorbeeld betrouwbaar of juist onbetrouwbaar, open of juist gesloten klinken (Pisoni & Remez, 2005). Hiermee lijkt paraverbale communicatie een centrale rol te spelen in de vermindering van de dubbelzijdige informatie-asymmetrie, door enerzijds de impliciete informatie die het uitzendt en anderzijds de proceswaarden die het belichaamt die de ethische dialoog draaiende houdt (of juist laat stoppen).

Nu het waarschijnlijke belang van paraverbale communicatie binnen ethisch leiderschap geschetst is, betreft de vervolgstap om stemgebruik binnen het ethisch leiderschapsproces te positioneren. Hierbij wordt er ook gekeken naar de rol van gender die mogelijk een extra complexe dynamiek toevoegt in de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap. Om dit te duiden wordt er wederom gebruik gemaakt van figuur 1, waarbij er wordt ingegaan op de volgers- en interactie eigenschappen.

2.1.4 VOLGERS- EN INTERACTIE EIGENSCHAPPEN

Signaalgedrag van de leider vindt plaats binnen het ethisch leiderschapsgedrag en wordt uitgezonden naar medewerkers die vervolgens het signaal interpreteren en hiermee een beeld van de leider en haar ethiek vormen. Echter, als een leider een specifiek signaal uitzendt, betekent dit niet noodzakelijk dat de ontvanger het interpreteert als het desbetreffende signaal (Banks et al., 2023; Conelly et al., 2011; Spence, 2002). Een drietal volgers- en interactie eigenschappen beïnvloeden het signaalproces (Banks et al., 2021):

Eigenschappen van het signaal. Signalen dragen eigenschappen in zichzelf die dieper en fijner zijn dan de primaire boodschap zelf (Connelly et al., 2011). Binnen het signaalproces zenden leiders via hun gedrag ethische signalen uit naar medewerkers om de dubbelzijdige informatieasymmetrie te verminderen (Banks et al., 2021;2023; Bergh et al., 2019). Deze signalen komen veelal in de vorm van verbale boodschappen (Truninger et al., 2020). Naast dat de inhoud van de taal hier informatie verschaft aan de ontvanger, schuilt er ook een bron van informatie in de paraverbale communicatie over hoe de primaire verbale boodschap geïnterpreteerd moet worden (Rosenberg & Hirschberg, 2009). Paraverbale communicatie is hierdoor mogelijk een beïnvloedingsfactor van signaalgedrag op de volgersperceptie. Omdat verbale communicatie onlosmakelijk is verbonden met paraverbale communicatie (Ter Heide, 2013) kan om deze reden paraverbaal gebruik binnen signaalgedrag opgevat worden als eigenschap van het verbale signaal.

Het is hierbij belangrijk om op te merken dat signalen of eigenschappen van signalen niet per definitie opzettelijk door leidinggevendenden worden ingezet (Conelly et al., 2011). Veel signalen, inclusief de bijbehorende eigenschappen, worden onbedoeld uitgezonden omdat leiders zich niet altijd bewust zijn over het feit dat ze signalen uitzenden (Janney & Folta, 2003). Omdat paraverbale communicatie doorgaans als vanzelfsprekend wordt ervaren (Ter Heide, 2013), wordt het gebruik van paraverbale communicatie vaak onbewust ingezet. Maar ongeacht of paraverbale communicatie opzettelijk of onbedoeld wordt ingezet, blijft paraverbale communicatie een eigenschap van het verbale signaal.

Signaal-leider congruentie. Congruentie tussen signalen en leiders is van belang bij het beoordelen van ethisch leiderschapsgedrag. Bijvoorbeeld, signalen die overeenkomen met het verleden van een leider, en dus consistent zijn, worden als ethischer beschouwd (Brown et al., 2005; Heres, 2014; Banks et al., 2021). Ook speelt het gender van de leider mogelijk een beïnvloedende rol in ethische leiderschapssignalering. Medewerkers interpreteren mogelijk leiderschapsgedrag langs de lijn van verwachting aangaande het gender van de leider (Banks et al., 2021). Zo zouden mannelijke leiders geassocieerd en positief beoordeeld worden op assertiviteit en dominantie, terwijl vrouwelijke leiders over het algemeen op dezelfde eigenschappen een negatievere volgersbeoordeling krijgen (Kim et al., 2020). Daarnaast zouden vrouwelijke leidinggevers mogelijk meer in verband worden gebracht met zorg dragen voor het welzijn van anderen, wat de volgersevaluatie mogelijk beïnvloedt (Banks et al., 2023). Kortom, verschillen in verwachtingen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders lijken een rol te spelen in hoe ethische signalen worden geëvalueerd (Kim et al., 2020).

Signaal-volgers congruentie. De effecten van ethisch leiderschapsgedrag zijn afhankelijk van kenmerken van volgers, zoals hun verwachtingen en sociale identiteiten (Wang & Hackett, 2020; Heres, 2014), wat vervolgens de beoordeling over de leider door de volger bepaalt. Bijvoorbeeld, als een leider waarden signaleert die als heilig worden beschouwd voor een bepaalde sociale identiteit, worden deze signalen geïnterpreteerd als ethisch; daarentegen zouden sociale groepen die dezelfde waarden als ongewenst beschouwen, de signalen minder gunstig interpreteren (Banks et al., 2023). Een duidelijk en breed onderscheid in sociale identiteiten betreft het gender van de medewerker. Onderzoek toont aan dat het gender van de medewerker een robuust volgerskenmerk is dat mogelijk de perceptie van leiderschapsgedrag beïnvloedt (Dirik, 2020; Gatling et al., 2019; Banks et al., 2023). Zo zou indentiek gedrag van leiders (vrouw en man) anders beoordeeld worden door medewerkers gebaseerd op hun gender (Saint-Michel, 2018). Een verklaring hiervan kan gezocht worden in het verschil in morele redenering tussen deze twee genders (Gilligan, 1977), zo zouden mannelijke medewerkers meer vanuit agentische waarden redeneren en vrouwelijke medewerkers meer redeneren vanuit gemeenschapswaarden (Gilligan, 1977; Banks et al., 2023). Hieruit volgt dat vrouwelijke medewerkers mogelijk gevoeliger en ontvankelijker zouden zijn voor sociale signalen dan mannelijke medewerkers. Aan de andere kant zouden mannelijke medewerkers gevoeliger zijn voor agentische signalen dan vrouwelijke medewerkers (Bellou, 2011; Gatlin et al., 2019; Banks et al., 2023). Ofwel, het verschil in redenering van mannelijke en vrouwelijke medewerkers speelt mogelijk een rol in de beïnvloeding van de signaalinterpretatie.

De drie volgers- en interactie eigenschappen geven weer dat zowel paraverbale communicatie, het gender van de leider als het gender van de volger het signaalproces mogelijk beïnvloeden. Ook is er impliciet te lezen dat het gender van de leider en het gender van de volgers mogelijk invloed uitoefenen op de interpretatie van paraverbale communicatie. Ofwel, zij lijken de relatie tussen paraverbale communicatie en volgersperceptie over ethisch leiderschap te modereren. Bijvoorbeeld, als een leidinggevende diens stem dominant inzet om een rechtvaardig punt extra kracht bij te zetten, zou dit signaal mogelijk anders geïnterpreteerd worden als de leidinggevende een man betreft in plaats van een vrouw en/of als de medewerker zich identificeert als man of vrouw.

Om te kunnen onderzoeken of paraverbale communicatie de perceptie van ethisch leiderschap beïnvloedt en of gender daadwerkelijk deze relatie modereert moet er eerst onderzocht worden *hoe* een leider paraverbale communicatie kan inzetten om als ethisch leider gepercipieerd te worden. De volgende paragraaf zal dan ook dieper ingaan op de specifieke elementen en effecten van paraverbale communicatie om dit '*hoe*' te achterhalen.

INTERMEZZO

***“Don’t tell me words don’t matter.
‘I have a dream.’- Just words.
‘We hold these truths to be self-evident
that all men are created equal.’ - Just words.
‘We have nothing to fear but fear itself.’
- just words, just speeches”***

- Barack Obama (2008)

Antonakis et al. (2022) stellen dat signaalgedrag van leiders waarden, gedeelde doelen en visie kunnen communiceren. Als voorbeeld hiervoor gebruiken ze een bovenstaand gedeelte van de speech van de voormalige Amerikaanse president Obama (2008).

Deze thesis zet vraagtekens bij het gebruik van de woorden 'just speeches'. Want wordt paraverbale communicatie hier niet onderschat? Zouden al deze speeches dezelfde impact hebben gehad als ze monotoon, traag en met een zwak volume uitgesproken zouden worden? Het volgende hoofdstuk zal inzoomen op het rijk van paraverbale communicatie en het vormelijke verband tussen ethisch leiderschapsgedrag en paraverbale communicatie schetsen.

2.2 PARAVERBALE COMMUNICATIE¹

In voorgaand hoofdstuk is er gekeken naar *wat* een leider moet doen om als ethisch leider gepercipieerd te worden. Volgend hoofdstuk gaat in op *hoe* een leider mogelijk moet klinken om als ethisch leider te worden beschouwd. Voorafgaand hieraan zal er kort ingegaan worden op het begrip paraverbale communicatie om een duidelijke definitie te creëren. Vervolgens, om het *hoe* te onderzoeken, zal er voortgebouwd worden op de drie volgers- en interactie eigenschappen: eigenschappen van het signaal, signaal-volgers congruentie en signaal-leider congruentie. Hierin zullen de eigenschappen in het licht van paraverbale communicatie worden bekeken waar vervolgens een drietal hypothesen uit voort zullen vloeien.

2.2.1 DEFINIËRING

Paraverbale communicatie vormt samen met kinesica (lichaamstaal) het bredere begrip non-verbale communicatie en wordt hierdoor specifiek opgevat als non-verbale-vocale communicatie (Ter Heide, 2013). Fysiologisch gezien gaat paraverbale communicatie over het gebruik van lucht. Lucht kan omgezet worden in stem (NIH, 2023). Als er een luchtstroom uit de longen door het strottenhoofd stroomt, kan dit de stemplooiën laten trillen. Wanneer de stemplooiën trillen, wordt het resulterende spraaksignaal stemhebbend genoemd (Pisoni & Remez, 2005). Het produceren van stem voor spraak is onderdeel van een psychomotorische activiteit dat het resultaat is van complexe interactie tussen psychologische en anatomische systemen (Morrison et al., 1994). De psychologische intentie die doorklinkt in het anatomische productieproces van spraak kan worden geïnterpreteerd als stemexpressie (Pisoni & Remez, 2005). Paraverbale communicatie bestaat uit kenmerken van de stem in gesproken taal (Siemann et al., 2015) zoals toonhoogte, intonatie en tempo-ritme (Ter Heide, 2013). Echter kan paraverbale communicatie ook buiten het gebied van gesproken taal bestaan (bv. neuriën, fluiten of zuchten).

¹In de academische literatuur omtrent leiderschap, ethiek en openbaar bestuur komt het begrip *Voice* (Hirshman, 1970) veelvuldig voor. *Voice* betekent: de mogelijkheid voor medewerkers om hun visie, mening, zorgen en suggesties te delen en door deze poging hun keuzes op werk te beïnvloeden. *Voice* wordt gezien als bredere mogelijkheid om te spreken, om mee te doen (Shipton et al., 2019). Desondanks de relevantie van dit begrip in de ethisch leiderschapsliteratuur dient het niet in de war te raken met het begrip paraverbale communicatie omdat de twee begrippen niet inwisselbaar zijn voor elkaar. *Voice* heeft betrekking op de mogelijkheid om te spreken, paraverbale communicatie gaat over de manier waarop iemand spreekt.

Spraaksignaal is het eindpunt voor spreken en het begin punt voor luisteren (Pisoni & Remez, 2005). Het spraaksignaal van de zender biedt een luisteraar twee bronnen van informatie: verbale informatie, dat de taalkundige inhoud van de boodschap overbrengt, en een vocale informatie, dat paralinguïstische informatie overbrengt door het gebruik van expressieve stemkenmerken (Apple et al., 1979). In lijn hiermee stelt deze thesis de volgende definitie:

Paraverbale communicatie betreft de expressieve kenmerken van de stem die informatieoverdracht bewerkstelt.

2.2.2 EIGENSCHAPPEN VAN HET SIGNAAL

Paraverbale communicatie is sterk afhankelijk van de sociale context (Truninger et al., 2020; Weiss et al., 2020; Apple et al., 1972). Iemand die een leidinggevende positie bekleedt, gebruikt andere vormen van paraverbale communicatie naar haar medewerkers dan naar haar eigen partner. (Hopelijk). Omdat paraverbale communicatie bestaat uit talloze elementen en deze simpelweg niet te bestuderen zijn in een enkele studie, is ervoor gekozen om paraverbale communicatie direct te conceptualiseren in het licht van ethisch leiderschap waar de theoretisch meest relevante elementen worden uitgediept.

Om tot deze conceptualisatie te komen is er op zoek gegaan naar de effecten van paraverbale kenmerken die overeen kwamen met de eigenschappen en nodige percepties van ethisch leiderschap zoals samengevat in Tabel I. Bijvoorbeeld: Een ethisch leider moet om als rolmodel te fungeren gezien worden als geloofwaardig. Een vlot spreektempo van de spreker heeft als effect een geloofwaardige indruk bij toehoorders (Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018; Apple et al., 1979). Op deze manier suggereert onderzoek dat vlot spreektempo een mogelijk positief effect heeft op de perceptie van ethisch leiderschap.

Omdat paraverbale elementen plaatsvinden binnen een bipolaire schaal (bijvoorbeeld: lage stemklank – hoge stemklank) en de effecten vaak een complementair effect hebben (Rosenberg & Hirschberg, 2009) is er in de conceptualisatie een onderscheid gemaakt tussen sterk en zwak paraverbaal gebruik met betrekking tot ethisch leiderschap.

In Tabel 1 staat een schematisch overzicht gepresenteerd van de onderverdeelde elementen met de bijbehorende effecten. Hierbij moeten twee kanttekening worden geplaatst. Ten eerste, de elementen van zwak en sterk paraverbaal gebruik betreffen een geleidende schaal en geen dichotomie. Ten tweede, de bijkomende effecten van de elementen die niet direct met ethisch leiderschap te maken hebben zijn ook meegenomen in het overzicht om het volledige effect in beeld te brengen. Elementen die volgens de literatuur tegenstrijdige effecten zouden kunnen hebben op de perceptie van ethisch leiderschap, zijn buiten beschouwing gelaten.

Tabel 1 Conceptualisering sterk- en zwak paraverbaal gebruik binnen ethisch leiderschap²

STERK PARAVERBAAL GEBRUIK	ZWAK PARAVERBAAL GEBRUIK
Lage stemklank	Hoge stemklank
Aantrekkelijk Competent Betrouwbaar Empatisch Eerlijk Dominant	Minder aantrekkelijk Oncompetent Onbetrouwbaar Minder empatisch Oneerlijk Passief
Vlot spreektempo	Traag spreektempo
Daadkrachtig Overtuigend Betrouwbaar	Passief Zwak Onbetrouwbaar
Variërende toonhoogtes	Monotoon
Charismatisch	Oncharismatisch
Vloeiend stemgebruik	Onvloeiend stemgebruik
Geloofwaardig Charismatisch	Zwakke geloofwaardigheid Oncharismatisch
Scherpe syntactische intonatie	Vage syntactische intonatie
Helderheid	Onduidelijkheid
Dalende intonatie	Stijgende intonatie
Vastberadenheid Visierijkheid	Zwakke overtuigingskracht Onzekerheid
Hoge uitspraakprecisie	Lage uitspraakprecisie
Sociaal aantrekkelijk	Onsympathiek

²Een belangrijk element van paraverbale communicatie betreft de (in)congruentie tussen de verbale en non-verbale boodschap. Er is onderzoek gedaan naar de incongruentie tussen inhouds- (het wat: verbaal) en betrekkingaspecten (het hoe: non-verbaal) van communicatie met betrekking tot de overdracht van houding of gevoel (eg., Siemann et al., 2015; Mehrabian, 1971). Als communicatie incongruent is (bv. in het geval van sarcasme of misinterpretatie), dan wordt de non-verbale boodschap leidend in de interpretatie in plaats van de verbale boodschap. Mehrabian (1971) kwam met een gegeneraliseerde formule die stelde dat de totale overdracht van gevoel en houding binnen incongruente communicatie bestond uit 7% verbaal, 38% paraverbaal en 55% gezichtsexpressie (kinesica). De impact van de woorden die iemand gebruikt in een gesprek is zogezegd nihil als paraverbale communicatie en gezicht expressie incongruent zijn aan de verbale boodschap. Ondanks het feit dat incongruent paraverbaal gebruik een grote rol speelt in de dagelijkse communicatie (Siemann et al., 2015) is er gekozen om het betreffende element achterwegen te laten in de conceptualisatie van zwak- en sterk paraverbaal gebruik, omdat het niet past binnen het design van huidige studie.

De volgende alinea's zullen dieper ingaan op de geselecteerde elementen en de bijbehorende effecten van paraverbaal gebruik:

Toonhoogte grondtoon. Zowel mannelijke als vrouwelijke sprekers met een lage stemklank worden als aantrekkelijker, competentere, betrouwbaarder, eerlijker en dominanter ervaren dan sprekers met een hoge stemklank (Klofstad et al., 2012; Apple et al., 1979). Hoewel sommige studies aantonen dat een hoge stemklank bij vrouwen in verband wordt gebracht met aantrekkelijkheid (eg., Saxton et al., 2009; Jones et al., 2010; Fraccaro et al., 2011), betreft dit seksuele/relatonele aantrekkelijkheid. Aantrekkelijkheid gezien vanuit het oogpunt van leiderschapskwaliteiten relateren aan laag stemgebruik (Klofstad et al., 2012). De perceptie van luisteraars op het gebied van sociale aantrekkelijkheid is gerelateerd aan de toonhoogte in verhouding tot het natuurlijke toonhoogtebereik van de spreker, en niet gebaseerd op een absolute maatstaf (Michalsky & Schoorman, 2020).

Spreektempo. Sprekers met een vlot spreektempo worden als daadkrachtiger, overtuigender en betrouwbaarder ervaren dan sprekers met een traag spreektempo (Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018; Apple et al., 1979). Een traag spreektempo wordt geassocieerd met overdreven bedachtzame communicatie, wat leugenachtig en hierdoor minder betrouwbaar kan overkomen (Rosenberg & Hirschberg, 2009).

Variatie in toonhoogte. Sprekers die veel gebruik maken van variaties in toonhoogte worden als charismatischer beschouwd dan sprekers die een monotoon stemgeluid produceren (Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018). De mate van variatie hangt grotendeels samen met de doelgroep van de toehoorders. Bij een meer divers publiek (verschillen in leeftijden en sociale status) is het gebruikelijk om een hogere variatie in toonhoogte uit te zenden dan bij bijvoorbeeld leiders die met andere leiders spreken (Signorello, 2020).

Vloeiend stemgebruik. Leiders die minder haperingen, vulwoorden (uh, uhm, eh etc.) en geen gebruik maken van het langer aanhouden van klanken of geluiden dan nodig is, worden als vloeiende sprekers ervaren (Pisoni & Remez, 2005). Vloeiend stemgebruik wordt in verband gebracht met een sterke geloofwaardigheid en houdt verband met het gepercipieerde charisma van leiders (Burgoon et al., 1990; Rosenberg & Hirschberg 2009; Wiess & Burkhardt, 2012).

Syntactische intonatie. Het scherp onderscheiden en neerzetten van zinnen zodat er een heldere structuur voor de luisteraar ontstaat wordt de syntactische intonatie genoemd (Jacqueline Vaissière, 2020). Om een vergelijking te maken met deze thesis, het opdelen van de tekst en het dikdrukken van de kernbegrippen zou opgevat kunnen worden als de grafische variant van syntactische intonatie. Het geeft de luisteraar (of de lezer) houvast in de structuur waardoor de inhoud van de tekst behapbaar wordt. Sprekers die gebruik maken van een scherpe syntactische intonatie worden als heldere sprekers ervaren (Jacqueline Vaissière, 2020; Apple et al., 1979). Sprekers die gebruik maken van een vage syntactische intonatie, en van hun hoorbare structuur een brei maken, worden als onduidelijk ervaren.

Zinsintonatierichting. De zinsintonatierichting betreft de globale lijn van toonhoogte waarin een zin zich ontwikkelt. Sprekers die vaak een stijgende intonatie gebruiken worden als niet-charismatisch en onzeker beschouwd (Rosenberg & Hirschberg, 2009). Stijgende intonaties worden gebruikt in vragen en kunnen daarom geassocieerd worden met onzekerheid. Dalende intonaties worden geïnterpreteerd door luisteraars als daadkrachtig en visierijk (Rosenberg & Hirschberg, 2021). Een uitzondering voor het gebruik van stijgende intonatie in een zin die wel overeenkomt met de perceptie van charisma betreft het introduceren van nieuwe informatie, zoals deze zin (Rosenberg & Hirschberg, 2021).

Uitspraakprecisie. Sprekers die hun woorden gedeeltelijk inslikken of niet volledig afmaken hebben een lage uitspraakprecisie. Sprekers met een lage uitspraakprecisie worden als onsympathiek beschouwd, terwijl sprekers met een duidelijk uitspraak precisie als (sociaal) aantrekkelijk worden gezien (Rosenberg & Hirschberg, 2021; Jones et al., 2010).

■■■■■

Omdat verschillen in paraverbaal gebruik van een zender verschillende effecten kan opleveren bij een toehoorder, lijkt het waarschijnlijk dat stemgebruik van een leider de perceptie van medewerkers op ethisch leiderschap beïnvloedt. Om dit waarschijnlijke verband te onderzoeken heeft deze thesis twee verschillende condities van paraverbale communicatie geconceptualiseerd: een sterke conditie en een zwak conditie. Deze conceptualisatie is gebaseerd op de gemaakte verbinding tussen de literatuur over ethisch leiderschapsliteratuur en paraverbale communicatie. In lijn hiermee is de volgende hypothese opgesteld:

H1: Respondenten die worden blootgesteld aan een sterke paraverbale overdracht zullen een sterkere toekenning van ethisch leiderschap geven dan respondenten die worden blootgesteld aan een zwakkere paraverbale overdracht.

2.2.3 SIGNAAL-LEIDER CONGRUENTIE

Zoals reeds uiteengezet in paragraaf 2.1 beïnvloedt het gender van de leider mogelijk de interpretatie van het signaalgedrag (Banks et al., 2021). Daarnaast suggereert onderzoek dat er binnen paraverbale communicatie ook sprake is van een genderbias. De volgende paragraaf zet de hoofdkenmerken uiteen betreffende de rol van het gender van de spreker in paraverbaal gebruik in relatie tot ethisch leiderschap.

Verschillende onderzoeken tonen aan dat het gender van de spreker een effect heeft binnen de beoordeling van sprekers (Truninger et al., 2020; Bosker, 2020; Brem & Niebuhr, 2020; Baumann, 2017; Rosenberg & Hirschberg, 2021). Omdat toonhoogte het grootste verschil is tussen vrouwelijke en mannelijke stemmen (Klofstad et al., 2012; 2015), lijkt vooral dit effect te hebben op het verschil tussen het gender van de spreker. Zo zou bij gelijke effecten in paraverbaal gebruik de sterkte van het effect kunnen afhangen van het gender van de spreker (Bosker, 2020), waarbij mannelijke sprekers een grote voorsprong behalen op algemene leiderschapsbeoordelingen (en leiderschapskansen) dan vrouwelijke sprekers, wat voornamelijk voortkomt uit het lage stemgebruik (Rosenberg & Hirschberg, 2021; Klofstad et al., 2012; 2015, Truninger et al., 2020). Mannelijke sprekers stralen doorgaans door hun lagere stemgebruik meer daadkracht, visierijkheid en betrouwbaarheid uit (Schild et al., 2022). Dit zou mogelijk van pas komen bij het moreel manager aspect van ethisch leiderschap, waar leiders duidelijk en onderscheidend op moeten treden om als ethisch leider gepercipieerd te worden (Brown et al., 2005).

Daarnaast zou het gender van de spreker specifiek van invloed zijn op de toegekende sterkte van charisma (Bosker, 2020). Hierin worden mannelijke sprekers vaak als meer charismatisch beschouwd dan vrouwelijke sprekers (Brem & Niebuhr, 2020; Novák-Tót et al., 2017). Omdat het charisma van de leider een rol speelt in de perceptie van ethisch leiderschap (Brown et al., 2005; Heres 2014), lijkt het wederom waarschijnlijk dat mannelijke leiders vanuit paraverbaal oogpunt een voordeel zouden hebben om als ethisch leider gepercipieerd te worden.

Daarentegen zouden vrouwelijke sprekers genieten van een voordeel met betrekking tot *shimmer* en *jitter*, ofwel heesheid in hun stem, wat vertrouwen zou oproepen bij luisteraars (Rosenberg & Hirschberg, 2021). Er is geen effect (positief of negatief) van een hees stemgebruik gevonden bij mannelijke sprekers. Echter is het effect van vertrouwen in relatie tot heesheid dermate klein³ (Rosenberg & Hirschberg, 2021) dat het geen niet opweegt tegen de voordelen die mannelijke stemmen hebben ten opzicht van vrouwelijke stemmen met betrekking tot (ethisch) leiderschap.

Het is nog niet duidelijk of er verschillen zijn in de manier waarop volgers ethische signalen van mannelijke leiders waarnemen en evalueren, vergeleken met die van vrouwelijke leiders (Banks et al., 2020). Desondanks lijkt het waarschijnlijk dat mannelijke leiders, op basis van de paraverbale overdracht, positiever beoordeeld zullen worden op ethisch leiderschap dan vrouwelijke leiders. Op basis hiervan is de volgende hypothese geformuleerd:

H2: De relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap zal worden gemodereerd door het gender van de leidinggevende, waarbij mannelijke sprekers een hogere toekenning van ethisch leiderschap krijgen dan vrouwelijke sprekers.

³Omdat enkel theoretisch de meest relevante paraverbale kenmerken en effecten zijn uitgediept, is heesheid van de stem niet meegenomen in de conceptualisatie van zwak- en sterk paraverbaal gebruik zoals weergegeven in Tabel 1.

2.2.4 SIGNAAL-VOLGERS CONGRUENTIE

Tot slot wordt er gekeken naar de signaal-volgers congruentie, en hierin specifiek naar het gender van de luisteraar. Over het algemeen focust paraverbaal onderzoek gericht op leiderschapskwaliteit zich meerendeels op de eigenschappen en de kenmerken van sprekers. Onderzoek naar het gender van de luisteraar met betrekking tot leiderschapsperceptie is beperkt (Rosenberg & Hirschberg, 2021). Echter zijn er een aantal aanwijzingen die erop duiden dat vanuit een paravaal oogpunt het gender van de medewerker mogelijk invloed uitoefent op de perceptie van ethisch leiderschap.

Zoals reeds uiteengezet in paragraaf 2.1.3., zouden vrouwelijke medewerkers mogelijk gevoeliger zijn voor sociale signalen dan mannelijke medewerkers (Banks et al., 2021; Dirik, 2020; Gatling et al., 2019). In dit licht zouden vrouwelijke medewerkers mogelijk ook gevoeliger zijn voor paraverbale gebruik waarbij de effecten linken aan gemeenschapswaarden of sociale eigenschappen. Zo blijkt uit onderzoek dat het gender van de luisteraar impact heeft op de perceptie van de sociale aantrekkelijkheid van de leider, waarbij vrouwelijke luisteraars over het algemeen sprekers hoger beoordelen op sociale aantrekkelijkheid dan mannelijke luisteraars (Rosenberg & Hirschberg, 2021; Baumann, 2017).

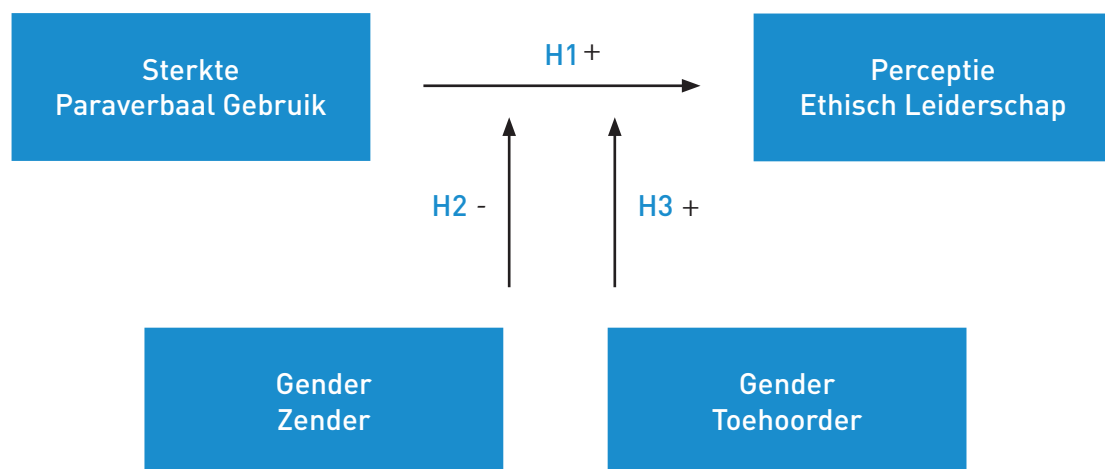
Omdat sociale aspecten, zoals compassie, empathie en zorg dragen voor het welzijn van anderen, een grote rol spelen binnen ethisch leiderschap (Yukl, 2013), en vrouwelijke medewerkers mogelijk gevoeliger zouden zijn voor sociale signalen en hierdoor mogelijk ook voor paraverbale elementen die sociale waarden als effect hebben, zouden vrouwelijke medewerkers waarschijnlijk een hogere toekenning aan ethisch leiderschap geven dan mannelijke medewerkers. Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

H3: De relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap zal worden gemodereerd door het gender van de toehoorder, waarbij vrouwelijke toehoorders een hogere toekenning aan ethisch leiderschap geven dan mannelijke toehoorders.

2.3 CONCEPTUEEL MODEL

Onderstaand figuur vat schematisch het conceptuele model weer van de analyse. De zender betreft de leidinggevende en de toehoorder betreft de medewerker.

Figuur 2 Conceptueel model



Sterkte paraverbaal gebruik: 0 = zwak, 1 = sterk
Gender: 0 = man, 1 = vrouw

03

METHODE EN TECHNIEKEN

In de huidige studie is ervoor gekozen om gebruik te maken van een cross-sectioneel, kwantitatief, quasi-experimenteel survey-onderzoek om de invloed van paraverbale communicatie van leiders (onafhankelijke variabele) op de perceptie van medewerkers van ethisch leiderschap (afhankelijke variabele) te onderzoeken. Hierin zijn zowel het gender van de zender als het gender van de toehoorder meegenomen als modererende variabelen.

In huidig experiment zijn vier verschillende condities gecreëerd in de vorm van vier audiofragmenten. Respondenten zijn willekeurig ingedeeld in één van de condities. Allen hoorden zij een (ethisch) leider die diens medewerkers toesprak. De verbale inhoud is hierbij constant gehouden, enkel het paraverbale gebruik was verschillend. Na afloop van het audiofragment vulden de respondenten een korte vragenlijst in betreffende ethisch leiderschap. Het experiment vond enkel online plaats.

In dit hoofdstuk zal allereerst een verantwoording voor de methodologische keuzes uiteen worden gezet. Daarna zal er een helder beeld worden geschetst van het materiaal. Vervolgens zullen de gebruikte pretesten worden uitgelicht. Tot slotte zal er in worden gegaan op de dataverzameling, respondentenselectie, controlevariabelen en data-analyse van huidige studie.

3.1 VERANTWOORDING KEUZE

Om de relatie in huidig onderzoek zo zuiver mogelijk te houden is er voor gekozen om paraverbale communicatie te isoleren van kinesica waardoor er een pure focus op de hoorbare communicatie ligt: verbaal en paraverbaal. Er is gekozen voor een quasi-experimenteel design (verschillende manipulatiegroepen zonder voormeting) omdat experimentele manipulatie zich sterk leent voor het onderzoeken van non-verbale signalen binnen ethisch leiderschap (Banks et al., 2023; Truninger et al., 2020). Doordat experimentele studies, mits juist uitgevoerd, de endogeniteitsbias weten te verkleinen krijgen ze een beter zicht op de causale relatie tussen de variabelen (Van Thiel, 2021; Banks et al., 2021) dan bijvoorbeeld een observationeel design.

Ook is er gekozen voor een experimenteel design en een kwantitatieve onderzoeksopzet omdat stemgebruik voor veel mensen moeilijk te definiëren of te beoordelen is (Ter Heide, 2013). Open vragen zoals: In hoeverre heeft het stemgebruik van uw leidinggevende invloed op uw perceptie van betrouwbaarheid? vragen een (te) groot analytisch vermogen van respondenten omtrent stemgebruik. Door de paraverbale communicatie te manipuleren en gebruik te maken van gestandaardiseerde nameting kunnen de (on)bewuste processen die respondenten hebben betreffende stemgebruik op een valide manier worden meegenomen.

Omdat het onderzoek een generiek verband betreft en zich niet specificeert binnen een bepaalde organisatie is er gekozen voor surveyonderzoek, omdat dit een efficiënte manier betreft om veel gegevens te verzamelen over een groot aantal onderzoekseenheden (Van Thiel, 2021). Om een hoge externe validiteit te waarborgen is er gebruik gemaakt van gestandaardiseerde metingen in de vorm van antwoordschalen op het surveyonderzoek (Van Thiel, 2021).

Een nadeel van dit onderzoeksdesign is dat kwantitatieve analyses minder inzicht biedt in welke mechanismen het verband precies verklaren dan kwalitatieve analyses (Van Thiel, 2021). Echter is dit niet problematisch, omdat huidige studie een eerste verkenning betreft in het bestaan van de relatie tussen de variabelen. Om later eventuele verbanden in de relatie nauwkeuriger in kaart te brengen is het eerst noodzakelijk om robuust onderzoek te doen naar het bestaan van de relatie.

Alle data zijn gebaseerd op één meetmoment waardoor er sprake is van een cross-sectioneel design (Field, 2017). Omdat dit type design een relatief lage interne validiteit kent, is het noodzakelijk om controlevariabelen mee te nemen om de interne validiteit te verhogen (Field, 2017; Van Thiel 2021; Agresti et al., 2018). Respondenten hebben de vragenlijst individueel en online ingevuld waardoor een mogelijk effect van een interviewer uitgesloten is. Hierdoor stijgt de objectiviteit van het onderzoek (Van Thiel, 2021).

3.2 MATERIAALSCHETS

Voor dit onderzoek zijn er vier verschillende audiofragmenten gecreëerd. De verbale inhoud (de tekst) van de fragmenten betreffen een voordracht in monoloogvorm van een leidinggevende en is constant gehouden binnen iedere conditie, om de focus op paraverbale communicatie te houden. Voor deze studie is een hypothetische scène geschreven over een

middelgrote organisatie (voor extra toelichting en de uitgeschreven scène zie bijlage A). De scène betreft een ochtendmeeting van een organisatie waarbij een leidinggevende wekelijkse mededelingen bespreekt in het team.

De inhoud van de voordracht is zodanig geschreven dat het de hoofdelementen van ethisch leiderschap met betrekking tot zowel het morele persoon aspect als het morele manager aspect beslaat. Respondenten werden ieder blootgesteld aan één van de volgende condities:

S(v) - Een voordracht door een vrouwelijke leidinggevende met een sterk paraverbaal gebruik.

Z(v) - Een voordracht door een vrouwelijke leidinggevende met een zwak paraverbaal gebruik.

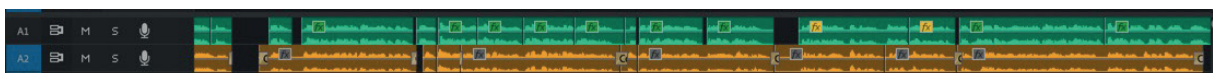
S(m) - Een voordracht door een mannelijke leidinggevende met een sterk paraverbaal gebruik.

Z(m) - Een voordracht door een mannelijke leidinggevende met een zwak paraverbaal gebruik.

De regieaanwijzingen om de sterke en zwakke conditie te creëren zijn gebaseerd op de conceptualisering van sterk en zwak paraverbaal gebruik zoals weergegeven in Tabel I. Om de betrouwbaarheid van het materiaal te vergroten, zijn eerst de twee vrouwelijke audiofragmenten gecreëerd: S(v) en Z(v). Deze zijn opgenomen door een vrouwelijke stemactrice. Om de categorie condities vrouw (v) en man (m) zo constant mogelijk te houden is er voor gekozen om de mannelijke stemacteur tijdens het opnemen van de condities S(m) en Z(m) live mee te laten luisteren naar de reeds opgenomen vrouwelijke condities (v) over de koptelefoon. Alle vier de condities zijn meerdere keren opgenomen om veel keuzemateriaal te creëren voor in het montageproces. Het materiaal is opgenomen met hoogwaardige audioapparatuur in een geluidsdichte opnamestudio. In de montage is er heel licht kantoor achtergrondruis toegevoegd voor een geloofwaardig geheel.

De condities zijn gemonteerd in het programma Adobe Premiere Pro. Hierbij zijn de condities S(v)+S(m) en Z(v)+Z(m) onder elkaar gezet om te zoeken naar de beste matches van het keuzemateriaal. Vervolgens is het gekozen materiaal waar nodig digitaal gemanipuleerd om verschillen in tempo, intonatie, uitspraakprecisie, toonhoogte en volume te verminderen.

Afbeelding 1 voorbeeld montage, gelijktrekken opnamemateriaal



3.3 PRETESTEN

Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn er twee pretesten gehouden. De eerste pretest onderzocht of de operationalisatie van de onafhankelijke variabele een goede weergave is van het theoretisch construct (Van Thiel, 2013). De tweede pretest had als doel om te onderzoeken of het audiofragment voldoende basis biedt om de gekozen vragenlijst over ethisch leiderschap te beantwoorden (voor de operationalisatie van de afhankelijke variabele, zie 3.6).

Voorafgaand aan pretest I is er in het programma Adobe Première Pro gekeken of de verschillende condities technisch verschilden op de geconceptualiseerd elementen. Vervolgens, omdat het onderzoek zowel de zenderkant als de ontvangerskant belicht, was het van belang om te onderzoeken of de technische verschillen ook hebben geleid tot dezelfde verschillen in perceptie bij de luisteraars. Daarnaast is er in de pretest gekeken of de verschillende gendercondities ook daadwerkelijk hebben geleid tot een verschil in perceptie betreffende het gender van de spreker.

Omdat pretest I een vergelijking betrof zijn de respondenten blootgesteld aan twee ingekorte versies: een sterke en een zwakke conditie. Zowel de vrouwelijke als mannelijke condities zijn meegenomen in de test. Respondenten werden hierdoor blootgesteld aan ofwel de S(v) & Z(v) ($N=10$) condities of de S(m) & Z(m) condities ($N=12$). De in tabel 2 weergegeven stellingen zijn in pretest I voorgelegd. Respondenten konden kiezen uit de antwoordopties: Fragment A, of Fragment B. Waarbij A de conditie S(v/m) betrof en B conditie Z(v/m). Respondenten kregen de optie om de fragmenten zo vaak ze wilden opnieuw te beluisteren. Voor pretest I is er gebruik gemaakt van het programma Qualtrics. Respondenten hebben de test online en individueel gemaakt.

Respondenten voor de Pretest zijn persoonlijk door de onderzoeker benaderd. Hierbij is er rekening gehouden met een evenredige verdeling in de genderidentiteit van de respondenten. Ook is er rekening gehouden met variatie in de leeftijd, werkzame sector en woonachtige provincie van de respondenten.

Tabel 2 Vragen Pretest I, Deel I

Nummer	Vraag
Pr 1.1	De laagste stem is te horen in...
Pr 1.2	De spreesnelheid ligt het hoogst in...
Pr 1.3	Er klinkt meer variatie in toonhoogte in...
Pr 1.4	Er wordt het vloeiendst gesproken in...
Pr 1.5	De tekst klinkt het duidelijkst in...
Pr 1.6	De zinnen eindigen qua toonhoogte het meest naar beneden in...
Pr 1.7	De meest duidelijke uitspraak was te horen in...

Om te toetsen of de verschillen in stem betreffende het gender van de sprekers overeenkwamen met het gepercipieerde gender is onderstaande vraag gesteld. Respondenten konden kiezen uit de antwoordenopties vrouwenstem, mannenstem of genderneutrale stem.

Tabel 3 Vragen Pretest I, Deel II

Nummer	Vraag
Pr 2.1	De stem van de leidinggevende in het audiofragment betrof een...

In onderstaande tabellen (4 en 5) zijn de resultaten van Pretest I opgesomd. Hierin betreft, in zowel de vrouwelijke als mannelijke conditie, Fragment A de sterke- en Fragment B de zwakke paraverbale conditie. De vragen van de test zijn zo gesteld dat respondenten bij iedere vraag voor fragment A zouden moeten kiezen als hun perceptie overeenkomt met de technische verschillen tussen de fragmenten. De keuze voor Fragment B zou betekenen dat respondenten een tegenovergestelde perceptie hebben van het aangebrachte technische verschil.

Tabel 4 Resultaten Pretest I, Deel I

Nummer	Conditie M (N=10)		Conditie M (N=12)	
	Fragment A	Fragment B	Fragment A	Fragment B
Pr 1.1	4	6	8	4
Pr 1.2	10	0	11	1
Pr 1.3	8	2	11	1
Pr 1.4	10	0	12	0
Pr 1.5	10	0	12	0
Pr 1.6	10	0	10	2
Pr 1.7	10	0	12	0

Tabel 5 Resultaten Pretest I, Deel II

Nummer	Conditie V (N=10)			Conditie M (N=12)		
	Mannenstem	Vrouwenstem	Genderneutrale stem	Mannenstem	Vrouwenstem	Genderneutrale stem
Pr 2.1	0	10	0	11	0	1

In Tabel 5 is duidelijk te zien dat technische verschillen in gender duidelijk overeenkomen met het gepercipieerde gender van de spreker.

In Tabel 4 is over het algemeen af te lezen dat de gepercipieerde verschillen zowel bij de vrouwelijke als mannelijke conditie overeenkomen met de technisch aangebrachte verschillen. Echter, bij de vragen die toonhoogte betreffen (Pr 1.1, Pr 1.3 en Pr 1.6) zijn een aantal verschillen op te merken. Dit kan mogelijk komen doordat de verschillen niet geïsoleerd zijn in de fragmenten maar allen zijn samengevoegd waardoor respondenten beïnvloed werden door andere aangebrachte verschillen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat respondenten een monotoon stemgebruik (Fragment B) hebben gelinkt aan een laag stemgebruik en daardoor Fragment B als een lagere stem hebben gepercipieerd dan de levendige stem in Fragment A, terwijl de grondtoon van Fragment B technisch gezien hoger lag dan in Fragment A.

Hierdoor zijn de resultaten met een kleine foutmarge in verschil tussen de gepercipieerde en technische niet problematisch (Pr 1.2, Pr 1.3, Pr 1.6). Het verschil in Pr 1.1 is echter wel problematisch gezien het feit dat in de vrouwelijk conditie meer dan de helft van de respondenten aangaf Fragment B als een lager stemgeluid te percipiëren. Daarnaast is in Pr 1.1 bij zowel de vrouwelijk als mannelijk conditie het grootste verschil te observeren.

Omdat het in de geselecteerde literatuur over de effecten van paraverbaal gebruik onduidelijk is of de effecten die opspelen, (zoals bijvoorbeeld meer vertrouwen bij een lager stemgeluid), gevolgen zijn van het gepercipieerde stemgeluid of het technische stemgeluid is er zekerheidshalve voor gekozen om op basis van de resultaten de stemmen digitaal te manipuleren. Het verschil in toonhoogte tussen Fragment A en Fragment B is zowel bij de vrouwelijk als de mannelijke versie iets geaccentueerd in het Programma Première Pro met de functie Pitch Converter. Hierin is de S(v) met een kwart toon verlaagd, Z(v) met een halve toon verhoogd en Z(m) met een halve toon verhoogd. S(m) is niet aangepast omdat de het verschil van de conditie (m) al duidelijker naar voren kwam in Pretest I en een nog lager stemgeluid van S(m) mogelijk niet realistisch zou klinken.

Om de nieuwe getransponeerde condities te testen op onderling verschil, is opnieuw een enquête via Qualtrics uitgestuurd die specifiek is ingegaan op Pr 1.1. Deze keer konden de respondenten (N=10) zowel de vrouwelijke als mannelijk conditie los van elkaar beoordelen. De volgende resultaten kwamen hierin naar boven:

Tabel 6 Resultaten Pretest I, Deel I.b (N=10)

Nummer	Conditie V (N=10)		Conditie M (N=10)	
	Fragment A	Fragment B	Fragment A	Fragment B
Pr 1.1b	10	0	10	0

In de resultaten is duidelijk te zien dat de getransponeerde condities hebben geleid tot overeenstemming in de technische en gepercipieerde verschillen tussen de fragmenten. Om deze reden is ervoor gekozen om de getransponeerde fragmenten te gebruiken in het hoofdexperiment van huidige studie.

Pretest II toetst of het gecreëerde materiaal voldoende basis biedt om de vragenlijst over ethisch leiderschap te beantwoorden. Omdat voor deze test zowel het gender van de spreker als de paraverbale sterkte niet relevant is, is er voor gekozen om enkel conditie S(v) te gebruiken. Respondenten ($N=10$) kregen net zoals in het hoofdexperiment een tiental vragen over ethisch leiderschap. Het enige verschil was dat respondenten een extra antwoordenoptie hadden in vergelijking met het hoofdexperiment. Naast de 7-punts Likertschaal konden respondenten ook kiezen voor de antwoordenoptie *'Ik heb hier geen beeld bij gekregen'*.

De resultaten in Pretest II tonen aan dat het gecreëerde materiaal voldoende basis biedt voor het invullen van de vragenlijst. De respondenten ($N=10$) hebben ieder tien vragen ingevuld over hun perceptie van de leidinggevende. Drie respondenten hebben ieder bij één vraag gekozen voor de antwoordenoptie *'Ik heb hier geen beeld bij gekregen'*. Dit deden zij ieder bij een andere vraag. Kortom, van de 100 antwoorden is er slechts drie keer gekozen voor deze antwoordenoptie waardoor er geconcludeerd kan worden dat het materiaal goed aansluit op de gekozen vragenlijst.

3.4 DATAVERZAMELING

De uitvoering van het experiment heeft plaatsgevonden in de periode van 30/01/24 tot 12/02/24. Respondenten hebben online en individueel deelgenomen. Het experiment werd uitgezet met gebruik van het programma Qualtrics. Respondenten namen online en individueel deel aan het experiment. Respondenten hebben via Qualtrics één willekeurige conditie toegewezen gekregen. De audiofragmenten duurden ieder ongeveer 5 tot 7 minuten. (Conditie S(v) en S(m) duurden 5 minuten en condities Z(v) en Z(m) duurden 7 minuten).

Voorafgaand aan het experiment zijn respondenten ingelicht over het doel en de aard van het onderzoek. Aan hen is verteld dat ze participeerden in een onderzoek naar stemgebruik in relatie tot ethisch leiderschap. Er zou gekozen kunnen worden om de respondenten naïef te houden betreffende paraverbale communicatie zodat de respondenten geen onnatuurlijke overfocus zouden ervaren tijdens het beluisteren van het fragment. Echter is het de vraag of de respondenten in dat geval niet gaan gissen naar de aard van de studie en hierdoor juist beïnvloed worden tijdens het experiment. Daarnaast is openlijk communiceren over de aard

van het onderzoek in lijn met het onderzoeksdoel om mensen mogelijk te inspireren om na te denken over de mogelijke impact van paraverbale communicatie op de werkvloer. Daarbij werden respondenten niet ingelicht over de verschillende condities. Hierdoor wisten zij niet in welke conditie zij waren ingedeeld. Om deze reden blijft het testeffect uit wat ten goede komt aan de validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2021).

Voorafgaand aan het audiofragment hebben de respondenten een aantal algemene demografische vragen beantwoord die in de data-analyse zijn meegenomen als controlevariabelen (zie 3.6 voor de controlevariabelen). Vervolgens gingen de respondenten over naar het audiofragment. Zij ontvingen een uitgeschreven vignette over de scène die zij vlak voor het beluisteren van het audiofragment mochten lezen. Hierin stond dat zij zich moesten inbeelden dat ze onderdeel waren van de betreffende organisatie en ze vooral het beeld van hun eigen (echte) leidinggevende niet moesten projecteren op de fictieve leidinggevende (voor het uitgeschreven vignette, zie bijlage C).

Na het beluisteren van één van de vier condities vulden de respondenten een vragenlijst in over ethisch leiderschap. Bovenaan de vragenlijsten stond vermeld dat zij hun antwoorden moesten baseren op wat zij op basis van het audiofragment verwachtten van de leidinggevende in kwestie.

Door de beperkingen in middelen en tijd konden de respondenten niet tegelijkertijd samenkomen en in een neutrale omgeving het experiment tot zich nemen. Daarom konden respondenten zelf kiezen wanneer ze deelnamen aan het experiment en waar ze het fragment beluisterden. Om externe factoren zoveel mogelijk te beperken is er aan de respondenten gevraagd om in een rustige ruimte te zitten, indien mogelijk gebruik te maken van goede kwaliteit koptelefoon of oortjes.

3.5 RESPONDENTEN

Om de steekproef generiek te houden is ervoor gekozen om als enige inclusiecriteria de leeftijd van de respondenten mee te nemen. Iedereen die 18 jaar of ouder was, mocht deelnemen aan het onderzoek. Daarnaast is er gestreefd om respondenten uit meerdere sectoren te werven om de focus van het onderzoek breed te houden en niet te specificeren binnen een bepaalde organisatie of sector.

Om zoveel mogelijk respondenten te werven is het onderzoek uitgezet op verschillende manieren. Zo is het experiment openbaar uitgezet via social-media kanalen van de onderzoeker (LinkedIn, Instagram en Facebook) met een korte beschrijving van het onderzoek en de link naar het experiment. Daarnaast is het onderzoek ook uitgezet binnen verschillende organisaties door middel van tussenpersonen die het onderzoek intern hebben doorgestuurd (via nieuwsbrieven, een bericht op intranet of mailcontact). De betreffende organisaties bevonden zich in diverse sectoren, zoals de onderwijs-, culturele, communicatie-, zorg- en overheidssector. Hierbij is rekening gehouden met de geografische spreiding van de organisaties.

Tabel 7 toont een schematische waargaven van de demografische kenmerken van de respondenten ($N=200$).

Tabel 7 Beschrijvende statistiek Respondenten

Gender	N	Percentage
Man	62	31
Non-Binair	1	0.5
Vrouw	135	67.5
Anders*	1	0.5
Missing	1	0.5
Leeftijd		
<25	6	3
25-34	50	25
35-44	30	15
45-54	40	20
55-64	48	24
>65	26	13
Missing	0	0
Woonzame Provincie		
Drenthe	1	0.5
Flevoland	0	0
Friesland	0	0
Gelderland	11	5.5
Groningen	0	0
Limburg	39	19.5
Noord-Brabant	53	26.5
Noord-Holland	36	18
Overijssel	4	2
Utrecht	14	0
Zeeland	0	7
Zuid-Holland	30	15
Vlaanderen (regio)	4	2
Anders	3	1.5
Missing	5	2.5
Werkzame Sector		
Bouw & Vastgoed	1	0.5
Communicatie & Media	16	8
Financiën & Dienstverlening	8	4
Gezondheidszorg & Welzijn	35	17.5
Handel & Logistiek	3	1.5
Horeca & Toerisme	1	0.5
ICT & Technologie	4	2
Kunst & Entertainment	34	17
Landbouw	0	0
Onderwijs & Onderzoek	38	19
Overheid & Non-profit	43	21.5
Productie & Industrie	1	0.5
Ik ben student	1	0.5
Anders	15	7.5
Missing	0	0

*Respondenten hadden hierbij de optie om zelf hun gender te beschrijven.

3.6 MEETINSTRUMENT

Om de perceptie van ethisch leiderschap te meten is er gebruik gemaakt van de Ethical Leadership Scale (ELS) van Brown et al. (2005). Er is gekozen voor de ELS van Brown et al. (2005) omdat het een veelgebruikte schaal betreft om ethisch leiderschap te meten. Daarnaast staat de schaal bekend om een hoge interne validiteit. Hiermee kunnen de onderzoeksresultaten in perspectief worden gezet naast andere onderzoeken en onderzoeksresultaten die ook gebruik maken van de ELS. Ook is de schaal eendimensionaal en betreft het een primaire focus op het volgersperspectief wat het uiterst geschikt maakt voor huidig onderzoek.

Omdat de tekst in de audiofragmenten Nederlands is en de respondentenwerving enkel in Nederland heeft plaatsgevonden, is er voor gekozen om de Nederlandse vertaling van de ELS van Heres (2014) te gebruiken. Deze vertaling is lichtelijk aangepast door het toevoegen van *'Ik verwacht dat de leidinggevende...'* aan het begin van de stelling om helderheid te scheppen over de manier waarop respondenten de vragen moesten interpreteren (voor de uitgeschreven versie van de ELS en verdere toelichting zie bijlage B). De ELS bestaat uit een korte vragenlijst van 10 vragen. Respondenten hebben de vragenlijst ingevuld met gebruik van een 7-punts Likertschaal van 1 (helemaal eens) tot 7 (helemaal oneens), die door Brown et al. (2005) wordt aangeraden.

3.7 CONTROLEVARIABLEN

Binnen huidige studie zijn er een aantal controlevariabelen meegenomen om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen (Van Thiel 2021; Field, 2017). De controlevariabelen betreffen: de leeftijd van de respondent, woonachtige provincie van de respondent, werkzame sector van de respondent en de gepercipieerde leeftijd van de spreker. Volgende alinea's zullen kort de keuze voor de controlevariabelen toelichten:

Omdat de leeftijd van de respondent mogelijk de signaal-volgers congruentie beïnvloedt (Banks et al., 2021), is dit opgenomen als controle variabele. Respondenten werden voorafgaand aan het beluisteren van het audiofragment gevraagd om hun leeftijd in te vullen.

Omdat geen waarneembaar accent/ wel een waarneembaar accent van invloed kan zijn op de sociale aantrekkelijkheid van een spreker (Weiss en Burkhardt, 2012) is de woonplaats van de respondent meegenomen als controle variabele. Beide sprekers maken gebruik van een Algemeen Nederlands accent (AN). Voorafgaand aan het beluisteren van het audiofragment werden de respondenten verzocht om de provincie van hun woonplaats in te vullen.

Omdat de werkzame sector mogelijk de signaal-volgers congruentie beïnvloedt (Banks et al., 2021) is de werkzame sector van de respondent meegenomen als controle variabele. Respondenten werden voorafgaand aan het beluisteren van het audiofragment gevraagd om hun werkzame sector in te vullen.

Omdat de gepercipieerde leeftijd van de spreker mogelijk de (sterkte van de) effecten van paraverbaal gebruik beïnvloedt (Rosenberg & Hirschberg, 2021), is de gepercipieerde leeftijd van de spreker meegenomen als controle variabele. Respondenten werden na het beluisteren van het audiofragment gevraagd om de gepercipieerde leeftijd van de spreker in te schatten.

3.8 DATA-ANALYSE

Volgende paragraaf zal zich richten op de statistische analyses om de opgestelde hypothesen te toetsen en zo de onderzoeksvraag te beantwoorden. De analyses betreffen een combinatie van technieken. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het betrekken van controlevariabelen om ervoor te zorgen dat de geobserveerde effecten niet worden toegeschreven aan externe factoren (Van Thiel, 2021). Voor de analyse wordt er gebruik gemaakt van het programma IBM SPSS Statistics.

Allereerst is er gekeken naar de volledigheid van de data. In totaal hebben 282 respondenten informed consent gegeven op deelname aan het onderzoek. In totaal hebben 61 respondenten hun antwoorden niet verzonden en hiermee de vragenlijst niet compleet ingevuld. Zij zijn dan ook niet meegenomen in de analyse. Hierbij is het niet met zekerheid te zeggen of dit 61 individuele respondenten betrof of respondenten betrof die het onderzoek zijn gestopt en op een later moment nog eens hebben deelgenomen.

Vervolgens zijn de data juist gecodeerd en zijn de missende data aangeduid als missing. Enkel de algemene demografische vragen waren optioneel waardoor enkel bij genderidentiteit, leeftijd, werkzame sector en woonachtig enkele data missend waren. Alle stellingen van de ELS waren voor respondenten verplicht om in te vullen. Om deze reden zijn er binnen de ELS geen missing values op te merken. Om de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data te waarborgen, is er een tijds criterium ingesteld voor de totale duur van de deelname aan het onderzoek. Respondenten die een deelname tijd hadden van minder dan de duur van het audiofragment + 30 seconden, zijn uitgesloten van de analyse. Deze maatregel is genomen om ervoor te zorgen dat enkel de respondenten die het audiofragment volledig hebben beluisterd meegenomen zijn in de analyse. Voor deze maatregel betrof het respondentenaantal 216, na deze respondentenselectie kwam het respondentenaantal neer op $N=200$.

Voorafgaand aan het uiteenzetten van de beschrijvende statistiek is het belangrijk om de data te testen op noodzakelijke assumpties (Field, 2017). Allereerst is er in de data gezocht naar eventuele outliers, vervolgens is de data getest op assumptie van normaliteit, homogeniteit van de variantie, multicollineariteit en onafhankelijkheid (Field, 2017; Agresti et al., 2018). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is de interne consistentie van de gebruikte ELS schaal gemeten (Van Thiel, 2021). Daarna is de beschrijvende statistiek in kaart gebracht en tot slot zijn de hypothesen getoetst. Om hypothese I te toetsen is er gebruik gemaakt van een ANCOVA. Voor Hypothese II en III wordt er gebruik gemaakt van de PROCESS-analyse van Hayes (Field, 2017). Binnen huidige studie wordt er gebruik gemaakt van een significantieniveau van $\alpha = 0.05$. Grafieken zijn gebruikt ter visuele ondersteuning.

Tabel 8 Schematische weergave data-analyse

ANCOVA hypothese I			
Z		S	
PROCESS hypothese II			
Z(v)	Z(m)	S(v)	S(m)
PROCESS hypothese III			
Z[v]	Z[m]	S[v]	S[m]

Z = Zwakke conditie, S = Sterke conditie,
() = spreker, [] = toehoorder, v = vrouw, m = man

04

ANALYSE & RESULTATEN

4.1 ASSUMPTIETOETSEN

Allereerst is er in de data gezocht naar eventuele outliers. Outliers zijn gedetecteerd door de Z-score van de gemiddelde uitkomsten van de ELS per respondent te berekenen. Onderstaande tabel geeft de potentiële, waarschijnlijke en extreme outliers weer. Hieruit blijkt dat er geen sprake is van extreme outliers ($z > (-)3.29$), 0,5% een waarschijnlijke outlier ($z > (-)2.58$) betreft en 3% potentiële outliers ($z > (-)1.96$) betreft. Allen vallen zij binnen de marge van wat verwacht wordt binnen een normaal verdeling (cummulatief gezien 5% bij $z > (-)1.96$, 1% bij $z > (-)2.58$ en enkele tot geen gevallen bij $z > (-)3.29$ bij $\alpha=0.05$) (Field, 2017). Zekerheidshalve is er ook een Cook's D-test uitgevoerd om te kijken of de outliers in de analyse gebruikt kunnen worden (Agresti et al., 2018). Hieruit kwam naar voren dat de afstanden < 1 waren (met een Mean van 0.007 en een SE van 0.010) en daarom de outliers geen vertekend beeld veroorzaken in de data-analyse (Field, 2017). Omdat outliers relevante data betreffen mits ze binnen de marge van de normaal verdeling vallen (Agresti et al., 2018) is er besloten om alle outliers mee te nemen in de data-analyse.

Tabel 9 Overzicht outliers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Extreme Outliers	0	0.0	0.0	0.0
Waarschijnlijke Outliers	1	0.5	0.5	0.5
Potentielle Outliers	6	3.0	3.0	3.5
Normaal verdeeld	193	96.5	96.5	100.0
Totaal	200	100.0	100.0	

Vervolgens zijn de data getoetst op de aannames van normaliteit. Hiervoor is er eerst gekeken naar de Skewness en Kurtosis (Field, 2017). Hieruit kwamen de volgende gegevens zoals weergegeven in de volgende tabel:

Tabel 10 Skewness en Kurtosis

N Valid	200
Skewness	-.531
Std. Error of Skewness	.172
Kurtosis	.602
Std. Error of Kurtosis	.342

Om te onderzoeken of de Skewness en Kurtosis een normale verdeling weergeven (bij $\alpha=0.05$) worden de z-scores berekend:

Z-score Kurtosis: $0.602/0.342 = 1.760$

$1.760 < 1.96$ dus de Kurtosis veronderstelt een normale verdeling.

Z-score Skewness: $0.531/0.172 = 3,087$

$3.087 > 1.96$ dus de Skewness veronderstelt geen normale verdeling.

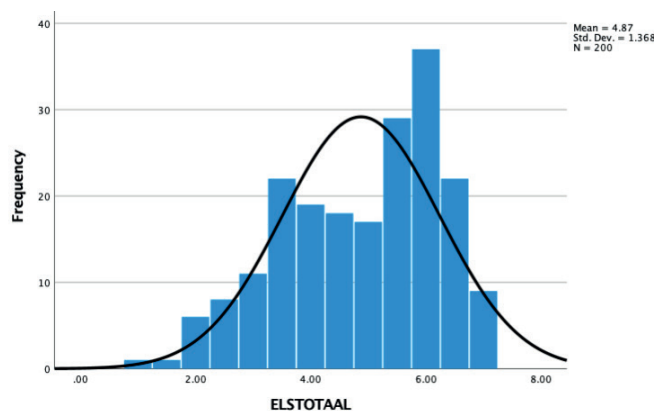
Omdat de normaliteit van de data langs verschillende lijnen geïnterpreteerd moet worden om een compleet beeld te vormen (Field, 2017), zijn de Kolmogorov-Smirnov- en Shapiro-Wilk test uitgevoerd. Zoals de tabel hieronder suggereert zijn beiden significant, wat geen normale verdeling veronderstelt.

Tabel 11 Kolmogorov-Smirnov en Shapiro-Wilk test

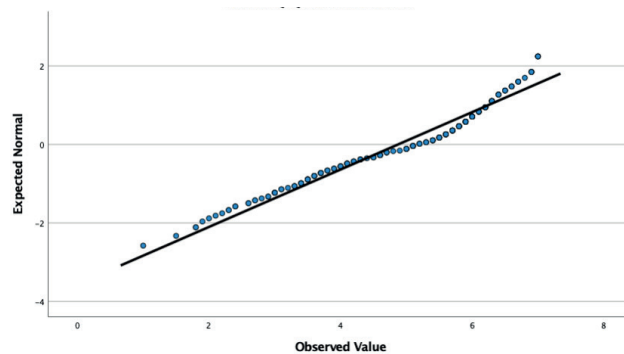
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ELS Totaal	.122	200	<.001	.952	200	<.001

Echter, moet zowel de Kolmogorov-Smirnov- als de Shapiro-Wilk niet al te scherp gelezen worden omdat zij bij een grote sample-size al snel als significant worden beschouwd (Field, 2017). Daarom is het raadzaam om de test samen met de Skewness en Kurtosis te interpreteren. Omdat hier ook geen eenduidig antwoord wordt gegeven, wordt er gebruik gemaakt van visuele ondersteuning om de bevindingen te interpreteren (Field, 2017). Onderstaande figuren laten het histogram met geschetste normaalverdeling zien en een Q-Q plot van de gegevens.

Figuur 3 Histogram normaalverdeling



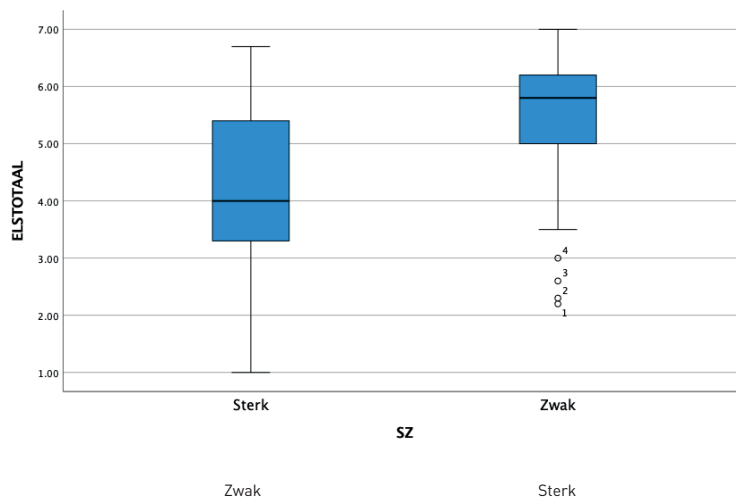
Figuur 4 Q-Q Plot



Uit bovenstaande figuren is af te lezen dat de verdeling redelijk normaal verdeeld lijkt. Daarnaast is voorzichtig af te lezen dat er mogelijk sprake is van een tweepuntige verdeling (Field, 2017). Dit betekent mogelijk dat de resultaten van twee condities af te lezen zijn in de grafiek waarbij er sprake is van een sterke verdeling tussen de twee condities, wat de relatief hoge z-score van de skewness zou kunnen verklaren. Desalniettemin laat de Q-Q plot een sterke normaal verdeling zien en biedt de histogram voldoende oppervlak binnen de normaal verdeling waardoor er aangenomen kan worden dat de gegevens bij benadering normaal verdeeld zijn (Field, 2017; Agresti et al., 2018).

Om de homogeniteit van de variantie te toetsen is een Levene's test uitgevoerd. De uitkomst van deze test was $P=0.002$, wat significantie aanduidt. De nulhypothese dat de variantie van de gegevens homogeen is, wordt hiermee verworpen (Field, 2017). Er is volgens de Levene's test dus sprake van heterogeniteit in de variantie. Omdat de Levene's test gevoelig is voor outliers en geen robuuste uitspraken kan doen bij een grote steekproef (Field, 2017) is er ook gebruik gemaakt van een boxplot om de variantie in kaart te brengen. Onderstaande boxplot laat zien dat er inderdaad sprake is van enige heterogeniteit van de variantie. Echter is het niet duidelijk te zien of de heterogeniteit in de variantie dusdanig groot is dat er aanpassingen in de data gedaan moeten worden (Field, 2017).

Figuur 5 Boxplot



Omdat de homogeniteit van de variantie langs verschillende lijnen geïnterpreteerd moet worden om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen, is er ook gekeken naar de variantie ratio en een Hartley's F test uitgevoerd. Deze heeft een waarde van $1.796/1.098 = 1,64$. Hieruit blijkt dat de homogeniteit van de variantie net onder de kritische waarde blijft (bij $N>60$ en $K=2$ met een $\alpha=0.05$ geeft kritische waarde van 1,67). Hiermee stelt de test dat er net voldaan is aan de homogeniteit van de variantie. Omdat de gekozen analysemodellen voor huidige data-analyse robuust zijn bij een kleine heterogeniteit van de variantie (Agresti et al., 2018), is ervoor gekozen om de data niet om te vormen of te trimmen (Field, 2017). Desalniettemin is er in de data-analyse aandacht geschonken aan de geringe homogeniteit van de variantie door de analysemodellen hierop aan te passen om ze nog robuuster te maken.

Ook zijn de controlevariabelen getest op multicollineariteit. Alle variabelen zijn getest door de variantie inflatie factor (VIF) te berekenen. Iedere VIF score lag tussen de 1.0 en 1.3. (Paraverbale sterkte: 1.027, Gender leidinggevende: 1.170, Gender Respondent: 1.127, Leeftijd: 1.090, Werkzame sector: 1.035, Woonachtige provincie: 1.051, Gepercipieerde leeftijd: 1.270). Omdat de grenswaarde van VIF 10 betreft (Field, 2017), is het duidelijk dat er geen sprake is van problemen in multicollineariteit.

Tot slot zijn de controlevariabelen getest op onafhankelijkheid door het uitvoeren van individuele ANOVA's per controlevariabelen (Field, 2017). Hierin is de onafhankelijke variabele ditmaal als afhankelijk ingevoerd en de controlevariabelen bij onafhankelijk. Uit deze toets kwam naar voren dat geen enkele controlevariabele significant bleek te zijn. (Leeftijd $p=0.435$, Werkzame sector $p=0.748$, Woonachtige provincie $p=0.459$, Gepercipieerde leeftijd $p=0.064$) Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat de controlevariabelen (bij een $\alpha=0.05$) onafhankelijk zijn en meegenomen kunnen worden in de data-analyse.

Concluderend kan er worden gesteld dat er aan alle noodzakelijke assumpties is voldaan (Field, 2017), waarbij er zekerheidshalve in de data-analyse rekening gehouden wordt met de geringe homogeniteit in de variantie van de gegevens.

4.2 BETROUWBAARHEIDSANALYSE

Voordat er over wordt gegaan op de beschrijvende statistiek wordt er eerst een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd bij de ELS. Hieruit komt een hoge en robuuste Cronbach's Alpha naar voren van 0.955, waardoor de schaal betreffende huidige studie als zeer betrouwbaar kan worden ervaren. Toch is er zekerheidshalve ook een analyse uitgevoerd met *if item deleted* om te zien of er een mogelijke afwijking is binnen de vragen betreffende de betrouwbaarheid en variantie. Onderstaande tabel laat deze resultaten zien. Hieruit kan worden opgemerkt dat er geen grote afwijkingen zijn binnen de vragen.

Tabel 12 Betrouwbaarheidsanalyse

Reliability				
Chronbach's Alpha	N of Items			
.955	10			

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ELS 1	44.02	146.216	.845	.948
ELS 2	43.99	150.683	.737	.953
ELS 3	43.79	163.564	.665	.955
ELS 4	43.63	154.718	.823	.949
ELS 5	43.97	151.657	.833	.949
ELS 6	44.02	149.216	.873	.947
ELS 7	43.82	153.294	.777	.951
ELS 8	43.99	147.799	.883	.946
ELS 9	43.60	151.257	.809	.950
ELS 10	43.76	154.095	.808	.950

4.3 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Tabel 13 toont de gemiddelde ELS scores per conditie en per categorie betreffende het gender van de leidinggevende en het gender van de respondent. Omdat de gendercategorieën non-binair ($N=1$), ik omschrijf het liever zelf ($N=1$) en missing ($N=1$) van beperkte respondentenomvang zijn, is er voor gekozen om hen uit de beschrijvende statistiek te halen. Zij worden wel meegenomen in de data-analyse bij H1 en H2. In H3 zijn zij ook buiten beschouwing gelaten, wederom omdat de respondentenomvang te gering is om hen mee te nemen in de moderatie van gender van de respondent op de hoofdrelatie.

Tabel 13 Beschrijvende statistiek - Mean

Conditie	Gender Spreker	Gender Respondent	Mean	N.	Std. Deviation
Zwak	Vrouw	Man	3.688	16	1.33260
		Vrouw	4.228	32	1.10636
		Totaal	4.004	49	1.22661
	Man	Man	3.550	14	1.16932
		Vrouw	4.703	34	1.40637
		Totaal	4.396	49	1.43061
	Totaal	Man	3.623	30	1.23949
		Vrouw	4.472	66	1.28261
		Totaal	4.200	98	1.34018
Sterk	Vrouw	Man	5.063	19	1.38211
		Vrouw	5.483	29	0.94683
		Totaal	5.317	48	1.14396
	Man	Man	5.900	13	0.95044
		Vrouw	5.690	40	0.86936
		Totaal	5.700	54	0.92838
	Totaal	Man	5.403	32	1.27797
		Vrouw	5.602	69	0.90179
		Totaal	5.519	102	1.04796
Totaal	Vrouw	Man	4.434	35	1.50937
		Vrouw	4.825	61	1.20411
		Totaal	4.654	97	1.35209
	Man	Man	4.681	27	1.59133
		Vrouw	5.236	74	1.35620
		Totaal	5.079	103	1.35620
	Totaal	Man	4.542	62	1.53767
		Vrouw	5.050	135	1.23783
		Total	4.873	200	1.36756

Het is duidelijk af te lezen op de tabel dat respondenten in de zwakke conditie een lagere toekenning geven aan ethisch leiderschap dan respondenten in de sterke conditie.

Daarnaast tonen de gegevens in de tabel dat de vrouwelijke leidinggevende binnen beide condities in totaal lager scoort op ethisch leiderschap dan de mannelijke leidinggevende. Tot slot is het ook zichtbaar dat mannelijke respondenten een lagere toekenning aan ethisch leiderschap geven dan vrouwelijk respondenten met een opvallende uitzondering bij de sterk mannelijke conditie.

Om inzicht te verkrijgen in de relaties tussen de variabelen zijn de correlaties berekend met een bivariate Pearson correlatiematrix. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer:

Tabel 14 Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7
1. ELS							
2. Paraverbale sterkte	.484**						
3. Gender Leidinggevende	-.156*	-.029					
4. Gender Respondent	.160*	-.029	-.104				
5. Leeftijd	.003	.056	.112	-.200**			
6. Werkzame Sector	-.004	.023	.002	.058	.131		
7. Woonzame Provincie	-.033	-.053	-.057	-.153*	-.093	.047	
8. Gepercipieerde Leeftijd	.137	.131	-.365**	.194**	-.057	.064	-.007

*. Correlatie is significant op het 0.05 level (2-tailed)

** . Correlatie is significant op het 0.01 level (2-tailed)

Paraverbele sterkte: 0 = zwak, 1 = sterk

Gender: 0 = man, 1 = vrouw

De hoofdrelatie tussen paraverbale sterkte en ethisch leiderschap toont zoals verwacht een hoge significantie ($p < 0.01$) en een redelijke grote positieve correlatie van .484.

Verder blijkt uit de gegevens van de correlatiematrix dat de twee modererende (nr. 3 & 4) variabelen significant correleren met ethisch leiderschap. De controlevariabelen (nr. 5 t/m 8) tonen geen significante correlatie met de afhankelijke variabele.

Ook zijn er een significante correlaties op te merken tussen de gepercipieerde leeftijd en het gender van de leidinggevende, tussen leeftijd van de respondent en het gender van de respondent, tussen de woonzame provincie en het gender van de respondent en tussen de gepercipieerde leeftijd en het gender van de respondent. Echter, omdat alle controlevariabelen niet significant correleren met de onafhankelijke en afhankelijke variabelen heeft dit geen directe implicaties voor de data-analyse binnen huidige studie.

4.4 HYPOTHESE I

H1: Respondenten die worden blootgesteld aan een sterke paraverbale overdracht zullen een sterkere toekenning van ethisch leiderschap geven dan respondenten die worden blootgesteld aan de zwakkere paraverbale overdracht.

Voor het toetsen van H1 is er gebruik gemaakt van een ANCOVA toets met als optie parameter SSTYPE (3) die robuust is tegen heterogeniteit (Field, 2017). Aangezien de data voldoen aan de overige assumpties en de ANCOVA een robuust model betreft (Agresti et al., 2018), is er verder geen aanpassing aan het reguliere ANCOVA model gedaan.

De ANCOVA is uitgevoerd met als afhankelijke variabele ethisch leiderschap, als onafhankelijke variabele paraverbale sterkte (0=zwak, 1=sterk) en met de controlevariabelen leeftijd, werkzame sector, woonachtige provincie en gepercipieerde leeftijd van de spreker. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer:

Tabel 15 Resultaten ANCOVA

Source	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	17.870	12.258	<.001	.240
Intercept	23.759	16.297	<.001	.077
Leeftijd	.133	.078	.781	.000
Werkzaam	.098	.067	.796	.000
Wonen	.024	.017	.897	.000
Gep. Leeftijd	2.026	1.390	.240	.007
Paraverbale Sterkte	81.912	56.187	<.001	.225

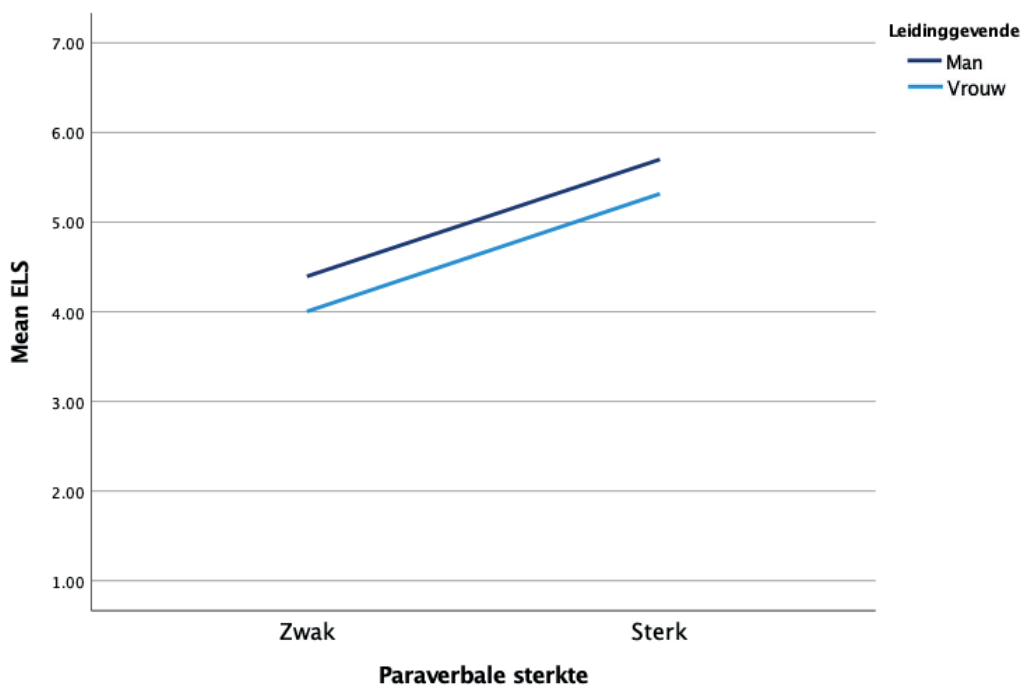
Uit de resultaten blijkt dat paraverbale communicatie significant is ($p < 0.01$) en een verklarende waarde heeft van 22,5%. Hypothese 1 wordt daarom aangenomen.

4.5 HYPOTHESE II

H2: De relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap zal worden gemodereerd door het gender van de leidinggevende, waarbij mannelijke sprekers een hogere toekenning van ethisch leiderschap krijgen dan vrouwelijke sprekers.

Voor het toetsen van H2 is er gebruik gemaakt van de PROCESS moderatie-analyse van Hayes (Field, 2017). Om rekening te houden met de geringe homogeniteit in de variatie is er gekozen om Heteroscedasticity-consistent inference te zetten op HC3 (Davidson-MacKinnon) (Field, 2017). Alle controlevariabelen zijn meegenomen in de analyse. Naast de PROCESS-analyse is er ook visuele ondersteuning gecreëerd door middel van een lijngrafiek.

Figuur 6 Lijngrafiek Hypothese II



De volgende resultaten kwamen naar voren uit de moderatie-analyse:

Paraverbale sterkte [B=1,308, SE=.248, t=5.279, p=.000]

Gender Spreker [B=-.351, SE=.302, t=-1.161, p=.247]

Interactie [B=-.019, SE=.368, t=-0.51, p=.959]

De visuele ondersteuning toont een duidelijk en een redelijk constant verschil binnen de condities Vrouw en Man. Uit de uitkomsten van de PROCESS-analyse blijkt echter dat er geen significant direct effect van het gender van de spreker op de perceptie van ethisch leiderschap is ($P=0.247$) en dat de interactie tussen paraverbale communicatie en het gender van de spreker ook niet significant is ($p=0.959$). Hieruit wordt er geconcludeerd dat het gender van de spreker niet modereert tussen de variabelen.

Hypothese II is hiermee verworpen.

4.6 HYPOTHESE III

H3: De relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap zal worden gemodereerd door het gender van de toehoorder, waarbij vrouwelijke toehoorders een hogere toekenning aan ethisch leiderschap geven dan mannelijke toehoorders.

Voor het toetsen van H3 is er wederom gebruik gemaakt van de PROCESS moderatie-analyse van Hayes (Field, 2017) met de optie HC3 (Davidson-MacKinnon). Naast de PROCESS-analyse is er wederom visuele ondersteuning gecreëerd door middel van een lijngrafiek. Omdat de categorieën non-binair, ik beschrijf het liever zelf en missing dusdanig gering van omvang waren om hier uitspraken over te doen, zijn zij niet meegenomen in huidige analyse.

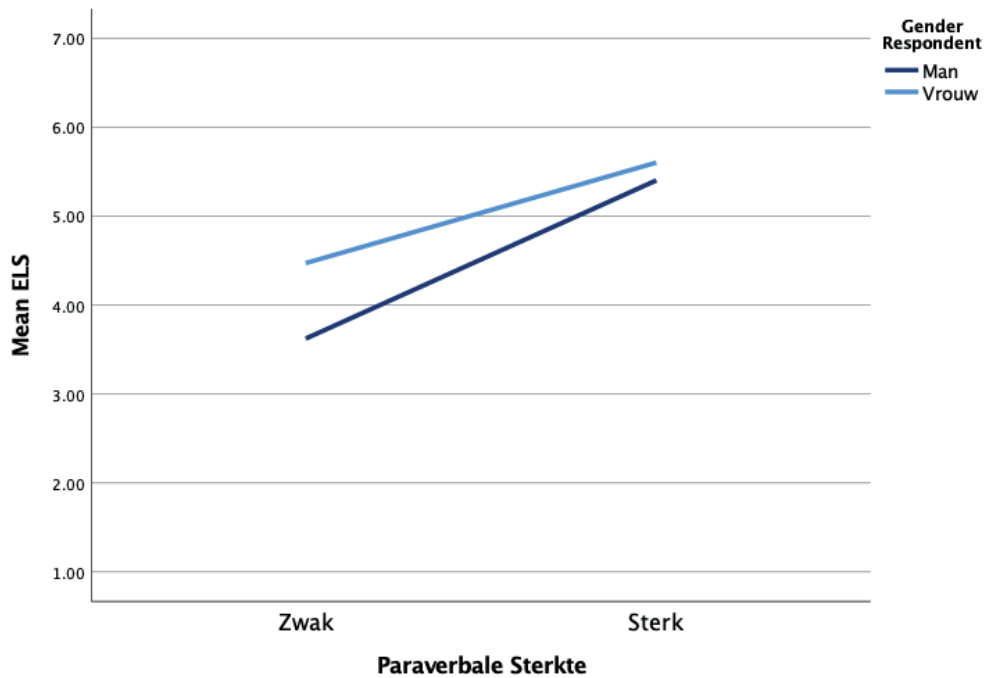
De visuele ondersteuning (Figuur 7) laat een licht verschil in hellingshoek van beide lijnen zien en toont wederom een verschil tussen de condities op de verticale as wat mogelijk zou kunnen wijzen op een modererend effect van het gender van de toehoorder. De volgende resultaten komen uit de moderatie-analyse naar voren:

Paraverbale sterkte [$B=2.101$, $SE=.462$, $t=4.552$, $p=.000$]

Gender respondent [$B=-.425$, $SE=.132$, $t=3.217$, $p=.004$]

Interactie [$B=.3315$, $SE=.181$, $t=-1.834$, $p=.068$]

Figuur 7 Lijngrafiek Hypothese IIIa



Uit de resultaten van de PROCESS-analyse blijkt dat het effect van het gender van de respondent op de afhankelijke variabele significant is ($p=0.04$), wat zou kunnen wijzen op een direct effect van de betreffende variabele op de perceptie van ethisch leiderschap. De interactie tussen gender en paraverbale communicatie daarentegen blijkt niet significant ($p=0,68$), waardoor er geen sprake lijkt te zijn van een modererende invloed van het gender van de toehoorder op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap.

Hypothese III is hiermee verworpen.

05

DISCUSSIE EN CONCLUSIE

5.1 BEVINDINGEN

In recente berichten over integriteitsschendingen komt stemgebruik van leidinggevendens veelvuldig naar voren. Maar kan paraverbale communicatie ook ten positieve worden ingezet om integriteit op de werkvloer te versterken? Om dit te onderzoeken heeft huidige onderzoek gekeken naar de relatie tussen stemgebruik en ethisch leiderschap. Binnen de ethisch leiderschapsliteratuur ligt het accent veelal op de inhoud, *wat* een leidinggevende moet doen om als ethisch leider gepercipieerd te worden. Maar *hoe* klinkt een ethisch leider? Op basis van de geselecteerde theorie wordt er verwacht dat zowel het gender van de leidinggevende als het gender van de medewerker van invloed is op de relatie tussen leiders' paraverbale communicatie en medewerkers' perceptie van ethisch leiderschap. Om deze reden zijn zij meegenomen als modererende variabelen. In deze studie is er antwoord proberen te vinden op de vraag: *In welke mate beïnvloedt paraverbale communicatie van leiders de perceptie van werknemers over ethisch leiderschap, en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door het gender van de leidinggevende en het gender van de medewerker?*

De resultaten van de huidige studie wijzen uit dat de paraverbale communicatie van een leider een significant effect heeft met een aanzienlijke invloed op de perceptie van ethisch leiderschap door medewerkers. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat het gender van zowel de leidinggevende als de toehoorder geen modererend effect heeft op deze relatie. De volgende alinea's zullen deze resultaten interpreteren.

Allereerst werd op basis van de vigerende theorie verwacht dat paraverbale communicatie van de leidinggevende van invloed zou zijn op de perceptie van ethisch leiderschap. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er inderdaad een stevig en significant verband bestaat tussen de variabelen. De sterkte van paraverbale communicatie verklaart statistisch gezien 22,5% van de waargenomen variantie. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het theoretische kader van de huidige studie. Leidinggevendens moeten om als ethisch leider gepercipieerd te worden over bepaalde eigenschappen beschikken en deze uitstralen in hun handelen (Brown et al., 2005, Heres, 2014, Yukl, 2011). Dit doen leidinggevendens onder andere door opvallend gedrag te vertonen (Brown et al., 2005) zodat medewerkers deze

gedragssignalen kunnen interpreteren (Banks et al., 2021;2022). Dit leiderschapsgedrag komt niet enkel in de vorm van procedures, inhoudelijke keuzes of verbale communicatie maar kan ook gevonden worden in non-verbale-signalen (Klofstad et al., 2012; Holladay & Coombs, 1993; Ter Heide, 2013 Banks et al., 2021;2022). Het uitzenden van signalen door stemgebruik, het inzetten van paraverbale communicatie, kan opgevat worden als een manier waarop een leidinggevende karaktereigenschappen uitstraalt en waarden belichaamt (Truninger et al., 2020; Banks et al., 2021). Als een leidinggevende dit juist doet, heeft dit een positief effect op perceptie van ethisch leiderschap.

Het juist of onjuist inzetten van paraverbale communicatie is in huidige studie gedefinieerd als zwakke (onjuiste) en sterke (juiste) paraverbale communicatie. De invulling van de concepten is tot stand gekomen door te onderzoeken welke specifieke eigenschappen een ethisch leider moet uitstralen (Brown et al., 2005, Heres, 2014, Yukl, 2011) en welke paraverbale elementen deze kwaliteiten bij luisteraars doen oproepen (Ter Heide 2013; Veenman, 2009; Pisoni & Remez 2005; Rosenberg & Hirschberg 2009; Wiess & Burkhardt, 2012; 2021). Op deze manier is theoretisch naar voren gekomen hoe een leidinggevende zou moeten klinken om als ethisch leider gepercipieerd te worden. Op basis hiervan is er ook gekeken hoe een leidinggevende vooral niet zou moeten klinken. De theoretische verwachting was dan ook dat leidinggevendenden met een sterk paraverbaal gebruik meer als ethisch leider zouden worden gepercipieerd dan een leidinggevende met een zwak paraverbaal gebruik. Deze verwachte richting werd bevestigd door de onderzoeksresultaten.

Door het gekozen onderzoeksdesign waarin de verbale inhoud constant is gehouden en enkel de paraverbale overdracht is gemanipuleerd in een experimentele setting is een causaal verband in deze relatie waarschijnlijk (Banks et al., 2021). Toch zou een mogelijk alternatieve verklaring voor de onderzoeksresultaten de lengte van het audiofragment kunnen betreffen. Respondenten die zijn blootgesteld aan een de sterke paraverbale overdracht hebben naar een audiofragment van ongeveer 5 minuten geluisterd in tegenstelling tot respondenten die in de zwakke conditie zijn ingedeeld waarin het audiofragment ongeveer 7 minuten bedroeg. Omdat de lengte van een toespraak meespeelt in de perceptie van medewerkers over leidinggevendenden (Stark & Reif, 2022), waarin een leidinggevende niet te langdradig of te kortaf moet zijn, kan dit mogelijk een effect hebben

gehad op de resultaten. Echter is het verschil in lengte het resultaat van de paraverbale elementen spreektempo en vloeiend stemgebruik waardoor het verschil in lengte inherent onderdeel is van het verschil tussen de zwakke en sterke paraverbale overdracht. Desalniettemin is dit een punt van aandacht, omdat volgens het theoretisch kader het effect van spreektempo en vloeiend stemgebruik niet voortkomt uit de lengte van de overdracht, maar uit psychologische elementen en processen (Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018; Apple et al., 1979; Rosenberg & Hirschberg, 2009; Burgoon et al., 1990; Wiess & Burkhardt, 2012). Hierdoor is het niet uitgesloten dat de lengte van de overdracht een onafhankelijk effect teweegbrengt en mogelijk een mediërend effect heeft op de relatie. Desondanks suggereert huidig onderzoek een causaal verband tussen de paraverbale sterkte en de perceptie van ethisch leiderschap.

Ten tweede, blijkt er tegen de verwachting in geen modererend effect te zijn door het gender van de leidinggevende op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap. Hiervoor zijn een aantal mogelijke verklaringen voor. Allereerst zou het kunnen dat de verschillende effecten van de paraverbale elementen van mannenstemmen en vrouwenstemmen elkaar uitbalanceren waardoor invloed van de stem op de hoofdrelatie uitblijft. Zo zou een mannenstem in algemeenheid meer charismatisch klinken en een vrouwenstem mogelijk meer empathisch (Pisoni & Remez 2005; Rosenberg & Hirschberg 2009). Omdat de elementen als cluster en niet los van elkaar zijn onderzocht is het niet duidelijk of dit mogelijk het geval is.

Daarnaast kan het zijn dat de verschillen in effecten in gender van de stem simpelweg niet sterk genoeg van invloed zijn op de perceptie van ethisch leiderschap of niet sterk genoeg verschillen binnen zwak of sterk paraverbaal gebruik. In de vigerende wetenschappelijke literatuur is het ook nog niet helemaal duidelijk of er een verschil is in de manier waarop volgers ethische signalen van mannelijke leiders waarnemen en evalueren, vergeleken met die van vrouwelijke leiders (Banks et al., 2021). Onderzoek suggereert dit, maar robuust bewijs is er niet. Zo wijst Banks et al. (2022), op een kleine doch significant correlatie tussen het gender van de leidinggevende en de ELS, maar blijft een causale relatie uit.

De grootte en significantie van de correlatie van Banks et al. (2022) komt grofweg overeen met de significante correlatie die ook in huidige studie is waargenomen. Dat er wel sprake is van een significante correlatie en geen sprake is van een significante toets zou enerzijds te maken kunnen hebben met de eigenschappen van de data: de geringe omvang van het

verschil, de grote of onevenredige spreiding van de variantie of een te kleine steekproef (Field, 2017). Anderzijds kan het ook te maken hebben met de zwakke statistische kracht van de gebruikte modellen (Van Thiel, 2021). Echter, omdat de gebruikte modellen redelijk robuust zijn (Field, 2017), lijkt de laatste verklaring onwaarschijnlijk.

Ondanks dat het modererende effect van het gender van de leidinggevende niet statistisch-significant is, is het in het kader van praktische relevantie benoemingswaardig dat er in de beschrijvende data een duidelijk en constant verschil op te merken is, waarbij de vrouwelijke leidinggevende binnen beide paraverbale condities een stuk lager scoorde dan de mannelijke leidinggevende. Dit terwijl de verbale inhoud constant is gehouden en de paraverbale overdracht zo constant mogelijk is gehouden op het gebied van tempo ritme, intonatie, vloeiendheid, variatie in toonhoogte, syntactische intonatie, uitspraakprecisie en intonaterichting. Aangezien het niet-significante (directe) verband mogelijk voortkomt uit de eigenschappen van de data, blijft het relevant om verder onderzoek te doen naar de genderinvloed van ethisch leiders en de specifieke mechanismen die ten grondslag liggen aan deze waargenomen verschillen.

Tot slot blijkt er tegen de verwachting in geen modererend effect te zijn door het gender van de toehoorder op de relatie tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap. Verschillende studies tonen wisselende resultaten aan van de invloed van het gender van medewerkers op de perceptie van ethisch leiderschap (Demir en Elçi 2023), waardoor het onduidelijk is of ethisch leiderschapssignalen worden beïnvloed door het gender van de medewerker (Banks et al., 2020). Een mogelijke verklaring van het uitblijven van het modererende effect zou kunnen zijn dat het verschil in morele redenering en het verschil in gevoeligheid voor sociale signalen simpelweg te klein is, waardoor de invloed van het gender van de respondent op de signaalinterpretatie minimaal is. Echter, omdat er nog geen specifiek onderzoek gedaan is naar paraverbale communicatie en ethisch leiderschap en de onderliggende mechanismes hiervan, blijft een robuuste theoretische verklaring over het uitblijven van het modererende effect uit. Huidig onderzoek schetst een eerste omlijning van de invloed, echter is vervolg onderzoek noodzakelijk om tot een robuust onderbouwde verklaring te komen.

Daarbij zou het uitblijven van een modererend effect mogelijk een methodologische oorzaak hebben. Net zoals bij hypothese II is er een visueel onderscheidend effect af te lezen in de visuele ondersteuning. Dit onderscheid kleurt mee in de verwachte richting van de hypothese dat vrouwelijke respondenten een hogere toekenning geven aan ethisch

leiderschap dan mannelijke respondenten. Toch is er geen significant modererend effect waar te nemen in de resultaten. Maar als er gekeken wordt naar de assumptietoetsen van normaliteit en homogeniteit van de variantie is er een licht plafond-effect op te merken in de data binnen de sterke conditie (Field, 2017). Dit resulteert mogelijk in een onterechte compressie van de variantie in de data (Agresti et al., 2018) wat raakt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Hierdoor ontstaat er een minder genuanceerd beeld van de beoordeling van ethisch leiderschap binnen de sterke conditie. Het directe gevolg hiervan is dat er heterogeniteit in de variantie ontstaat tussen de zwakke en sterke conditie.

Dit heeft twee gevolgen die mogelijk de significantiewaarde beïnvloeden. Ten eerste is er door de heterogeniteit in de variantie getoetst met een extra robuust optie binnen het PROCESS-model (HC3 - Davidson-MacKinnon), wat kan leiden tot een licht verschil in de significantiewaarde ten opzichte van het model zonder deze extra optie (Field, 2017). Ten tweede, door de mogelijk onterechte compressie van de variantie in de data binnen de sterke conditie, is het verschil in beoordeling tussen het gender van de toehoorder mogelijk groter dan nu gemeten. De grootte van het effect beïnvloedt sterk de significantiewaarde (Field, 2017; Agresti et al., 2018). Omdat de significantiewaarde van het modererende effect $p=0.067$ betreft, en huidige onderzoek het alpha niveau van 0.05 hanteert, zouden deze kleine verschillen een grote impact kunnen hebben op de interpretatie van de resultaten.

Overigens heeft bovengenoemd plafond-effect mogelijk ook invloed op de statistische toetsen van Hypothese I en II. Echter is de significantiewaarden van de effecten bij Hypothese I en II dermate radicaal dat dit na alle waarschijnlijkheid geen effect heeft op het wel dan wel niet aannemen van de hypothesen, maar wel op de sterkte van het effect.

Vervolgonderzoek zou kunnen werken met een 10-punts likert schaal in plaats van een 7-punts likertschaal, zoals gebruikt in huidige studie. Op deze manier ontstaat er mogelijk een meer genuanceerd beeld van beoordeling van ethisch leiderschap en zal dit kunnen leiden tot meer homogeniteit in de variantie. Hierdoor zouden er meer robuuste uitspraken gedaan kunnen worden over de onderzochte relaties en in het specifiek over de invloed van het gender van de toehoorder op de onderzochte hoofdrelatie.

5.2 THEORETISCHE IMPLICATIES

Huidig onderzoek kan op verschillende manieren bijdragen aan zowel de bestaande wetenschappelijke literatuur over ethisch leiderschap als de wetenschappelijke literatuur van non-verbale en paraverbale communicatie.

Allereerst onderstreept huidige studie zowel conceptueel als operationeel de noodzaak om leiderschapsgedrag duidelijk van volgersperceptie te scheiden (Banks et al., 2021; 2023) om een diepgaander inzicht te verkrijgen in het signaalproces van leidinggevenden naar medewerkers. Door deze conceptuele scheiding kunnen impliciete en onbewuste beïnvloedingsprocessen in kaart worden gebracht. Dit biedt ruimte om de invloed van de vorm op de inhoud te onderzoeken wat tot een integraal beeld over het ethisch leiderschapsproces leidt.

In lijn hiermee toont huidige studie aan dat stemgebruik en belangrijke rol speelt in het ethisch leiderschapsproces. Inzet van specifiek paraverbaal gebruik kan leiden tot een verhoogde (of verlaagde) perceptie van ethisch leiderschap. Dit geeft een extra dimensie aan in de ethisch leiderschapsliteratuur. De paraverbale eigenschap van het signaal bepaald in belangrijke mate hoe ethisch leiderschap wordt gepercipieerd. Hierbij moeten verbale signalen in vervolgonderzoek altijd in het licht van de paraverbale uiting bekeken worden.

In meer abstracte zin toont huidige studie dat inhoud en vorm onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn doordat er impliciete informatie in de vorm verschuilt wat bijdraagt aan de vermindering van de dubbelzijdige informatie-asymmetrie. Hiermee draagt deze thesis uit dat vervolgonderzoek zich meer bewust moet zijn van de inhoudelijke impact van de vorm. Zo is de bijvoorbeeld aanwezigheid van een leider tijdens een bijeenkomst een signaal van betrokkenheid (Banks et al., 2022), maar in hoeverre bepaald de fysieke positie van de leidinggevende het effect van betrokkenheid? Moet de leidinggevende zich in het midden van de ruimte begeven, staand of zittend of kan de leider ook online aansluiten?

Tot slot is er binnen de huidige studie aangetoond dat zowel het modererende effect van het gender van de leidinggevende als het gender van de medewerker tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap niet significant is. Omdat gender een complex

samenspel is van biologische, culturele en contextuele elementen is het in algemene zin niet eenduidig te stellen of gender invloed heeft op leiderschapsgedrag en volgersperceptie (Dirik, 2020; Gatling et al., 2019; Banks et al., 2022). Verscheidene onderzoeken tonen dan ook verschillende resultaten hierover aan (Demir en Elçi 2023). Door verschillende onderzoeken over genderinvloed op ethisch leiderschap met elkaar te vergelijken, kan er een dieper inzicht gecreëerd worden binnen welke kaders het gender van zowel de leidinggevende als de medewerkers het signaalproces van ethisch leiderschap mogelijk beïnvloeden. De huidige studie draagt hieraan bij met een specifieke focus op paraverbale communicatie wat hiermee een nieuw accent toevoegt aan de lopende discussie.

5.3 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Wellicht de grootste en belangrijkste praktische implicatie van huidige studie in algemene termen betreft het bewustzijn over de impact van de menselijke stem op de percepties van anderen. Visuele normen overheersen in non-verbale communicatie leiderschapsgedrag en (volgers)perceptie (Ter Heide, 2013). Met een korte broek naar je werk, sokken in je sandalen (of überhaupt sandalen), of met een baard van een week een formele werkplek binnentreden is binnen vele organisaties not-done. Een leidinggevende dat volgens het boekje een ontslaggesprek voert, maar in haar knalroze addidaspak tegenover je zit, doet mogelijk afbreuk aan integriteit omdat kleding verband houdt met geloofwaardigheid (Dunbar & Segrin, 2012; Maran et al., 2021). Maar wat betreft auditieve normen is er nog weinig bewustzijn, in ieder geval over het belang ervan. Men spreekt elkaar snel aan op visuele normen: 'kan je volgende keer een blouse aantrekken?'. Maar men is nog onwennig als het gaat om stem: 'Zou jij volgende keer kunnen letten op je syntactische intonatie?'. Wellicht omdat stem van nature als iets vanzelfsprekends wordt gezien (Ter Heide, 2013), waardoor het voelt als iets waar je niet veel aan kan doen omdat het nu eenmaal 'jouw' stem is.

Huidige studie benadrukt het belang van paraverbale communicatie op de perceptie van ethisch leiderschap, waarbij stemgebruik een significant aandeel van 22,5% heeft in het vormen van deze perceptie. Hierbij laat de studie zien dat de verklarende waarde voortkomt uit de technische beheersing van de stem betreffende bepaalde paraverbale elementen en niet is gebaseerd op de aangeboren stemkleur. Ofwel, men kan stemgebruik trainen om op een meer integere manier te communiceren.

De inzichten van de huidige studie kunnen worden toegepast om professionele stemtrainingen te ontwikkelen of bestaande trainingen te versterken met betrekking tot integere communicatie. Leidinggevenden, maar ook medewerkers, zouden kunnen deelnemen aan deze professionele stemtrainingen om hun stem (en hun gehoor) te trainen. Tijdens deze trainingen zouden ze niet alleen kunnen werken aan het verbeteren van hun eigen stem, maar ook bewuster kunnen worden van de invloed van paraverbale communicatie op de werkvloer. Door deze 'nieuwe taal' te ontwikkelen, kunnen zij stemgebruik integreren in de dialoog over ethiek en integriteit in de organisatie. Door auditieve omgangsnormen te bespreken en elkaar feedback te geven over paraverbale communicatie, kan stemgebruik op de werkvloer worden geoptimaliseerd.

Een andere belangrijke praktische implicatie betreft het vanuit een andere invalshoek kijken naar complexe (communicatieve) sociale problemen zoals bijvoorbeeld het gebrek in vertrouwen tussen overheid en burger (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2023). Door in de communicatie niet alleen te focussen op wat men zegt maar de manier waarop men het zegt te incorporeren, zouden ambtenaren die in direct contact staan met burgers het vertrouwen in de relatie kunnen versterken door hun stemgebruik op de juiste manier in te zetten. Dit geldt in algemene zin ook voor publieke sprekers als politici en academici die rechtstreeks communiceren met luisteraars, of via deels auditieve media zoals televisie, podcasts of radio.

Tot slot - wellicht de abstracte kern van dit onderzoek - de laatste praktische implicatie. Deze implicatie zal aan de hand van een waarschuwing voor misinterpretatie worden geduid, namelijk: Dat de beoordeling van toehoorders op ethisch leiderschap een groot verschil laat zien tussen de zwakke- en sterke paraverbale conditie waarbij de verbale inhoud constant is gehouden, betekent niet dat men niet zo nauw luistert naar *dé* inhoud. Inhoud en vorm zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de vorm schuilt namelijk, zoals huidige studie aantoont, inhoud. Informatie doet zich zowel voor in de verbale inhoud (het signaal) als in de paraverbale overdracht (eigenschap van het signaal) (Banks, 2022). Inhoud en vorm bestaat uit gratie van elkaar. Bewustzijn hierover binnen organisaties zal mogelijk leiden tot een effectievere, maar vooral meer integere vorm van communicatie.

5.4 BEPERKINGEN & AANBEVELINGEN

Ondanks het feit dat het onderzoek vele theoretische en praktische implicaties biedt, zijn er ook een aantal beperkingen op te merken die voortkomen uit de gemaakte theoretische en methodologische keuzes. Allereerst is de volledige set aan verschillende paraverbale elementen meegenomen in de opgenomen audiofragmenten. Om deze reden is het niet duidelijk of ieder theoretisch onderbouwd element in de praktijk ook het theoretisch verwachte effect had (Rosenberg & Hirschberg, 2009; Levitan et al., 2018; Apple et al., 1979; Rosenberg & Hirschberg, 2009; Burgoon et al., 1990; Wiess & Burkhardt, 2012). Daarnaast is het hierdoor onduidelijk welke sterkte de losse elementen hebben op de perceptie van ethisch leiderschap. Vervolg onderzoek zou de losse elementen kunnen toetsen in een gelijke experimentele setting om tot deze resultaten te komen.

Ten tweede zijn de stemmen in de vrouwelijke en mannelijke conditie opgenomen door twee verschillende stemacteurs. Desondanks de ondernomen richtlijnen en acties zullen er altijd lichte verschillen in paraverbaal gebruik en verschil in het timbre van de stem te horen zijn (Pisoni & Remez, 2005). Dit doet inbreuk op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Vervolgonderzoek zou eventueel gebruik kunnen maken van Artificiële-Intelligentie gestuurde digitale transformatie technieken om op basis van een enkele stem te werken. Een nadeel hiervan is dat deze transformatie plaats vindt binnen een black-box waardoor het niet altijd even transparant is welke elementen van paraverbaal gebruik worden getransformeerd om tot het verschil in gepercipieerd gender te komen (Truninger et al., 2020). Een andere mogelijkheid is om onderzoek groots uit te zetten en hierbij gebruik te maken van verschillende stemacteurs en -actrices. Op deze manier kan de impact van het timbre van de stem in kaart worden gebracht door verschillen en overeenkomsten in de resultaten te interpreteren.

Daarnaast maakt de huidige studie gebruik van een kwantitatief onderzoeksdesign, wat aan de ene kant meer zekerheid biedt bij het vaststellen van causale verbanden, maar aan de andere kant een beperkter inzicht brengt in de onderliggende mechanismen van de relaties dan kwalitatief onderzoek doet (Van Thiel, 2021). Zo zou het gebruik van de Ethisch Leiderschap Schaal (ELS) zeer robuust zijn om uitspraken te doen over causale relaties, maar ook als enigszins beperkt kunnen worden beschouwd vanwege het eendimensionale aspect ervan. Om een dieper inzicht te verkrijgen in de reikwijdte

en impact van de onderzochte relaties, zouden kwalitatieve benaderingen zoals diepte-interviews, focusgroepen en/of observatiemethoden kunnen worden toegepast (Van Thiel, 2021). Op deze manier zou toekomstig onderzoek mogelijk tot een robuust onderbouwde verklaring kunnen komen van het uitblijven van de modererende effecten in huidige studie. Vervolgonderzoek zou daarom gebruik kunnen maken van een kwalitatief of mixed-method design om deze onderliggende mechanismen beter in kaart te brengen en te begrijpen.

Wellicht de grootste kracht en tegelijkertijd beperking van het onderzoek betreft het isoleren van paraverbale communicatie. Door stemgebruik te isoleren kan het losse effect van paraverbale communicatie gemeten worden (Truninger et al., 2020). Echter, in de praktijk zijn visuele prikkels (met uitzondering van enkel auditieve communicatie zoals telefoongesprekken en spraakberichten) onderdeel van de dagelijkse communicatie. Het samenspel van kinesica en paraverbale communicatie vormt mogelijk een andere sterkte van het effect dan het geïsoleerde effect (Holladay & Coombs, 1993). Vervolgonderzoek zou in dezelfde experimentele setting zowel paraverbale communicatie, als kinesica als het gecombineerde effect afzonderlijk van elkaar kunnen onderzoeken in een experimentele setting om een dieper inzicht te krijgen in de losse effecten van non-verbale communicatie op de perceptie van ethisch leiderschap.

Tot slot komen er een aantal opvallende resultaten naar voren vanuit de data die zich voorbij de reikwijdte van huidige studie bevinden, maar interessant zijn voor vervolgonderzoek. Zo laten de beschrijvende data zien, zoals weergegeven in tabel 13, dat vrouwelijke respondenten over het algemeen een hogere score toekennen aan ethisch leiderschap dan mannelijke respondenten, behalve in de sterke conditie van de mannelijke leidinggevende. Naast dat mannelijke respondenten in deze categorie een hogere toekenning geven aan ethisch leiderschap dan vrouwelijke respondenten is het ook opmerkelijk dat dit de allerhoogste beoordeling betreft ten opzichte van alle andere categorie condities. Wat hierbij nog meer opvalt is dat de mannelijke respondenten bij de mannelijk zwakke conditie de allerlaagste toekenning geven aan ethisch leiderschap dan in iedere andere categorieconditie. Ofwel, mannelijke respondenten die luisterden naar de mannelijke leidinggevende reageren in huidige studie het meest extreem op het verschil in paraverbale sterkte. Vervolgonderzoek zou zich specifiek kunnen richten op dit effect en het in perspectief plaatsen met de andere categorie condities door het gecombineerde effect van het gender van de leidinggevende en het gender van de medewerker te

onderzoeken. Hierbij zou ook eventueel de gendercongruentie/genderincongruentie tussen de genders van de toehoorders en de genders van de leidinggevendenden meegenomen kunnen worden om tot nog een breder inzicht van genderinvloed te komen.

Daarnaast komt in de toetsing van hypothese III naar voren dat het gender van de toehoorder een significant direct effect heeft op de perceptie van ethisch leiderschap. Dit wijst op een interessant fenomeen dat verdere verkenning verdient. Toekomstig onderzoek zou gericht kunnen zijn op het nader onderzoeken van dit specifieke effect, met als doel om robuuste conclusies te trekken over de impact ervan op ethisch leiderschap en om eventuele onderliggende mechanismen te identificeren.

5.5 CONCLUSIE

In huidig onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: *In welke mate beïnvloedt paraverbale communicatie van leiders de perceptie van werknemers over ethisch leiderschap, en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door het gender van de leidinggevende en het gender van de medewerker?*

De resultaten toonden aan dat de opgestelde hypothesen gedeeltelijk zijn aangenomen. Er is een positief verband gevonden tussen paraverbale communicatie en ethisch leiderschap. Ofwel, het stemgebruik van de leidinggevende heeft invloed op medewerkers' perceptie van ethisch leiderschap. Hierin scoorden leidinggevendenden met een zwak paraverbaal gebruik lager dan leidinggevendenden met een sterk paraverbaal gebruik. Tegen de verwachting in blijkt zowel het gender van de leidinggevende als het gender van de medewerker de relatie niet te beïnvloeden. Toekomstig onderzoek zou met een kwalitatieve benadering meer inzicht kunnen verkrijgen in de onderliggende mechanismes van de onderzochte relaties.

Concluderend, naast dat stemverheffingen van leidinggevendenden een negatieve impact kunnen hebben op de integriteit binnen organisaties kan paraverbale communicatie ook ten positieve ingezet worden. Leidinggevendenden kunnen hun stemgeluid dusdanig inzetten om integriteit op de werkvloer te versterken. Om als ethisch leider gepercipieerd te worden moet je dus naast weten *wat* je zegt, ook weten *hoe* je het zegt. Hiemee geeft huidige studie een nieuw accent aan de ethisch leiderschapsliteratuur: een ethisch accent.

06

LITERATUURLIJST EN BIJLAGEN

6.1 LITERATUURLIJST

- Antonakis, J., d'Adda, G., Weber, R., & Zehnder, C. (2021). "Just Words? Just Speeches?" On the Economic Value of Charismatic Leadership. *Management Science* 68(9):6355-6381. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4219>
- Agresti, A., Franklin, C., & Klingenberg, B. (2018). *Statistics: The art and science of learning from data* (4de editie). Pearson.
- Apple, W., Streeter, L. A., & Krauss, R. M. (1979). Effects of pitch and speech rate on personal attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(5), 715–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.5.715>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. 2012. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00022-3)
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Bannink, D. (2019). *Besturen zonder wij: In een samenleving zonder wij*. Boom.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>

- Banks, G. C., Ross, R., Toth, A., Tonidandel, S., Goloujeh, A. M., Dou, W., & Wesslen, R (2023). The triangulation of ethical leader signals using qualitative, experimental, and data science methods. *The Leadership Quarterly*, 34(3), 101658. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101658>
- Barkat-Defradas, M., Raymond, M., & Suire, A. (2020). Vocal Preferences in Humans: A Systematic review. *In Prosody, phonology and phonetics* (pp. 55–80). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_4
- Baumann, T. (2017) Large-Scale Speaker Ranking from Crowdsourced Pairwise Listener Ratings. *IN Interspeech 2017*, 2262-2266, doi: 10.21437/Interspeech.2017-1697
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818–2833. doi:10.1080/09585192.2011.599677
- Blau, P. (2017). Exchange and Power in Social Life. Abingdon-on-Thames: *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P. M. A. R., & Boyd, B. K. (2019). Information asymmetry in management research: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122–158. <https://doi.org/10.1177/0149206318798026>.
- Bosker, H. R. (2020). The contribution of amplitude modulations in speech to perceived charisma. *In Prosody, phonology and phonetics* (pp. 165–181). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_10
- Brem, A., & Niebuhr, O. (2020). Dress to impress? on the interaction of attire with prosody and gender in the perception of speaker charisma. *In Prosody, phonology and phonetics* (pp. 183–213). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_11

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: a review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E. 2007. Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2): 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>
- Burgoon, J. K., Birk, T., & Pfau, M. 1990. Nonverbal behaviors, persuasion, and credibility. *Human Communication Research*, 17, 140-169. doi: 10.1111/j.1468-2958.1990.tb00229.x
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Demir, H. C., & Elçi, M. (2023). Does gender influence the relationship between perceived ethical leadership and employees affective commitment. *Journal Of Global Strategic Management*. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2023.325>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Dirik, D. (2020). Leader power bases and perceived leader effectiveness: Conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*, 40(12), 6175–6186. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>
- Dunbar, N. E., & Segrin, C. (2012). Clothing and Teacher Credibility: An Application of Expectancy Violations Theory. *ISRN Education*, 2012, 1–12. <https://doi.org/10.5402/2012/140517>
- Eikeland, O. (2006). Phrónêsis, Aristotle, and action research. *International Journal of Action Research*, 2(1), 5-53. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-356898>

- Field, A. P. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5de editie). Sage.
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C. (2019). Leadership and Behavioral integrity in the restaurant industry: The Moderating Roles of gender. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 62–81.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>
- Heres, L. (2014). *One style fits all?: The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/329233/1/Heres_2014_One_Style_Fits_All.pdf
- Heres, L. (2016). *Tonen van de top: de rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Utrecht: Universiteit Utrecht. <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2016/06/02/tonen-van-de-top---de-rol-van-topambtenaren-in-het-integriteitsbeleid-kopie>
- Heres, L. (2023). *Collectief moreel vakmanschap: Over de integriteit van het lokaal bestuur*. <https://www.eur.nl/media/114780>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoffmann. (2023). *Feitenonderzoek*. In Samenvatting Dossier 22210049 Tweede Kamer Der Staten Generaal. Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communicating visions. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405–427.
<https://doi.org/10.1177/0893318993006004003>
- Huberts, L. W. J. C. 2005. *Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving. Wie de Schoen Past...* Amsterdam, The Netherlands: VU University.
- Huberts, L., Vu, V., & Wetenschappen, F. D. S. (2013). Integriteit van politiek en bestuur en de moraal van de macht. *Christen Democratische Verkenningen*, 33, 102–111.
<http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/48686/2013%20Huberts%20CDV.pdf?sequence=1>

- Huberts, L. (2019). *Moraal en Macht: Integriteit en kwaliteit van besturen in theorie en praktijk*. VU Research Portal. <https://research.vu.nl/en/publications/moraal-en-macht-integriteit-en-kwaliteit-van-besturen-in-theorie->
- Janney, J. J., & Folta, T. B. (2003). Signaling through private equity placements and its impact on the valuation of biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 18: 361-380. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00100-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00100-3)
- Jones BC, Feinberg DR, DeBruine LM, Little AC, Vukovic J (2010) A domain-specific opposite-sex bias in human preferences for manipulated voice pitch. *Animal Behaviour* 79: 57-62. <https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2009.10.003>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1): 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Klofstad, C. A., Anderson, R. C., & Peters, S. (2012). Sounds like a winner: Voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1738), 2698-2704. <https://doi.org/10.1098/rspb.2012.0311>.
- Klofstad, C. A., Anderson, R. C., & Nowicki, S. (2015). Perceptions of competence, strength, and age influence voters to select leaders with lower-pitched voices. *PLOS ONE*, 10(8), Article e0133779. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0133779>
- Kim, J. Y., Hsu, N., Newman, D. A., Harms, P. D., & Wood, D. (2020). Leadership Perceptions, Gender, and Dominant Personality: The role of Normality Evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87, 103984. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical Leadership: an integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>

- Lawton, A., Rayner, J. & Lasthuizen, K. (2013). *Ethics and Management in the Public Sector*. Abingdon, Oxon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094129>
- Levitan, S. I., Maredia, A., & Hirschberg, J. (2018). Acoustic-prosodic indicators of deception and trust in interview dialogues. *In Proceedings of INTERSPEECH* (pp. 416–420). doi: 10.21437/Interspeech.2018-2443
- Maran, T., Liegl, S., Moder, S., Kraus, S., & Furtner, M. (2021). Clothes make the leader! How leaders can use attire to impact followers' perceptions of charisma and approval. *Journal Of Business Research*, 124, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.026>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: implicit communication of emotions and attitudes*. <https://www.goodreads.com/work/editions/4554737-silent-messages>
- Michalsky, J., & Schoormann, H. (2020). Birds of a feather flock together but opposites attract! on the interaction of F0 entrainment, perceived attractiveness, and conversational quality in dating conversations. *In Prosody, phonology and phonetics* (pp. 215–242). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_12
- Norton, R. (1983). *Communicator style: Theory, Applications, and Measures*. SAGE Publications, Incorporated. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA01241764>
- NRC. (2023, 19 mei). *De woedeaanvallen van minister Wiersma zijn geen incident maar een patroon*. NRC. Geraadpleegd op 6 december 2023, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/05/19/de-woedeaanvallen-van-minister-wiersma-zijn-geen-incident-maar-een-patroon-a4165058>
- Novák-Tót, E., Niebuhr, O., & Chen, A. (2017). A gender bias in the acoustic-melodic features of charismatic speech? *Proceedings of Interspeech* (pp. 2248–2252).
- Obama, B. (2008, February 16). *Titel onbekend*. Speech in Chicago Illinois.
- Parool. (2023, 11 september). *Teruggetreden directie Pakhuis de Zwijger eist publicatieverbod van kritisch onderzoek naar veiligheid op de werkvloer*. Parool. Geraadpleegd op 15 november 2023, van <https://www.parool.nl/amsterdam/teruggetreden-directie-pakhuis-de-zwijger-eist-publicatieverbod-van-kritisch-onderzoek-naar-veiligheid-op-de-werkvloer~b85e3ff6/>

- Pisoni, D. B., & Remez, R. E. (2005). The Handbook of Speech Perception. In *Blackwell Publishing Ltd eBooks*. <https://doi.org/10.1002/9780470757024>
- Rosenberg, A., & Hirschberg, J. (2009). Charisma perception from text and speech. *Speech Communication, 51*, 640–655. <https://doi.org/10.1016/j.specom.2008.11.001>
- Rosenberg, A., & Hirschberg, J. (2020). Prosodic aspects of the attractive voice. In *Prosody, phonology and phonetics* (pp. 17–40). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_2
- Saint-Michel, S. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *MaNaGement, 21*(3), 944. <https://doi.org/10.3917/mana.213.0944>
- Schild, C., Braunsdorf, E., Steffens, K., Pott, F., & Stern, J. (2022). Gender and Context-Specific Effects of Vocal Dominance and Trustworthiness on Leadership Decisions. *Adaptive Human Behavior And Physiology, 8*(4), 538–556. <https://doi.org/10.1007/s40750-022-00194-8>
- Shipton, H., King, D., Pautz, N., Baczor, L., & CIPD. (2019). Talking about voice: employees' experiences. In *CIPD*. Geraadpleegd op 14 november 2023, van https://www.cipdorg/globalassets/media/zzz-misc---to-check/talking-about-voice_employees_experiences_tcm18-54482.pdf
- Siemann, I., Bazelmans, E., Van Weel-Baumgarten, E., Prins, J. B., Van Den Bergh, E., Samwel, H., & Van Gurp, P. (2015). Communicatie en consultvoering: een persoonsgerichte benadering. *Radboud umc*. <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/145314/145314.pdf>
- Signorello, R. (2020). The vocal attractiveness of charismatic leaders. In *Prosody, phonology and phonetics* (pp. 41–54). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_3
- Snaphaan, T., van Ostaaijen, J., & Collignon, L. (2023). Ruimte voor tegenspraak: Hoe meer ruimte te creëren voor het tegengeluid van Rijksambtenaren. In *Netherlands Institute of Governance*.

- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2023). Burgers over democratie en rechtsstaat. *In Kennisnotitie Voor de Staatscommissie Rechtsstaat*. [https://repository.scp.nl/bitstream/handle/publications/1395 Kennisnotitie%20Staatscommissie%20Rechtsstaat.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.scp.nl/bitstream/handle/publications/1395%20Kennisnotitie%20Staatscommissie%20Rechtsstaat.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Spence, M. 2002. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92: 434-459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136200>
- Stark, J., & Reif, J. A. M. (2022). Time to tell a different story? Positive and negative follower perceptions of their leaders' storytelling. *Journal Of Work-applied Management*, 15(1), 81-95. <https://doi.org/10.1108/jwam-07-2022-0043>
- Ter Heide, F. J. J. (2013). "Easy to sense but hard to define": charismatic nonverbal communication and the psychotherapist. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 305-319. <https://doi.org/10.1037/a0032481>
- Treviño, L. K. 1992. The social effects of punishment in organizations. A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4): 647-676. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279054>
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1): 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235>
- Truninger, M., Ruderman, M. N., Clerkin, C., Fernandez, K. C., & Cancro, D.(2020). Sounds like a leader: an ascription-actuality approach to examining leader emergence and effectiveness. *Leadership Quarterly*, 101420. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101420>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (4de editie). Uitgeverij Coutinho Bussum.

- Veenman, R. (2009). *Grondslagen van de communicatie*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Verhage, A. (2021). *Deontologie en integriteitsbewaking voor criminologen*. Tweede, herziene uitgave. Gompel&Svacina.
- Volkskrant. (2022, 18 november). *In de succesvolle tv-machine van DWDD werd menig redacteur vermalen*. Volkskrant. Geraadpleegd op 15 november 2023, van <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2022/in-de-succesvolle-tv-machine-van-dwdd-werd-menig-redacteur-vermalen~v605784/>
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: An identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly* 101421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101421>
- Weiss, B., & Burkhardt, F. (2012). Is 'not bad' good enough? Aspects of unknown voices' likability. In 13th Interspeech (pp. 1–4), Portland. Doi:10.21437/Interspeech.2012-97
- Weiss, B., Trouvain, J., & Burkhardt, F. (2020). Acoustic correlates of likable speakers in the NSC database. In *Prosody, phonology and phonetics* (pp. 245–262). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6627-1_13
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

6.2 BIJLAGE A

Deze bijlage bestaat uit het uitgeschreven script, wat de verbale inhoud weergeeft van de audiofragmenten. Het script is geschreven aan de hand van de ethisch leiderschapstheorie zoals geschets in het theoretisch kader. Ook is het script geschreven met de ELS in het achterhoofd, zodat de verbale inhoud voldoende basis zou bieden voor het invullen van de vragenlijst. Met deze twee criteria in gedachten is er gepoogt een zo beknopt en neutraal mogelijk script neer te zetten zodat respondenten zich er aan konden relateren.

Goedemorgen allemaal.

Het is nog een beetje vroeg, maar fijn dat iedereen desondanks live aanwezig is voor deze meeting. Er is een aantal zaken die ik vandaag graag met jullie zou doornemen.

Even een kleine disclaimer vooraf; mijn kinderen hebben vanochtend besloten dat vandaag de dag om 5 uur begon, dus ik heb niet bijster goed geslapen. Ik ben er vandaag gewoon voor de volle 100%, maar mocht ik op enig moment per ongeluk een geeuw porberen in te houden dan is dat geenszins een teken dat ik niet geïnteresseerd ben, maar enkel dat ik maar een paar uur heb geslapen.

Goed! Allereerst wil ik even stilstaan bij de afwezigheid van Sandra. Ik heb gisteren contact met haar gehad en ze gaf aan dat het naar omstandigheden goed ging. Dus dat is fijn. Karim en ik hebben een kleinigheid voor haar gekocht met een kaart erbij, mochten jullie nog mooie woorden aan Sandra willen opschrijven dan kan dat nog tot vanmiddag. De kaart ligt bij de receptie. Vorige week hebben Linda en Michael Sandra's werkzaamheden overgenomen, waar ik ontzettend dankbaar voor ben. Dat waarderen we allen enorm.

Tweede punt. Vorige week was er wat onenigheid over de plannen voor de nieuwe kantoortuin. Een paar maanden geleden is een online enquête rondgegaan en op basis daarvan heeft HR de nieuwe indeling geschetst. Tóch blijkt dat niet iedereen het hiermee eens is, wat de gemoederen soms hoog laat opspelen. Ik heb het in de vorige vergadering ook al gesteld, maar ik wil het graag nog een keer onderstrepen: het is helemaal oké om meningsverschillen te hebben of te discussiëren met inhoudelijke argumenten, maar hierbij wordt in geen enkel geval geschreeuwd. Laat dat duidelijk zijn. Dat gedrag wordt niet geaccepteerd. Terugkijkend op de hele kwestie heb ik misschien te vroeg akkoord, en met te weinig overleg een GO! op het uitwerken van het plan gegeven, aangezien niet iedereen de online enquête had ingevuld omdat velen van jullie op vakantie waren. Mijn

excuus daarvoor. Mijn plan is nu om nogmaals een online enquête uit te sturen, vervolgens een werkgroep in het leven te roepen die samen met HR een nieuw plan zal gaan maken voor de kantoortuin. Overigens wil ik graag een nieuw woord voor 'kantoortuin', iets meer inspirerend zou fijn zijn, dus mocht iemand suggesties hebben, kom dan vooral later naar mij toe!

Goed! Derde punt. In de afgelopen maanden heeft een aantal van jullie aangegeven dat er te weinig aandacht is voor het onderlinge vertrouwen binnen de organisatie. Ik vind het fijn dat jullie dit hebben aangegeven. Deze signalen neem ik ook erg serieus, zeker gezien het feit dat onze organisatie staat voor betrouwbaarheid, transparantie en vertrouwen. Dat willen we natuurlijk naar buiten uitstralen, maar nóg belangrijker is dat we dit zelf ervaren binnen onze werkomgeving. Het lijkt mij een goed plan om, na deze mededingen, te brainstormen over hoe we dit kunnen aanpakken. David had het er al over om structurele en leuke sessies te organiseren omtrent feedback geven, dat leek mij wel wat, maargoed, laten we daar later over spreken!

Bijna klaar, nog even volhouden, laatste punt. De kwartaalcijfers! Die zien er goed uit. Maar daarbij meteen een kanttekening: Vorige week was ik in een buurthuis om wat mensen uit te horen over onze reputatie – of nouja, ik was voornamelijk in het buurthuis om de kerstversiering op te ruimen, maar soms schiet ik dan toch in de rol van bestuurder - en daar hoorde ik signalen van mensen die door ons geholpen zijn, dat ze achteraf niet het gevoel hadden dat er met volle aandacht naar hen geluisterd werd. Nu wil ik deze verhalen niet één op één linken met de cijfers en daaruit een conclusie trekken, maar ik wil wél aangeven dat het belang van onze werkzaamheden ligt bij de cliënten en niet bij de rapportage.

Vroeger, in mijn vorige functie heb clientgesprekken bewust kort heb gehouden om bovengemiddelde cijfers te halen. Dat hoeft echt niet! Ik had toen soms de drang om mijzelf te bewijzen aan mijn leidinggevende aan de hand van mijn afhandelsnelheid, maar ik wil dat jullie weten dat ik daar, met de kennis van nu en in mijn functie als leidinggevende totaal niet naar kijk. Ik wil jullie echt op het hart drukken dat niemand beoordeeld zal worden op basis van snelheid of groene cijfers. Natuurlijk moet ons werk efficiënt gebeuren en moeten we het financieel volhouden, maar dat is mijn probleem en dat komt wel goed voor nu.

Nou, dit waren alle mijn punten. Ik ben benieuwd naar jullie reacties.

6.3 BIJLAGE B

Deze bijlage betreft de Ethical Leadership Scale (ELS) (Brown et al., 2005) in Nederlandse vertaling (Heres, 2014) met een minimale aanpassing. Zo zijn de woorden *mijn directe leidinggevende* vervangen door *de leidinggevende*. Dit is gedaan om verwarring te voorkomen omdat de respondenten luisteren naar een fictieve leidinggevende en op basis hiervan antwoord geven op de ELS. Daarnaast is het woord *zijn* vervangen door het genderneutrale woord *diens* om geen verwijzingen naar het gender van de spreker te maken. Ook begint elke zin met *Ik verwacht dat de leidinggevende...* Deze zin is toegevoegd omdat huidig onderzoek geïnteresseerd is naar wat mensen op basis van het audiofragment verwachten in welke mate de leidinggevende een ethisch leider is. Hierbij gaat het om de algehele ervaring van de respondenten en niet enkel over wat zij feitelijk gehoord hebben in het fragment.

Oorspronkelijke ELS (Heres, 2014)

De leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.

Aangepaste ELS

Ik verwacht dat de leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.

Omdat de verbale inhoud van het fragment alle boxen van de ELS aantikt is het noodzakelijk om een genuanceerd beeld te krijgen van de mate van tevredenheid. Om deze reden is er gekozen om een 7-punts Likertschaal te gebruiken om eventueel kleine verschillen in bevindingen te kunnen meten. Dit is in lijn met de 7 punt schaal die Brown et al. (2005) zelf gebruiken bij de ELS. Respondenten konden antwoorden door een van de gesloten antwoordopties te kiezen: Sterk oneens, oneens, Enigszins oneens, Niet eens of Oneens, Enigszins eens, Eens, Sterk eens.

Onderstaande vragen betreffen de gebruikte ELS:

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?

ELS 1 Ik verwacht dat de leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.

ELS 2 Ik verwacht dat de leidinggevende optreedt tegen medewerkers die integriteitsregels hebben overschreden.

ELS 3 Ik verwacht dat de leidinggevende zich privé op een integere manier gedraagt.

ELS 4 Ik verwacht dat de leidinggevende het beste voor heeft met diens medewerkers.

ELS 5 Ik verwacht dat de leidinggevende eerlijke en afgewogen besluiten neemt.

ELS 6 Ik verwacht dat de leidinggevende te vertrouwen is.

ELS 7 Ik verwacht dat de leidinggevende integriteit en waarden met medewerkers bespreekt.

ELS 8 Ik verwacht dat de leidinggevende een goed voorbeeld geeft van integer handelen.

ELS 9 Ik verwacht dat de leidinggevende bij succes niet alleen naar het resultaat kijkt, maar ook naar de manier waarop het is bereikt.

ELS 10 Ik verwacht dat de leidinggevende zich bij het nemen van beslissingen afvraagt wat het 'juiste' is om te doen.

6.4 BIJLAGE C

Huidige bijlage betreft de uitgeschreven variant van de vragenlijst die is uitgezet via het programma Qualtrics.

Introductie

Beste deelnemer,

Allereerst ontzettend bedankt voor de deelname aan mijn masteronderzoek naar de relatie tussen stemgebruik en ethisch leiderschap. Voor deelname aan dit onderzoek hoeft u geen kenner te zijn van stemgebruik of (ethisch) leiderschap. Uw levenservaring en intuïtie zijn meer dan voldoende.

Opzet van het onderzoek

In totaal zal het onderzoek ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Het onderzoek bestaat uit:

- Het beantwoorden van vier algemene vragen (1 minuut),
- Het beluisteren van een audiofragment (5 tot 7 minuten),
- Het invullen van een korte vragenlijst bestaande uit 12 vragen (3 minuten).

Om de omstandigheden zo optimaal mogelijk te houden, wil ik u vragen om voor het beluisteren van het audiofragment naar een rustige ruimte te gaan met een goede internetverbinding en, indien mogelijk, gebruik te maken van oortjes of een koptelefoon.

Privacy

Graag wil ik benadrukken dat deelname geheel vrijwillig en vrijblijvend is, en dat uw antwoorden volledig anoniem worden behandeld en verwerkt. Alle verzamelde informatie wordt als vertrouwelijk beschouwd, met zorgvuldige waarborging van privacy. Onbevoegden hebben geen toegang tot de gegevens, en de opgeslagen data zal niet tot individuen herleidbaar zijn.

Voor eventuele vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met m.walter@student.vu.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet, Mees Walter

Pagebreak

Informed Consent

Door akkoord te gaan met deelname aan deze survey, bevestigt u dat u onderstaande punten heeft begrepen.

- Ik heb de informatie over het project gelezen en begrepen, zoals vermeld op vorige pagina.
- Ik heb de gelegenheid gekregen om vragen te stellen over het project en mijn deelname.
- Ik ga vrijwillig akkoord met deelname aan het project.
- Ik begrijp dat ik mijn deelname op elk moment kan beëindigen zonder opgaaf van redenen.
- Ik begrijp dat de analyses en eindresultaten anoniem zullen worden opgemaakt. De onderzoeker kan sommige bevindingen publiekelijk presenteren op conferenties of in publicaties, maar mijn identiteit zal niet worden onthuld in gepubliceerde rapporten.

IC 1: Ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek.

Ja

Nee

Pagebreak

Algemene vragen

A1. Met welke genderidentiteit identificeert u zich?

Vrouw

Man

Non-Binair

Andere, namelijk:

A2. Wat is uw leeftijd?

A3. In welke sector bent u werkzaam?

Drop-out met de volgende opties:

Bouw & Vastgoed, Communicatie & Media, Financiën & Dienstverlening, Gezondheidszorg & Welzijn, Handel & Logistiek, Horeca & Toerisme, ICT & Technologie, Kunst & Entertainment, Landbouw, Onderwijs & Onderzoek, Overheid & Non-profit, Productie & Industrie, Anders.

A4. In welke provincie bent u woonachtig?

Drop-out met de volgende opties:

Drenthe, Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen, Limburg, Noord-Brabant, Noord-Holland, Overijssel, Utrecht, Zeeland, Zuid-Holland, Vlaanderen (regio), Anders.

Pagebreak

Audiofragment

Het audiofragment

U wordt gevraagd het fragment (ongeveer 5 minuten) één keer volledig te beluisteren om vervolgens over te gaan naar de vragenlijst. De vragenlijst bevat 12 vragen over hoe u de spreker in het audiofragment heeft ervaren. U hoeft tijdens het beluisteren van het fragment geen specifieke informatie te onthouden om de vragen te kunnen beantwoorden. Ter introductie van het fragment wil ik u vragen om de volgende inleiding zorgvuldig te lezen.

Inleiding

Het audiofragment betreft een ochtendmeeting van een organisatie waarbij een leidinggevende wekelijkse mededelingen bespreekt in het team. Probeer u zoveel mogelijk in te leven in de situatie. Beeld uzelf in dat u in dit team werkt onder deze leidinggevende. U mag nu het audiofragment starten.



Na het beluisteren van het fragment kunt u naar de volgende pagina gaan om de vragenlijst in te vullen.

AU1. Ik heb het fragment volledig beluisterd.

Ja

□

Pagebreak

Vragenlijst

Vragenlijst

Er volgen tien stellingen die u mag beantwoorden met gesloten antwoordopties, variërend van sterk oneens tot sterk eens. De vragen gaan over uw verwachtingen van de leidinggevende die u zojuist heeft gehoord. Het is belangrijk om te weten dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

U mag vertrouwen op uw intuïtie en uitgaan van uw eerste antwoord

Matrix met de volgende stellingen:

- ELS 1 Ik verwacht dat de leidinggevende luistert naar wat medewerkers te zeggen hebben.
- ELS 2 Ik verwacht dat de leidinggevende optreedt tegen medewerkers die integriteitsregels hebben overschreden.
- ELS 3 Ik verwacht dat de leidinggevende zich privé op een integere manier gedraagt.
- ELS 4 Ik verwacht dat de leidinggevende het beste voor heeft met diens medewerkers.
- ELS 5 Ik verwacht dat de leidinggevende eerlijke en afgewogen besluiten neemt.
- ELS 6 Ik verwacht dat de leidinggevende te vertrouwen is.
- ELS 7 Ik verwacht dat de leidinggevende integriteit en waarden met medewerkers bespreekt.
- ELS 8 Ik verwacht dat de leidinggevende een goed voorbeeld geeft van integer handelen.
- ELS 9 Ik verwacht dat de leidinggevende bij succes niet alleen naar het resultaat kijkt, maar ook naar de manier waarop het is bereikt.
- ELS 10 Ik verwacht dat de leidinggevende zich bij het nemen van beslissingen afvraagt wat het 'juiste' is om te doen.

Gesloten antwoordopties:

Zeer oneens, Oneens, Enigszins oneens, Niet eens of oneens, Enigszins eens, Eens, Zeer eens

Pagebreak

Controlevragen

Tot slot volgen er nog twee vragen over uw perceptie van de leidinggevende.

C1. Mijn perceptie van de leeftijd van de leidinggevende was in de categorie:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 18 – 34 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 35 – 49 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 50 – 65 jaar | <input type="checkbox"/> |
| 65+ | <input type="checkbox"/> |

C.2 Vul het antwoord in wat het meest van toepassing is.

De leidinggevende in het audiofragment had een:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Genderneutrale stem | <input type="checkbox"/> |
| Mannenstem | <input type="checkbox"/> |
| Vrouwenstem | <input type="checkbox"/> |

Pagebreak

Antwoorden indienen

U heeft de vragenlijst volledig ingevuld. De laatste stap betreft het verzenden van uw antwoorden. Na deze stap kunt u niet meer terug om antwoorden aan te passen.

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Antwoorden verzenden | <input type="checkbox"/> |
|----------------------|--------------------------|

Pagebreak

Slotwoord

Hartelijk dank voor het deelnemen aan mijn masteronderzoek. Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, of willen kennisnemen van het resultaat dan kunt u contact opnemen via volgend mailadres: m.walter@student.vu.nl

Fijne dag!

