

Nederlandse Samenvatting

Leiding geven met stijl: een onderzoek naar de manier waarop leidinggevend communiceren met medewerkers.

Het belang van communicatie voor leiderschap wordt algemeen erkend. De manier waarop leidinggevend communiceren is een belangrijk onderdeel van hun leiderschap. Onderzoek naar de relatie tussen de communicatiestijlen van een leidinggevend en leiderschapsuitkomsten is echter relatief schaars. De resultaten van die onderzoeken zijn bovendien lastig te interpreteren, omdat steeds andere definities van het concept communicatiestijl zijn gebruikt. Recent is er lexicaal onderzoek gedaan naar de onderliggende structuur van communicatiestijlen (De Vries, Bakker-Pieper, Alting Siberg, Van Gameren & Vlug, 2009). Op basis van de resultaten van dat onderzoek is vervolgens een meetinstrument ontwikkeld, de Communication Styles Inventory (CSI), waarmee uiteindelijk zes communicatiestijlen zijn geoperationaliseerd (De Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten, in press). Met dit instrument kunnen communicatiestijlen van iedereen op een consistente manier in kaart worden gebracht. Een hoge score op één van de CSI dimensies betekent dat iemand het betreffende gedrag veel vertoont terwijl iemand die laag scoort op die dimensie het nauwelijks vertoont. Uitgangspunt is dat iedereen elke communicatiestijl in meerdere of mindere mate laat zien en dat de mate waarin iemand elk van de stijlen gebruikt relatief stabiel is. In deze dissertatie is de CSI gebruikt om de relatie tussen de communicatiestijlen van leidinggevend en leiderschapsuitkomsten te onderzoeken.

De definitie van communicatiestijl die is gebruikt bij het ontwikkelen van de CSI luidt als volgt: *“De karakteristieke manier waarop iemand verbale, non-verbale en para-verbale signalen zendt in sociale interacties, waarmee hij/zij aangeeft a) wie hij/zij is of wil (lijken te) zijn, b) hoe hij/zij zich neigt te verhouden tot de mensen met wie hij/zij interacteert en c) op welke manier zijn/haar berichten gebruikelijk moeten worden geïnterpreteerd”* (vertaald uit: De Vries, Bakker-Pieper et al., 2009, p.179). De zes communicatiestijlen die met de CSI worden gemeten zijn: expressiviteit, precisie, verbale agressiviteit, discussiebereidheid, emotionaliteit en impressie manipulativiteit. Expressiviteit betreft de mate waarin iemand geneigd is te praten, humor te gebruiken, informeel te zijn en een gesprek te sturen. Precisie betreft de mate waarin iemand geneigd is inhoudsvol, gestructureerd, beknopt en weldoordacht te communiceren. Verbale agressiviteit betreft de mate waarin iemand geneigd is boosheid te tonen, autoritair en meedogenloos te communiceren en na te laten anderen te ondersteunen. Discussiebereidheid betreft de mate waarin iemand geneigd is onconventioneel te communiceren, te argumenteren, te filosoferen en door te vragen. Emotionaliteit betreft de mate waarin iemand geneigd is zorgen en spanning te tonen, defensief te communiceren en sentiment te uiten. En tot slot, impressie manipulativiteit betreft de

mate waarin iemand geneigd is charmant te communiceren, te vleien, dingen achter te houden in communicatie en de mate waarin hij/zij ondoorgroendelijk overkomt.

Voorspellende waarde van communicatiestijlen

In de gebruikte definitie zijn communicatiestijlen een reflectie van iemands persoonlijkheid. De relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap is veelvuldig onderzocht, hetgeen de vraag oproept wat de toegevoegde waarde is van het concept communicatiestijlen voor leiderschapsonderzoek. De studies beschreven in hoofdstuk 2 waren erop gericht deze vraag te beantwoorden.

Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw wordt gebruikt gemaakt van vijf- of zesfactormodellen van persoonlijkheid om de relaties met leiderschap te onderzoeken. Deze modellen bevatten "brede" dimensies van persoonlijkheid. Elke brede dimensie is een heterogeen concept waarin enkele smallere, onderliggende facetten zijn gebundeld. Meetinstrumenten van de vijf- en zesfactormodellen omvatten een breed scala aan gedragingen, attitudes en gevoelens, die niet allemaal relevant zijn voor een leidinggevende. Voor het meten van iemands communicatiestijlen wordt alleen gekeken naar diens communicatieve gedrag. Daarmee kunnen communicatiestijlen gezien worden als kleine persoonlijkheidskenmerken, dat wil zeggen persoonlijkheidskenmerken die een specifiek en meer homogeen concept omvatten. Wetenschappers hebben gedebatteerd over de voorspellende waarde van brede versus kleine persoonlijkheidskenmerken (Ones & Viswesvaran, 1996), maar in twee recente onderzoeken is gebleken dat kleine kenmerken leiderschapsuitkomsten beter voorspelden dan brede (Bergner, Neubauer & Kreuzthaler, 2010; Christiansen & Robie, 2011). Daarbij was het wel van belang dat het kenmerk conceptueel relevant was voor de uitkomst.

Bij hoofdstuk 2 stond centraal de gedachte dat communicatiestijlen conceptueel relevante kleine persoonlijkheidskenmerken zijn voor leidinggevendens, aangezien communicatie voor leiderschap essentieel is (Jablin, 1979; Yukl, 2010). In eerder onderzoek is herhaaldelijk gebleken dat de brede persoonlijkheidskenmerken extraversie en consciëntieusheid gerelateerd zijn leiderschapsuitkomsten (Barrick & Mount, 1991; Judge, Bono, Illies, & Piccolo, 2002). De communicatiestijl expressiviteit is sterk gerelateerd aan het persoonlijkheidskenmerk extraversie en de communicatiestijl precisie aan het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid. In het onderzoek dat in hoofdstuk 2 wordt beschreven zijn vijf leiderschapsuitkomsten gebruikt: 1) prestaties van de leidinggevende, 2) tevredenheid van zijn/haar medewerkers (over de leidinggevende), 3) vertrekintentie van de medewerker, 4) kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker en 5) vertrouwen in de leidinggevende. Eerst werd geanalyseerd in hoeverre deze uitkomsten konden worden voorspeld door extraversie en consciëntieusheid en daarna of expressiviteit en precisie de voorspelling konden verbeteren. Dit bleek het geval voor alle uitkomstvariabelen, behalve voor vertrekintentie van de medewerker. Al met al waren de bevindingen een bevestiging van het belang van deze twee communicatiestijlen voor leidinggevendens.

Zelf-ander overeenstemming over de communicatiestijlen van leidinggevenden

Zelf-ander overeenstemming betreft de mate waarin iemands eigen oordeel over zijn/haar communicatiestijlen overeenkomt met dat van een ander. Er zijn twee redenen om zelf-ander overeenstemming te onderzoeken. De eerste is dat iedereen verschillende informatie gebruikt bij het beoordelen van het gedrag van dezelfde persoon. Door zowel zelfbeoordelingen als anderbeoordelingen te gebruiken wordt dus completere informatie ingewonnen dan wanneer slechts één van beide wordt gebruikt. Bovendien zou het verschil tussen zelf- en anderbeoordelingen een bijdrage kunnen leveren aan het voorspellen van leiderschapsuitkomsten. De tweede reden om zelf-ander overeenstemming te onderzoeken is dat een verschil tussen de zelf- en de anderbeoordeling voor de leidinggevende een aanleiding zou kunnen zijn om zijn/haar gedrag aan te passen.

Er zijn verschillen groepen van “anderen” die het gedrag van een leidinggevende zouden kunnen beoordelen; bijvoorbeeld superieuren, gelijken, klanten of medewerkers. Voor een medewerker is een leidinggevende een essentiële bron van informatie over het bedrijf en het dagelijks werk. De leidinggevende moet immers overbrengen wat er van de medewerker verwacht wordt, de mate waarin hij/zij aan die verwachtingen voldoet en wat hij/zij van de leidinggevende en organisatie mag verwachten. De manier waarop een leidinggevende communiceert is daarbij van belang, bleek onder andere uit de studies in hoofdstuk 2. Maar is het ook van belang dat leidinggevende en medewerker het met elkaar eens zijn over de manier waarop de leidinggevende communiceert? En wat is het gevolg als ze het met elkaar eens zijn dat de leidinggevende over het algemeen bijvoorbeeld heel erg verbaal agressief communiceert, of juist niet? En wat als een leidinggevende vindt dat hij/zij helemaal niet verbaal agressief communiceert terwijl een medewerker vindt dat zijn/haar leidinggevende dat in hoge mate doet? In de studies die beschreven zijn in hoofdstuk 3 is onderzocht in hoeverre zelfbeoordelingen van de communicatiestijlen van leidinggevenden, medewerkerbeoordelingen van de communicatiestijlen van diezelfde leidinggevenden en het verschil tussen deze twee beoordelingen gerelateerd zijn aan prestaties van de leidinggevende en tevredenheid van diens medewerkers. Hierna wordt de term zelf-medewerker overeenstemming gebruikt (in plaats van het bredere zelf-ander overeenstemming).

In de drie studies uit hoofdstuk 3 bleek alleen de mate van zelf-medewerker overeenstemming voor expressiviteit sterk te zijn, die voor de overige communicatiestijlen waren zwak. Daarmee waren ze overigens wel vergelijkbaar met de mate van zelf-medewerker overeenstemming voor veel andere leiderschapsvariabelen (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010). Hoewel de medewerkerbeoordelingen de sterkste relatie hadden met de uitkomsten, droegen zowel zelfbeoordelingen als medewerkerbeoordelingen bij aan het verklaren van variantie in prestaties van de leidinggevenden en in tevredenheid van medewerkers. Dat betekent dat beide beoordelingen samen een betere voorspelling geven van de uitkomsten dan alleen

medewerkerbeoordelingen. Het verschil in zelf- en medewerkerbeoordelingen was zelden gerelateerd aan de uitkomsten en dan bovendien niet op een consistente manier. Dat betekent dat de mate van zelf-medewerker overeenstemming nauwelijks voorspellende waarde heeft en bovendien geen eenduidige aanwijzing geeft voor gedragsverandering. Deze resultaten liggen in het verlengde van eerdere bevindingen van onderzoek naar zelf-ander en zelf-medewerker overeenstemming bij leiderschap (Fleenor et al., 2010). Deze onderzoeken lijken dus voornamelijk te leiden tot aanvullende vragen en verder onderzoek.

Gepercipieerde expertise en aardig gevonden worden als mediators

In verschillende studies, onder andere die beschreven in hoofdstukken 2 en 3 van deze dissertatie, zijn relaties gevonden tussen communicatiestijlen van leidinggevers en uitkomsten van leiderschap. De aard van die relaties was echter nog niet nader onderzocht. De studies die worden beschreven in hoofdstuk 4 waren erop gericht om mogelijke mediators te identificeren die zouden kunnen verklaren hoe communicatiestijlen van leidinggevers zijn gerelateerd aan leiderschapsuitkomsten.

Voor deze onderzoeken was het uitgangspunt dat leiderschap een proces van beïnvloeding is (Vroom & Yago, 2007, Yukl, 2010). In de literatuur is herhaaldelijk aangetoond dat gepercipieerde expertise en aardig gevonden worden belangrijke bronnen van invloed zijn (o.a. Hinkin & Schriesheim, 1994; Krause, 2004, Raven, Schwarzwald & Koslowski, 1998). Als medewerkers hun leidinggevende zien als een expert, zou dat zijn/haar invloed op die medewerkers kunnen vergroten. Als medewerkers een leidinggevende aardig vinden, zou dat op een andere manier invloed kunnen hebben, namelijk omdat zij hem/haar willen helpen of tegemoet willen komen.

Een hoge mate van expressiviteit vertonen betekent in hoge mate sociaal zijn, contacten leggen, toegankelijk zijn, gemakkelijk en met humor gesprekken voeren. Een hoge mate van precisie vertonen betekent zeer georganiseerd, helder en kernachtig communiceren. In eerdere onderzoeken is gebleken dat gedrag dat vergelijkbaar is met expressief en precies communiceren samenhangt met het worden gezien als expert. Een hoge mate van verbale agressiviteit vertonen betekent gemakkelijk boosheid tonen, mensen vernederen en niet ondersteunen. Elementen van expressiviteit zijn herhaaldelijk positief gerelateerd aan het aardig gevonden worden van de expressieve persoon, terwijl voor elementen van verbale agressiviteit het tegenovergestelde geldt. De verwachting in de onderzoeken beschreven in hoofdstuk 4 was daarom dat gepercipieerde expertise de relaties van expressiviteit en precisie met prestaties van de leidinggevende en met tevredenheid van de medewerker verklaart, terwijl aardig gevonden worden die tussen expressiviteit en verbale agressiviteit met de uitkomsten verklaart.

De in hoofdstuk 4 beschreven bevindingen bevestigen grotendeels dat expressiviteit en precisie via gepercipieerde expertise zijn gerelateerd aan prestaties van de leidinggevende en aan tevredenheid van medewerkers en dat expressiviteit en verbale agressiviteit via aardig gevonden worden zijn gerelateerd aan die twee uitkomsten.

Daarmee zijn expressiviteit, precisie en verbale agressiviteit als potentiële antecedenten van twee belangrijk beïnvloedingsbronnen geïdentificeerd.

Gedifferentieerde relaties tussen communicatiestijlen van de leidinggevende en uitkomsten.

In hoofdstuk 5 wordt een theoretisch raamwerk besproken dat mogelijk de onderliggende reden is waarom communicatiestijlen van leidinggevendens zijn gerelateerd aan leiderschapsuitkomsten. Het uitgangspunt was dat communicatie essentieel is voor leiderschap en dat de communicatie van leidinggevendens zeer relevant is voor medewerkers. De manier waarop een leidinggevende communiceert zou kunnen bijdragen aan het vervullen van twee fundamentele behoeften van de mens: de behoefte om ergens bij te horen (Baumeister & Leary, 1995) en de behoefte om onzekerheid te reduceren (Berger, 2011). Het zeer sociale communicatieve gedrag van expressiviteit zou kunnen bijdragen aan de vervulling van de behoefte om ergens bij te horen, terwijl de helderheid van precisie zou kunnen bijdragen aan de vervulling van de behoefte om onzekerheid te reduceren.

De beoordeling van leiderschapsuitkomsten zou gerelateerd kunnen zijn aan de mate waarin één van die twee behoeften vervuld wordt. In de literatuur worden verschillende soorten leiderschapsuitkomsten onderscheiden, namelijk criteria die gerelateerd zijn aan 1) effectiviteit, 2) cognities, 3) attituden en 4) gedrag (Avolio, Reichard, Hanna, Walumbwa & Chan, 2009; Hiller, DeChurch, Murase & Doty, 2011). Criteria die te maken hebben met attituden of gedrag zouden vooral kunnen samenhangen met de mate waarin de behoefte om ergens bij te horen vervuld wordt, terwijl criteria die te maken hebben met effectiviteit of cognitie vooral zouden kunnen samenhangen met de mate waarin de behoefte om onzekerheid te reduceren wordt vervuld.

In hoofdstuk 5 wordt een studie gerapporteerd, waarin de verschillen in de relaties van expressiviteit en precisie van een leidinggevende met acht leiderschapsuitkomsten is onderzocht. Het betrof een scenario-onderzoek waarbij expressiviteit en precisie van de leidinggevende werden gemanipuleerd. De gebruikte uitkomsten waren 1) prestaties van de leidinggevende, 2) tevredenheid van de medewerker (over de leidinggevende), 3) gepercipieerde expertise, 4) aardig vinden, 5) vertrouwen in de leidinggevende, 6) de mate van kennisdeling door de medewerker, 7) de mate van Organizational Citizenship Behavior van de medewerker en 8) de mate van affectieve organizationele betrokkenheid van de medewerker. De gevonden verschillen in de relaties ondersteunden het gesuggereerde raamwerk.

Verder konden de gegevens van de studie gebruikt worden om een deel van het onderzoek uit hoofdstuk 4 te repliceren. De resultaten waren een bevestiging van de eerdere bevindingen dat expressiviteit en precisie indirect waren gerelateerd aan prestaties van leidinggevendens en tevredenheid van de medewerker via gepercipieerde expertise en aardig gevonden worden.

Cognitie en affect

Zoals eerder beschreven verschilt de manier waarop gepercipieerde expertise een beïnvloedingsbasis kan zijn van de manier waarop aardig gevonden worden dat kan zijn. In de dissertatie wordt gesuggereerd dat dit mogelijk aansluit bij twee verschillende informatieverwerkingsprocessen die in de literatuur worden onderscheiden: een affectief of emotioneel proces en een cognitief of rationeel proces (Epstein, 1994). Het lijkt logisch dat cognities een grotere rol spelen dan affect bij het beoordelen van gepercipieerde expertise, terwijl voor aardig gevonden worden het omgekeerde geldt. Bij het beoordelen van de prestaties van de leidinggevende, een aan effectiviteit gerelateerd criterium lijken cognities een grotere rol te spelen dan affect. Bij het beoordelen van de tevredenheid van de medewerker, een aan attitudes gerelateerd criterium, speelt affect waarschijnlijk juist een grotere rol dan cognitie.

In de studies beschreven in hoofdstuk 4 bleek dat gepercipieerde expertise sterker gerelateerd was aan prestaties van de leidinggevende dan aan tevredenheid van de medewerker terwijl voor aardig gevonden worden het omgekeerde gold. Dat suggereert dat er inderdaad twee informatieverwerkingsprocessen onderscheiden kunnen worden in de relatie tussen communicatiestijlen van leidinggevend en leiderschapsuitkomsten, die afhangt van de aard van de onderzochte variabelen. In dat hoofdstuk was een opmerkelijke bevinding dat aardig gevonden worden een relatief belangrijke voorspeller was voor beide uitkomsten, ook als rekening werd gehouden met alle andere studievariabelen.

De relaties in het in hoofdstuk 5 gesuggereerde theoretisch raamwerk zouden ook kunnen passen in de gedachte dat twee informatieverwerkingsprocessen een rol kunnen spelen in de relatie tussen communicatiestijlen en uitkomsten. Bij het vervullen van de behoefte om ergens bij te horen zullen emoties zwaarder wegen dan rationele aspecten terwijl voor het vervullen van de behoefte om onzekerheid te reduceren het omgekeerde zal gelden. In de studie beschreven in hoofdstuk 5 bleek expressiviteit van de leidinggevende sterker indirect gerelateerd te zijn aan tevredenheid van de medewerker via aardig gevonden worden dan via gepercipieerde expertise (affectief proces) en precisie bleek sterker indirect gerelateerd te zijn aan prestaties van de leidinggevende via gepercipieerde expertise dan via aardig gevonden worden (cognitief proces). Deze resultaten lijken erop te wijzen dat er zowel direct als indirect een affectief en een cognitief informatieverwerkingsproces kan worden onderscheiden

In de studie beschreven in hoofdstuk 5 speelde gepercipieerde expertise een belangrijkere rol in het voorspellen van de uitkomsten dan aardig gevonden worden, terwijl in hoofdstuk 4 het omgekeerde het geval was. Een mogelijke verklaring voor dit verschil zou kunnen zijn het feit dat de studies in hoofdstuk 4 veldstudies waren, waarbij respondenten hun daadwerkelijke leider moesten beoordelen. Emoties en gevoelens ten aanzien van die echte leider hebben mogelijk een rol gespeeld bij het beoordelen. In de studie in hoofdstuk 5 moesten respondenten een imaginaire leider beoordelen op basis

van een stuk geschreven tekst. Bij het verwerken van die informatie hebben cognities mogelijk een grote rol gespeeld. Dit zou als additioneel bewijs gezien kunnen worden voor het bestaan van twee informatieverwerkingsprocessen. Dat die processen met elkaar verbonden zijn wordt in de recente literatuur waarschijnlijk geacht (Forgas, 2008; Planap & Fitness, 1999). Het lijkt er echter op alsof sommige concepten door hun aard één van de twee processen activeren, terwijl het ook mogelijk lijkt om door het design van een studie te beïnvloeden welke van de twee het meest dominant is. Afhankelijk van het dominante proces zou de sterkte van relaties (significant) kunnen verschillen.

Conclusie

De zoektocht naar voorspellers van succesvol leiderschap is al heel lang gaande en gaat onverminderd door. In deze dissertatie was het uitgangspunt dat de manier waarop leidinggevend communiceren gerelateerd was aan leiderschapsuitkomsten. Voor het onderzoek kon gebruik gemaakt worden van een recent ontwikkeld model van communicatiestijlen, waarbij communicatiestijlen waren gedefinieerd als facetten van brede persoonlijkheidsdimensies, ook wel smalle persoonlijkheidskenmerken genoemd.

Een belangrijke bevinding in deze dissertatie is dat de communicatiestijlen expressiviteit en precisie van de leidinggevende additionele voorspellende waarde hadden voor leiderschapsuitkomsten boven de brede persoonlijkheidskenmerken. Dit sluit aan bij de resultaten van eerdere onderzoeken dat conceptueel relevante smalle persoonlijkheidskenmerken meer voorspellend zijn dan brede. De focus lag op expressiviteit en precisie, omdat dit de communicatiestijlen zijn die hoog correleren met extraversie en consciëntieusheid, de twee brede persoonlijkheidskenmerken die herhaaldelijk zijn gerelateerd aan leiderschapsuitkomsten. Verbale agressiviteit bleek relevant te zijn voor criteria die te maken hebben met de attitudes en het gedrag van de medewerker, maar droeg niet consistent bij aan het voorspellen van die uitkomsten boven vriendelijkheid, het brede persoonlijkheidskenmerk waar verbale agressiviteit het sterkst (negatief) mee correleert.

In de dissertatie zijn expressiviteit, precisie en verbale agressiviteit van de leidinggevende als mogelijke antecedenten van gepercipieerde expertise en aardig gevonden worden geïdentificeerd. Een gemeenschappelijk element in de vele definities van leiderschap is dat het een proces van beïnvloeding betreft. De rol die gepercipieerde expertise en aardig gevonden worden spelen bij beïnvloeding is herhaaldelijk onderzocht. De mogelijkheid dat de communicatiestijlen van leidinggevend ertoe leiden dat ze als expert worden gezien dan wel dat ze aardig worden gevonden, biedt een basis voor verder onderzoek. Verder bleek uit de onderzoeken in deze dissertatie dat zowel de zelfbeoordeling als de medewerkerbeoordeling bijdroeg aan het verklaren van variantie in uitkomsten. De mate van zelf-medewerker overeenkomst op het gebied van communicatiestijlen van leidinggevend was echter nauwelijks gerelateerd aan leiderschapsuitkomsten, wat in lijn is met andere bevindingen en aanleiding is tot verder onderzoek.

Daarnaast kunnen de bevindingen als ondersteuning worden gezien voor de suggestie dat er twee processen zijn waarlangs mensen informatie verwerken en tot beoordelingen komen, een affectief of emotioneel proces en een cognitief of rationeel proces. De bevindingen wijzen erop dat de aard van een variabele of het design van een onderzoek mede zouden kunnen bepalen welk proces het meest actief is. Als het mogelijk is één van de informatieverwerkingsprocessen te activeren zodat het op dat moment meer dominant is dan het andere, zouden directe en indirecte relaties dus kunnen worden beïnvloed. Inconsistente bevindingen in onderzoek zouden hiermee mogelijk kunnen worden verklaard.

Tot slot wordt in deze dissertatie een theoretisch raamwerk voorgesteld dat zou kunnen verklaren waarom expressiviteit en precisie van leidinggevendens aan leiderschapsuitkomsten gerelateerd zijn. Gesuggereerd wordt dat expressiviteit mogelijk bijdraagt aan het vervullen van de fundamentele menselijke behoefte om ergens bij te horen. De beoordeling van criteria die met attitudes en gedrag te maken hebben hangt mogelijk af van de mate waarin deze behoefte is vervuld. Precisie zou mogelijk vooral bijdragen aan de vervulling van de fundamentele menselijke behoefte om onzekerheid te reduceren. De beoordeling van criteria die te maken hebben met effectiviteit en cognitie hangt wellicht vooral af van de mate waarin die behoefte is vervuld. Daarbij zou bij het vervullen van de behoefte ergens bij te horen informatie voornamelijk emotioneel worden verwerkt, terwijl bij het vervullen van de behoefte onzekerheid te reduceren informatie voornamelijk rationeel zou worden verwerkt. De gedifferentieerde relaties tussen die twee communicatiestijlen en diverse uitkomsten die werden gevonden sluiten aan bij het gesuggereerde raamwerk en kunnen als basis dienen voor verder onderzoek.

Concluderend kan gesteld worden dat de bevindingen van de onderzoeken in deze dissertatie bevestigen dat de manier waarop een leidinggevende communiceert in hoge mate gerelateerd is aan een aantal belangrijke leiderschapsuitkomsten. Dit biedt een goede basis voor nader wetenschappelijk onderzoek, maar geeft ook aanknopingspunten voor de HR-praktijk bij het selecteren en mogelijk bij het ontwikkelen van (potentiële) leidinggevendens.