

Universiteit Utrecht
Master psychologie, Sociale Psychologie

THESIS

De effecten van sociale vs. persoonlijke macht op het innemen van perspectief en
empathie.

Flory Leliefeld, 3270548
22-12-2011

Onder begeleiding van Jos van Oostrum

Tweede beoordelaar: Harm Veling

Abstract

Hoe macht het gedrag van mensen beïnvloedt is een belangrijke vraag voor de sociale psychologie. De gevonden effecten van macht op empathie en perspectief nemen zijn in de literatuur uiteenlopend. Dat macht enkel tot meer of minder empathie en perspectief nemen leidt is te kort door de bocht. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen sociale (macht over anderen) en persoonlijke macht (vrijheid van de invloed van anderen), en verondersteld wordt dat het onderscheid tussen sociale en persoonlijke macht hier essentieel is voor het begrijpen van de relatie tussen macht, empathie en perspectief nemen. Mensen met sociale macht blijken eerder geneigd te zijn tot het innemen van het perspectief van een ander, terwijl mensen met persoonlijke macht juist minder snel andermans perspectief innemen. Deze studie biedt evidentie dat de soort macht van invloed is op het effect.

Inleiding

Regelmatig hebben we te maken met machtsverschillen. Denk bijvoorbeeld aan je leidinggevende, de coach of eventueel de politie, maar ook aan je kleine nichtje die naar je moet luisteren. Machtsverschillen bestaan overal en hoe macht het gedrag van mensen beïnvloedt is daarom een belangrijke vraag voor de sociale psychologie. Presidenten kunnen over de toekomst van miljoenen beslissen, CEO's kunnen duizenden werknemers aannemen of ontslaan, en de beslissingen van een generaal kunnen bepalen of duizenden soldaten leven of sterven. Of op kleiner niveau; waarom misbruiken mensen hun macht in intieme relaties? Macht staat centraal in het sociale leven, is een belangrijk mechanisme in sociale relaties en heeft daarom theoretische implicaties voor de sociale wetenschap (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003). Tot op een bepaalde hoogte wil iedereen macht, zelfs als het alleen maar voldoende macht is om basale behoeften te vervullen. Dit verlangen naar macht, net genoeg of zelfs meer dan iemand nodig heeft voor comfort en veiligheid, kan de frequente machtsstrijden uitleggen die onze geschiedenisboeken vullen. En gezien het sterke verlangen dat mensen hebben om macht te krijgen, is het geen wonder dat psychologen en ook ik als onderzoeker hierdoor gefascineerd zijn.

Leiders oefenen macht op vele verschillende manieren uit. Van het heroïsme van Martin Luther King, jr., tot de wreedheden van Hitler – en de gevarieerde hoeveelheid van meer alledaags prosocial en antisociaal gedrag ertussenin, maar acties van leiders hebben iets gemeenschappelijk. Zij weerspiegelen een zekere onverschilligheid voor normen en regels en houden geen rekening met sociale gevolgen bij het nastreven van persoonlijke doelen (Magee, Gruenfeld, Keltner & Galinsky, 2005).

Kipnis (1976) beweert dat het krijgen of hebben van macht ertoe leidt dat de persoon met macht een verandering door zal maken; volgens zijn 'metamorphic theory of power' zal het de cognities van machthouders beïnvloeden. Het gebruiken van macht transformeert sociale relaties tussen meer en minder machtigen. Macht en controle over, devaluatie en exploitatie van anderen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dwang is een fundament van macht dat het meest waarschijnlijk psychologische veranderingen in de machthouder zal veroorzaken tot wat Kipnis de corrumperende effecten van macht noemt. Wanneer een machthouder in staat is actie (of inactiviteit) van de minder machtige af te dwingen leert deze in feite dat de ander geen eigen wil of motivatie heeft, maar dat hij zelf nodig is om actie te laten plaatsvinden. Hierdoor zullen zij zich gemakkelijker belangrijker en machtiger gaan voelen, terwijl de minder machtige steeds meer wordt beschouwd als object dat gemanipuleerd kan worden. Situationele factoren hebben grote invloed op het gebruik van dwang bij macht. Het beroemde Stanford Prison Experiment en het Milgram experiment zijn twee voorbeelden hiervan. Wanneer gewone alledaagse mensen een rol aannemen die hun vraagt om of toestemming geeft voor het gebruiken van dwang gaan ze vaak ermee door en vervullen hun rol met verrassend weinig weerstand. Ook culturele en godsdienstige aannames kunnen de bereidheid van mensen om dwang te gebruiken beïnvloeden (Goethals, Sorenson & Burns, 2004). Dit geeft het idee weer van de soort veranderingen in mensen kunnen plaatsvinden als gevolg van het kunnen beïnvloeden van gedrag van anderen.

In de literatuur worden twee hoofd types van macht onderscheiden; sociale macht en persoonlijke macht (Lammers, Stoker & Stapel, in press). Één groep definities beschrijft macht als de bekwaamheid van een persoon om de resultaten en de gesteldheid van anderen te beïnvloeden door middel van beloningen, straffen en de stroom van hulpbronnen te regelen (b.v. Fiske & Berdahl, 2007; Galinsky, Magee, Inesi & Gruenfeld, 2006; Keltner et al., 2003; Smith & Trope, 2006). In dit geval betekent macht het uitoefenen van controle over andere mensen en wordt dan vaak sociale macht genoemd. Een voorbeeld van sociale macht is de macht van managers over hun werknemers. Gemeenschappelijk in alle definities van sociale macht is dat er een verhouding tussen mensen bestaat, waar sommige mensen controle hebben over anderen en gewaardeerde hulpbronnen voor andere mensen beheersen. Deze gewaardeerde hulpbronnen zijn lichamelijk of sociaal onbeperkt; het kan variëren van een compliment tot een cijfer in de klas, een promotie, een aanbod van bescherming of een glas water.

Een tweede groep definities beschrijft macht als de mogelijkheid te doen en krijgen wat je wil, zonder door anderen beïnvloed te worden (b.v. Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson & Liljenquist, 2008; Overbeck, 2008; Van Dijke & Poppe, 2006). In dit geval is macht de mogelijkheid om de invloed van anderen te negeren, eigen resultaten te bepalen en persoonlijk onafhankelijk te zijn. Deze vorm wordt vaak persoonlijke macht genoemd.

In het alledaags leven brengen sommige posities meer sociale macht en andere meer persoonlijke macht met zich mee. Bijvoorbeeld hebben succesvolle kunstenaars hoofdzakelijk persoonlijke macht aangezien zij kunnen beslissen wanneer en wat zij maken, terwijl legerofficiers vooral sociale macht over hun manschappen hebben. Vele functies en machtsposities bevatten zowel sociale als persoonlijke macht. Echter, dit betekent niet dat sociale en persoonlijke macht niet onderscheiden kunnen worden als afzonderlijke concepten, met elk hun eigen afzonderlijke effecten. In de literatuur wordt macht gewoonlijk behandeld als eenzijdig construct en verschillende aspecten van macht worden veelal genegeerd. Maar het is van belang om te weten welke vorm van macht welke effecten uitlokt.

Galinsky, Gruenfeld en Magee (2003) veronderstelden al dat macht twee aspecten heeft, verantwoordelijkheid voor anderen en 'self-interest', die wellicht verschillende effecten hebben. Van Dijke en Poppe (2006) toonden aan dat, wanneer mensen de keuze hebben, ze actie ondernemen om hun persoonlijke macht toe te laten nemen in plaats van hun sociale macht, en soms zelf vrijwillig hun sociale macht verminderen om persoonlijke macht te verkrijgen. Van Dijke en Poppe veronderstellen dat wanneer individuen actie ondernemen hun macht over anderen te laten toenemen, ze niet gemotiveerd zijn door de wens om controle over anderen te hebben maar door de wens niet gecontroleerd te worden door anderen, en dat het toenemen van sociale macht daarvoor een middel is. Indien persoonlijke macht de meest waarschijnlijke reden is dat mensen macht over anderen zoeken, is het belangrijk de effecten van persoonlijke macht en sociale macht te onderscheiden. Het kan zijn dat het hebben van sociale macht meer samengaat met negatieve gevolgen voor de machthebber zelf dan persoonlijke macht. Maar het zou kunnen dat persoonlijke macht met negatieve eigenschappen zoals egocentrisme samengaat, en dan zou het belangrijk kunnen zijn hiervoor te hoeden en mensen sociale macht te geven waarbij de relatie met de ander centraal staat.

Bovengenoemde studies zijn beperkt doordat ze zich slechts de vraag stellen of hun onderzoeksresultaten meer door sociaal of meer door persoonlijke macht verklaard kunnen worden. Zij hebben niet direct sociale en persoonlijke macht als onafhankelijke constructen empirisch vergeleken. Een aantal dat wel het onderscheid sociale en persoonlijke macht heeft gemaakt deed dit door er één uit te lichten en niet door ze als onafhankelijke constructen te vergelijken (Lammers et al., in press). Het is belangrijk om zo'n vergelijking te maken omdat sociale en persoonlijke macht mijn inziens wezenlijk verschillende concepten zijn. Persoonlijke macht is macht over zichzelf en vrijheid van de invloed van anderen. Mensen met persoonlijke macht worden niet bepaald door en zijn onafhankelijk van anderen (Emerson, 1962). Met als gevolg dat mensen met veel persoonlijke macht zich niet hoeven te laten hinderen door te letten op of zich iets aan te trekken van mensen in hun sociale omgeving. Sociale macht daarentegen gaat samen met onderlinge afhankelijkheid in plaats van onafhankelijkheid (Arendt, 1969). Sociale macht betekent leiding geven aan andere mensen en is daarom sterk verbonden aan verantwoordelijkheid. Hieronder zal ik beredeneren dat sociale en persoonlijke macht niet alleen twee verschillende soorten macht zijn, maar ook verschillende effecten hebben.

Perspectief en Empathie. Onderzoekers hebben gemerkt dat verschillende effecten van macht op empathie en perspectief nemen worden gevonden. Perspectief nemen, de bekwaamheid om uit de eigen ervaring te stappen en de emoties, percepties en motivaties van een ander juist in te schatten (Baron-Cohen, 1995; Galinsky et al., 2006; Johnston, 1975), is een belangrijke vaardigheid die o.a. met sociale bekwaamheid en eigenwaarde (Davis, 1983), met een sterk ontwikkeld zelfbeeld (Reiman, 1999), en met goede communicatievaardigheden (O'Keefe & Johnston, 1989) samengaat. Het is een noodzakelijk component van morele ontwikkeling, moraliteitsbesef (Blasi, 1980), en van empathie (Eisenberg, Murphy & Shepard, 1997). Daarnaast is perspectief nemen verbonden met het reduceren van stereotyperen (Galinsky & Moskowitz, 2000), het toenemen van self-other overlap (Davis, Conklin, Smith & Luce, 1996), en helping behaviors (Batson, 1991). Perspectief nemen is duidelijk een heilzaam gedrag en een belangrijk onderdeel van sociaal functioneren.

Perspectief nemen en empathie zijn met elkaar verbonden en overlappen deels. Empathie staat voor een emotionele reactie en perspectief nemen heeft te maken met de mate waarin we het gezichtspunt van een ander kunnen innemen. Clark (1980) beschrijft empathie als: de unieke eigenschap van mensen om ervaringen, behoeften, frustraties, zorgen en angsten van anderen te voelen alsof ze van zichzelf zijn. Empathie is een belangrijk component van normaal sociaal functioneren, het verzorgt een basis voor pro-sociaal gedrag (Charbonneau & Nicol, 2002), het handhaven van sociale relaties (Noller & Ruzzene, 1991), en verhoogd het psychologisch welzijn (Musick & Wilson, 2003). Met deze kennis is de waarde van het empathisch vermogen duidelijk (Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen & David, 2004). In onderzoek is er een verschil tussen mensen met meer en minder macht in het accuraat waarnemen en interpreteren van emotionele expressie, en dus het kunnen inleven in een ander naar voren gekomen (Ebenbach & Keltner, 1998).

Over het algemeen wordt er gerapporteerd dat macht tot minder empathie en perspectief nemen leidt (Ebenbach & Keltner, 1998; Fiske, 1993; Galinsky et al., 2008; Galinsky et al., 2006;

Keltner et al., 2003; Kipnis, 1972; Van Kleef, De Dreu, Pietroni & Manstead, 2006). Zij hebben gevonden dat machthebbers minder snel andermans oogpunt innemen en emotionele expressies minder accuraat kunnen waarnemen en interpreteren vergeleken met mensen met minder macht. Zo blijkt uit onderzoek van Galinsky et al. (2008) dat wanneer men macht had de toenadering die gezocht werd tot een persoon meer afhing van de bruikbaarheid van die persoon, gedefinieerd in de doelen van de machtige, dan in minder macht condities of condities waar geen sprake van macht was. De andere persoon werd door de machtige meer als object beschouwd. De uitleg dat macht vaak tot minder empathie en perspectief nemen leidt is de volgende; machthebbers zijn bevrijd van externe invloeden, ze zullen zich minder aantrekken van beperkingen en regels uit de omgeving en daarnaast minder snel afgeleid worden om zo hun doelen te kunnen bereiken (Galinsky et al., 2008). Dit in tegenstelling tot minder machtige personen die meer aandacht besteden aan de omgeving en aan anderen die het door hen vertoonde gedrag kunnen beoordelen. Dit om de uitkomst van een situatie te kunnen voorspellen, wat zekerheid en veiligheid biedt.

Echter zijn er ook gevallen dat macht juist tot meer empathie en perspectief nemen leidt. In het onderzoek van Schmid Mast, Jonas en Hall (2009) wordt een onderscheid gemaakt tussen machthebbers die een self-focused (een egoïstische leiderschapsstijl met de focus op de doelen en resultaten van de leider) en een other-focused (een empathische, sociale leiderschapsstijl met de focus op de doelen en resultaten van de medewerkers) oriëntatie hebben. Hier resulteerde macht, ervaren als other-focused, in meer empathie, perspectief nemen en interpersonal sensitivity, gedefinieerd als het correct lezen van anderen. Hierbij geven ze als verklaring dat in veel situaties, om een effectieve leider te zijn, je de perspectieven van de minder machtige moet kunnen innemen. Ook in het onderzoek van Carlson, Chemtob, Hatfield en Hsee (1990) werd juist het tegenovergestelde gevonden; macht leidt tot meer empathie.

Het is echter onduidelijk waarom deze tegenstrijdige uitkomsten er zijn. Dat macht enkel tot meer of minder empathie en perspectief nemen leidt is waarschijnlijk te kort door de bocht. In manipulaties worden sociale en persoonlijke macht vaak door elkaar gebruikt. Zo wordt bijvoorbeeld in het onderzoek van Galinsky et al., (2003) aangegeven dat hun manipulatie wellicht niet een pure manipulatie van sociale macht is aangezien het ook elementen van persoonlijke macht bevat; de meer machtigen hebben zowel controle over de uitkomsten van de minder machtige als over hun eigen uitkomsten. Ze geven wel aan dat sociale macht sterker naar voren komt in hun manipulatie, echter het lastig is te concluderen welk onderdeel verantwoordelijk is voor de resultaten. Ook in andere onderzoeken wordt persoonlijke macht vaak onachtzaam gecontamineerd gemanipuleerd. Hoewel sociale macht dikwijls samengaat met persoonlijke macht, als ze niet nauwkeurig van elkaar worden onderscheiden kunnen de effecten van één soort macht verhuld worden door de effecten van het andere soort macht. Ik veronderstel dat het verschil tussen sociale en persoonlijke macht hier essentieel is en het begrijpen van de relatie tussen macht, empathie en perspectief nemen kan verbeteren.

Aangezien persoonlijke macht vrijheid van anderen en vrijheid van externe invloeden betekent, verwacht ik dat persoonlijke macht leidt tot minder empathie en minder perspectief nemen (Hypothese 1). Dit komt overeen met de resultaten en verklaring van de onderzoeken die rapporteren

dat macht tot minder empathie en perspectief nemen leidt. Mensen die veel persoonlijke macht hebben zullen minder geneigd zijn de extra inspanningen te maken om over de gevoelens van de ander na te denken of vanuit de ander zijn of haar perspectief te kijken.

Sociale macht daarentegen houdt ook verantwoordelijkheid over anderen in. Het (verantwoordelijk) uitoefenen van sociale macht vereist zorg en overweging in de omgang met anderen. Wanneer effectieve managers macht over hun werknemers hebben betekent dit niet dat zij geen aandacht aan hen en hun gevoelens zullen schenken. In werkelijkheid zijn zij gemotiveerd om extra aandacht te geven om te begrijpen wie hun werknemers zijn en wat zij denken (Bass, 1998, in Lammers et al., in press). Hierom verwacht ik, overeenkomend met de resultaten en verklaring van de onderzoeken die rapporteren dat macht tot meer empathie en perspectief nemen leidt, dat sociale macht het empathisch vermogen en perspectief nemen doet toenemen (Hypothese 2).

Methode

Proefpersonen en design

Het onderzoek is uitgevoerd onder 67 proefpersonen die random zijn geworven op de Universiteit van Utrecht. De verdeling naar sekse en leeftijd is te vinden in Tabel 1. Proefpersonen ontvingen 4 euro of een half proefpersoonuur (voor psychologie studenten) voor half uur deelname aan het onderzoek. Op de universiteit was een ruimte beschikbaar waar naast dit onderzoek ook andere onderzoeken uitgevoerd werden. Bekendheid dat men zich hier voor onderzoek kan opgeven is met name aanwezig bij psychologie studenten. Naast deze bekendheid werd door de experimentator ook geworven door middel van flyers en het persoonlijk aanspreken van studenten. Hiernaast was het ook mogelijk om deelname op te geven via de inschrijffijsten, opgehangen op de Hoge School van Utrecht en de Universiteit van Utrecht.

Er is een between subject design gehanteerd, waarbij gebruik gemaakt werd van een machtsmanipulatie (persoonlijke macht, sociale macht en geen macht). Er werd gekeken naar de invloed van de onafhankelijke variabele 'soort macht' op de afhankelijke variabelen 'mate van empathie' en 'perspectief innemen'.

Tabel 1: Gemiddelde leeftijd in jaren naar sekse van proefpersonen

	N	M	SD
Vrouw	45	22.09	3.232
Man	22	23.27	4.506
Totaal	67	22.48	3.706

Procedure

Het experiment bestond uit verschillende delen en duurde circa 30 minuten. Voor ieder onderdeel kregen de proefpersonen instructies (zie bijlage 8), ofwel mondeling ofwel schriftelijk. Door zo min mogelijk verbale instructies te geven werd getracht de omstandigheden voor alle proefpersonen zo gelijk mogelijk te houden. De proefpersonen werden niet geïnformeerd over het onderwerp van het onderzoek, om zo te voorkomen dat men (on)bewust zou reageren vanuit deze voorkennis.

Allereerst namen proefpersonen deel aan een aangepaste procedure voor het manipuleren van machtposities die Galinsky, Gruenfeld en Magee (2003) gebruikten in één van hun onderzoeken naar de relatie tussen macht en actie. Proefpersonen werden in duo's ontvangen in eenzelfde kamer en vulden de 'Skills inventory' (Northouse, 2007), welke leiderschapskwaliteiten meet in. Nadat de vragenlijst was ingevuld vertelde de experimentator dat ze gezamenlijk zouden deelnemen aan een coördinatietaak, en dat deze test zou uitmaken wie daarin de rol van leidinggevende en wie de rol van medewerker op zich zou krijgen.

De experimentator neemt dan plaats aan een andere tafel om zogenaamd de vragenlijsten na te kijken. In werkelijkheid waren de rollen van leidinggevende en medewerker van te voren al random verdeeld. Vervolgens kwam de experimentator terug en kondigde aan wie was geselecteerd om leidinggevende te zijn en wie geselecteerd was om medewerker te zijn.

Beide proefpersonen ontvingen dan hun beschrijving van de toegewezen rol (zie bijlage 2) en werden vervolgens meegenomen naar twee aparte onderzoekshokjes om zogenaamd voorbereidende taakjes te maken. Dit werd op deze manier gedaan zodat ze van elkaar zouden weten wie de leidinggevende en wie de medewerker is, maar niet te weten zouden komen dat er in de instructie voor de leidinggevende met persoonlijke macht en de instructie voor de medewerker een klein verschil bestaat. Op deze manier kan de rolbeschrijving van de geen macht conditie hetzelfde blijven en is er maar één geen macht conditie nodig.

De leidinggevende in de sociale macht conditie kreeg instructies waarin werd duidelijk gemaakt dat hij of zij complete controle zou hebben over het werkproces, de evaluatie van de medewerker en de hoogte van de beloning door de medewerker te ontvangen. Specifiek werd de leidinggevende met sociale power de volgende instructie gegeven:

'Als leidinggevende heeft u de leiding over de medewerker, u zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Op grond van deze door u bepaalde criteria zult u dan ook de medewerker aan het einde van de sessie evalueren. De medewerker krijgt echter niet de gelegenheid u te evalueren. Uw evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro voor de medewerker zal zijn. Voor uzelf staat het geldbedrag vast op 4 euro. Samengevat zult u als leidinggevende leiding hebben over het werkproces, de medewerker evalueren en de hoogte van de beloning die de medewerker zal ontvangen bepalen.'

De leidinggevende in de persoonlijke macht conditie kreeg instructies waarin werd duidelijk gemaakt dat hij of zij complete controle zou hebben over het werkproces, een zelfevaluatie en de hoogte van de beloning die hij of zij zichzelf toekent. Specifiek werd de leidinggevende met persoonlijke macht de volgende instructie gegeven:

'Als leidinggevende heeft u zelf de leiding, u zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Op grond van deze door u bepaalde criteria zult u ook uzelf aan het einde van de sessie evalueren. Uw evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro die u ontvangt zal zijn. Samengevat zult u zelf leiding hebben over het werkproces, de evaluatie en de hoogte van de beloning die u zult ontvangen bepalen. De medewerker zal geëvalueerd worden door de proefleider en is voor het geldbedrag afhankelijk van de proefleider.'

De proefpersonen die geselecteerd waren voor de rol van medewerker werden verteld dat ze geen controle zouden hebben over het werkproces, de evaluatie of de hoogte van de beloning maar dat de leidinggevende dat bepaalt. Specifiek werd de medewerker de volgende instructie gegeven:

'Als medewerker zult u de verantwoordelijkheid hebben om het werk uit te voeren naar de instructies gegeven door uw leidinggevende. Uw leidinggevende zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Welke taken u zult doen zal besloten worden door de leidinggevende. Daarnaast zult u door de leidinggevende aan het einde van de sessie geëvalueerd worden. Deze evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro voor u zal zijn. U krijgt geen gelegenheid de leidinggevende te evalueren, daarvan staat het geldbedrag vast op 4 euro. Samengevat zal enkel de leidinggevende leiding hebben over het werkproces, de evaluatie van uw prestatie en het vaststellen van de beloning die u zult ontvangen.'

Ze werden verteld dat ze eerst nog een aantal andere taakjes dienen te maken, onder andere voorbereidende taakjes, voordat ze beginnen met de coördinatietaak. In werkelijkheid waren dit de taken waar we geïnteresseerd naar zijn, namelijk de mate waarin ze empathie ervaren en het innemen van perspectief. Ze dienden eerst de toegewezen rolbeschrijving goed door te lezen en ontvingen schriftelijk de instructies van de DANVA2, de Drawing task en de Interpersonal Reactivity Index vragenlijst (zie paragraaf meetinstrumenten en bijlage 2 t/m 5). Daarbij ontvingen ze ook een lijst voorbereidende vragen coördinatietaak (waarin ze over een achttal stellingen betreffende karaktertrekken moesten aangeven in welke mate dit de andere deelnemer beschrijft) en een manipulatie check bestaande uit een vijftal stellingen (zie bijlagen 6 en 7). Voor meer informatie zie de paragraaf meetinstrumenten.

Wanneer de proefpersonen hiermee klaar waren mochten ze hun hokje verlaten en werd verteld dat ze geen volgende taak meer hoefden te doen. Uitgelegd werd dat de leiderschapsvragenlijst geen relatie had met de toegedeelde rollen, maar dat deze van respectievelijk leidinggevende en medewerker random verdeeld waren. Tot slot werd de proefpersoon gevraagd naar

ideeën omtrent het experiment; wat dachten ze dat er onderzocht werd en wat dachten ze dat de relatie was tussen de leiderschapsvragenlijst, toegewezen rol en de empathie en perspectief innemen taken. Altijd werd gevraagd naar de geloofwaardigheid van het experiment en indien nodig werd de proefpersoon verwijderd uit de resultaten; dit is drie keer noodzakelijk geweest. De proefpersonen ontvingen hun beloning van 4 euro of een half proefpersoonuur.

Meetinstrumenten

Leiderschapvragenlijst

De vragenlijst die werd gebruikt om zogenaamd leiderschapskwaliteiten te meten is de Skills inventory questionnaire van Northouse (2007). Deze vragenlijst bevat 16 items en wordt bij assessment centers gebruikt om leiderschapskwaliteiten bij kandidaten vast te stellen. De vragenlijst is vertaald in het Nederlands en 2 items zijn verwijderd vanuit de originele versie. (Bijlage1)

DANVA2

Om de capaciteit om empathie te ervaren te testen heb ik gebruik gemaakt van de foto's van de Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA2; Nowicki & Duke, 1994). Het zijn foto's van jonge mannen en vrouwen met verschillende gezichtsexpressies en met verschillende intensiteit. De stimuli zijn de Adult Faces van de DANVA2, welk 24 foto's bevat van gezichten die blijdschap, angst, woede of verdriet uitte. De proefpersonen dienden aan te geven welke van die vier emoties getoond werd. (Bijlage 3)

Drawing task

Tijdens deze taak werden de effecten van de machtconditie op de neiging van het spontaan aannemen van het visuele perspectief van iemand anders gemeten. Hier dienden ze een man, een boom links en een auto rechts van hem te tekenen. Één manier om de taak te doen was de boom te tekenen zodat het links was voor de proefpersoon, wat leidde tot een boom aan de rechterhand van de man. De andere wijze om het te benaderen was de boom te tekenen aan de linkerkant van de man, en dit leidde ertoe dat het voor de proefpersoon rechts zou zijn. (Bijlage 4)

Interpersonal Reactivity Index

De interpersonal Reactivity Index (Davis, 1980) is een veel gebruikt self-report instrument, ontwikkeld om empathische neigingen te bepalen. Hier werd de door De Corte et al., (2007) in het Nederlands vertaalde en geteste versie gebruikt. De IRI bevat vier 7-item subschalen: Perspectief innemen,

Empathie, Ontvankelijkheid voor emoties en Fantasie. In de gebruikte vragenlijst zijn alleen de eerste drie dimensies opgenomen, waardoor het 21 items bevat. In de instructie werd aangegeven dat de 21 stellingen informeren naar gedachten en gevoelens in een variatie van situaties. (Bijlage 5)

Vorbereidende vragen coördinatietaak

Om te meten of macht effect heeft op het toeschrijven van bepaalde karaktertrekken aan de andere proefpersoon zijn er acht vragen gesteld. De proefpersoon diende aan te geven, op basis van een eerste indruk, in welke mate deze karaktertrekken de andere deelnemer beschrijft. (Bijlage 6)

Manipulatie check

Een aantal stellingen is voorgelegd om te controleren voor de machtsmanipulatie en om dus na te gaan of de proefpersoon (de juiste) macht ervoer. Om persoonlijke macht te meten; 'Ik voel me onafhankelijk van de andere deelnemer', om sociale macht te meten; 'Ik heb het gevoel dat ik de leiding krijg over de andere deelnemer', en om macht in het algemeen te meten; 'Ik heb meer macht dan de andere deelnemer'. Daarnaast werden nog twee algemene stellingen voorgelegd; 'Tijdens de afgelopen taakjes dacht ik na over de rol (leidinggevende/medewerker) die mij toegewezen was' en 'Tijdens de afgelopen taakjes vroeg ik me af hoe de ander het zou doen'. Op een 5-punts Likertschaal konden de proefpersonen aangeven in hoeverre deze stellingen op hen van toepassing waren tijdens het experiment. (Bijlage 7)

Resultaten

Met een Univariate Analysis of Variance is gecontroleerd of er al verschillen tussen de condities zijn op de vooraf afgenomen leiderschapsvragenlijst en dit bleek niet het geval; $F(2,66) = 2.23$, $p = .12$. Dit betekent dat de effecten door de rolverdeling zal komen en niet door echte machtsverschillen. Voor de analyse is gebruik gemaakt van SPSS 16.0.

Voordat verwachtingen uit het huidige onderzoek getoetst kunnen worden, is het van belang zekerheid te hebben over de effectiviteit van de machtsmanipulatie. Aangezien er bij het experiment uitgegaan wordt van sociale macht, persoonlijke macht en geen macht zal aangetoond dienen te worden dat de proefpersonen in de sociale macht conditie daadwerkelijk het gevoel hebben de leiding te krijgen over de andere proefpersoon, de proefpersonen in de persoonlijke macht conditie zich onafhankelijk van de andere proefpersoon voelen en dat proefpersonen in beide condities meer macht ervaren dan de proefpersonen in de geen macht conditie. Om deze reden hebben alle proefpersonen een aantal controlevragen ingevuld. In Tabel 2 zijn de gemiddelde beoordelingen te vinden van mate van ervaren onafhankelijkheid, krijgen van de leiding en het ervaren van macht, uitgesplitst naar sociale macht, persoonlijke macht en geen macht.

Tabel 2

Gemiddelde beoordeling van mate van ervaren Onafhankelijkheid, krijgen van de Leiding en het ervaren van Macht (SD) uitgesplitst naar de 3 condities

	Sociale macht	Persoonlijke macht	Geen macht	F	p
Onafhankelijkheid	3,09 (1.11)	3,86 (1.01)	1,96 (.91)	20.21	.000
Leiding	4,18 (.59)	2,90 (1.14)	1,13 (.34)	97.42	.000
Macht	3,77 (.87)	3,48 (.98)	1,33 (.57)	61.87	.000

Noot: Scores op een 5-punts Likertschaal, waarbij 5 de hoogste score.

Met behulp van een Univariate Analysis of Variance is gebleken dat er een significant verschil bestaat ($F(2,64) = 20.21$, $p = .00$) tussen de drie condities (sociale macht, persoonlijke en geen macht) en dus tussen hoeveel onafhankelijkheid de proefpersonen ervaren. Vervolgens is met een pairwise comparison vastgesteld dat alle drie condities significant van elkaar verschillen, zie voor significantieniveaus tabel 3. Er kan dus geconcludeerd worden dat de proefpersonen in de persoonlijke macht conditie zich daadwerkelijk onafhankelijker voelden ($M = 3,86$) in vergelijking tot de proefpersonen in de sociale macht ($M = 3,09$) en geen macht conditie ($M = 1,96$).

Verder is een significant verschil gevonden ($F(2,64) = 97.42, p = .00$) tussen de drie condities met betrekking tot de hoeveel leiding die de proefpersonen dachten te zullen krijgen. Vervolgens is met een pairwise comparison vastgesteld dat dit verschil tussen alle drie de condities bestaat. Er kan worden vastgesteld dat de proefpersonen in de sociale macht conditie daadwerkelijk meer het gevoel van leiding hebben ($M = 4,18$) in vergelijking tot de persoonlijke macht ($M = 2,90$) en geen macht conditie ($M = 1,13$).

Ook met betrekking tot de ervaren macht is een significant verschil gevonden ($F(2,64) = 61.87, p = .00$) tussen de drie condities. Vervolgens is met een pairwise comparison vastgesteld dat dit verschil tussen de beide macht (sociale en persoonlijke macht) en geen macht condities is. Er kan dus geconcludeerd worden dat de proefpersonen in de sociale ($M = 3,77$) en persoonlijke macht ($M = 3,48$) condities meer macht ervaren in vergelijking tot de proefpersonen in de lage macht conditie ($M = 1,33$).

Tabel 3

De significantieniveaus uit de pairwise comparison om de verschillen tussen de drie condities vast te stellen

	Onafhankelijkheid	Leiding	Macht
Sociale <> persoonlijke macht	.02	.00	.24
Sociale <> geen macht	.00	.00	.00
Persoonlijke <> geen macht	.00	.00	.00

Nu is vastgesteld dat de drie condities zo ervaren worden als bedoeld was (onafhankelijkheid in de persoonlijke macht conditie, leiding over de ander in de sociale macht conditie en beide met meer macht dan de lage macht conditie) kan verder worden gegaan met het toetsen van de hypothesen.

Met een Univariate Analysis of Variance, met de drawingtask als afhankelijke variabele en macht als onafhankelijke variabele, is gekeken naar het effect van macht op perspectief innemen. Hier wordt een significant effect gevonden; $F(2,64) = 3.27, p = .04$.

Tabel 4

Gemiddelde beoordeling en significantieniveau van Perspectief innemen (SD) uitgesplitst naar de 3 condities

	Perspectief innemen	F	p
Sociale macht	1,50 (.51)	3.27	.04
Persoonlijke macht	1,14 (.36)		
Geen macht	1,33 (.48)		

Noot: 1 = eigen perspectief en 2 = andermans perspectief.

Vervolgens is een pairwise comparison uitgevoerd om aan te tonen waar het effect precies zit. Uit de resultaten blijkt dat er een significant verschil tussen de sociale en persoonlijke macht conditie bestaat ($p = .01$). Er kan hierom geconcludeerd worden dat het hebben van sociale macht tot meer ($M = 1,50$) en het hebben van persoonlijke macht tot het minder innemen van andermans perspectief leidt ($M = 1,14$).

Hierna is gekeken naar het effect van macht op empathie door middel van het herkennen van emoties in de DANVA2, en deze bleek niet significant; $F(2,64) = 0.43$, $p = .66$. Het effect van macht op empathie wordt hier dus niet gevonden.

Daarna is gekeken naar de drie subschalen van de IRI. Voor de empathie subschaal is met 7 items een cronbach's alpha gevonden van .67. Er is gekeken of er verschillen tussen de condities zijn gemeten op de empathie subschaal en dit bleek niet het geval; $F(2, 66) = .60$, $p = .55$. Het effect van macht op empathie wordt dus ook hier niet gevonden. De subschaal 'perspectief innemen' heeft met 6 items een cronbach's alpha van .74. Hier wordt wel een significant verschil gevonden ($F(2, 66) = 3.43$, $p = .04$) tussen de drie condities, zie tabel 5. Vervolgens laat de pairwise comparison zien dat sociale macht tot meer innemen van andermans perspectief leidt ($M = 3.79$) in vergelijking tot de persoonlijke macht ($M = 3.44$) en de geen macht conditie ($M = 3.41$), zie tabel 6. Ook hier wordt er dus een effect van soort macht op perspectief nemen gevonden. Voor de subschaal 'Ontvankelijkheid voor emoties' is met 6 items een cronbach's alpha van .84 gevonden. Wederom is een significant verschil gevonden ($F(2,66) = 4.78$, $p = .01$). De pairwise comparison stelt vervolgens vast dat sociale macht tot minder ontvankelijkheid voor emoties leidt ($M = 2.45$), in vergelijking tot de persoonlijke macht ($M = 2.91$), en de geen macht conditie ($M = 2.99$).

Tabel 5

Gemiddelde beoordeling en significantieniveaus van de subschalen Empathie, Perspectief innemen en Ontvankelijkheid voor emoties (SD) uitgesplitst naar de 3 condities

	Empathie	Perspectief innemen	Ontvankelijkheid voor emoties
Sociale macht	3.42 (.47)	3.79 (.54)	2.45 (.65)
Persoonlijke macht	3.46 (.62)	3.44 (.50)	2.91 (.65)
Geen macht	3.58 (.53)	3.41 (.55)	2.99 (.57)
F	.60	3.43	4.78
p	.55	.04	.01

Noot: Scores op een 5-punts Likertschaal, waarbij 5 de hoogste score.

Tabel 6

De significantieniveaus uit de pairwise comparison om de verschillen op de subschalen tussen de drie condities vast te stellen

	Empathie	Perspectief innemen	Ontvankelijkheid voor emoties
Sociale <> persoonlijke macht	.81	.04	.02
Sociale <> geen macht	.30	.02	.01
Persoonlijke <> geen macht	.44	.87	.68

Discussie

Deze studie is opgezet om meer duidelijkheid te creëren over de effecten van verschillende soorten macht, namelijk van sociale macht en persoonlijke macht op perspectief innemen en empathie.

De gevonden effecten van macht op perspectief innemen en empathie zijn in de literatuur uiteenlopend. Over het algemeen wordt er gerapporteerd dat macht tot minder empathie en perspectief nemen leidt, maar er zijn ook onderzoeken waaruit blijkt dat het juist tot meer empathie en perspectief innemen leidt. Dat macht enkel tot meer of minder empathie en perspectief innemen leidt is te kort door de bocht. Hoewel sociale macht dikwijls samengaat met persoonlijke macht, als ze niet nauwkeurig van elkaar worden onderscheiden kunnen de effecten van één soort macht verhold worden door de effecten van het andere soort macht. Het verschil tussen sociale en persoonlijke macht is hier essentieel en kan het begrip van de relatie tussen macht, empathie en perspectief innemen verbeteren.

Onderzocht is welk effect sociale en persoonlijke macht hebben op het ervaren van empathie en het innemen van andermans perspectief. Daarbij werd verwacht dat proefpersonen die de rol van leidinggevende met sociale macht kregen toebedeeld vaker andermans perspectief zouden innemen en meer empathie zouden ervaren en proefpersonen die de rol van leidinggevende met persoonlijke macht kregen minder snel andermans perspectief zouden innemen en empathie zouden ervaren, vergeleken met proefpersonen in de geen macht conditie.

Een effect van sociale macht of van persoonlijke macht op het ervaren van empathie wordt zowel door middel van emoties herkennen met behulp van de DANVA2 als met de empathie subschaal uit de IRI vragenlijst niet gevonden.

Daarentegen bevestigen de drawing task en de subschaal 'perspectief innemen' uit de IRI vragenlijst beide de aanname over perspectief innemen. In lijn met de hypothese laat de drawing task zien dat proefpersonen met sociale macht eerder het perspectief van een ander overnam en proefpersonen met persoonlijke macht minder snel het perspectief van een ander overnam dan proefpersonen zonder macht. Dit kwam tot uiting in het feit dat de boom en auto vaker vanuit de man zijn perspectief werd getekend wanneer de proefpersoon sociale macht had dan wanneer de proefpersoon geen macht had, en nog minder vaak wanneer de proefpersoon persoonlijke macht had.

Tevens werd met behulp van de subschaal 'perspectief innemen' uit de IRI vragenlijst bevestigd dat proefpersonen met sociale macht hoger scoren op de subschaal 'perspectief innemen' dan proefpersonen zonder macht of met persoonlijke macht. Hier werd geen significante lagere score gevonden voor proefpersonen met persoonlijke macht.

Of mensen met persoonlijke macht minder geneigd zijn extra inspanningen te maken om vanuit de ander zijn of haar perspectief te kijken is maar deels bewezen. In ieder geval kan gezegd worden dat mensen met sociale macht vaker het perspectief van de ander innemen. Dit kan verklaard worden in lijn met wat Bass (1998) eerder al heeft gevonden; iemand met sociale macht heeft de verantwoordelijkheid over de beloningen, straffen en de stroom van hulpbronnen van een ander en daarom zullen zij gemotiveerd zijn om extra aandacht te geven om zodoende te begrijpen wie hun werknemers zijn en wat zij denken. Het verantwoordelijk uitoefenen van sociale macht vereist zorg en overweging in de omgang met anderen, volgens Schmid Mast et al., (2009) moet je om een effectieve

leider te zijn de perspectieven van de minder machtige kunnen innemen. Sociale macht gaat immers samen met onderlinge afhankelijkheid.

Volgens Kipnis (1976) zal het krijgen of hebben van macht ertoe leiden dat de persoon met macht een verandering door zal maken en zal hierdoor ook sociale relaties tussen meer en minder machtigen beïnvloeden. Het ligt echter wel aan de soort macht de machthebber heeft.

Deze studie onderscheidt zich van andere studies op dit gebied. Veelvuldig is aangetoond dat macht een rol speelt in het innemen van perspectief. Maar welke soort macht welk effect heeft bleef in het ongewis. Deze studie biedt evidentie dat de soort macht van invloed is op het effect. De huidige bevindingen kunnen als een verduidelijking en uitbreiding gezien worden van de theorie omtrent machtsverschillen. In het kader van de theorie die tot op heden bekend is, geven de resultaten van deze studie ondersteuning aan de veronderstelling dat de verschillende soorten macht een verschillend effect hebben op perspectief innemen.

In geval van vervolgonderzoek is het wellicht aan te raden de verschillende aspecten van empathie nader te bestuderen. De resultaten kunnen geïnterpreteerd worden op een manier dat de sociale machthebber meer zal nadenken over andermans perceptie en intenties, maar dat het niet zover gaat dat de machthebber de emoties ook zal overnemen. Empathie staat voor een emotionele reactie en perspectief nemen heeft te maken met de mate waarin we het gezichtspunt van een ander kunnen innemen. Clark (1980) beschrijft empathie als de unieke eigenschap van mensen om ervaringen, behoeften, frustraties, zorgen en angsten van anderen te voelen alsof ze van zichzelf zijn. Misschien gaat dit een stap te ver en wellicht is dat maar beter ook. Het is goed als een leidinggevende de perceptie van de medewerker kan meenemen in beslissingen maar niet verward wordt door de emoties van de ander, om zodoende een evenwichtige beslissing te kunnen maken.

In lijn met deze theorie is uit de IRI vragenlijst ook nog eens gebleken dat sociale macht tot minder ontvankelijkheid voor emoties leidt. Voortbouwend op deze interpretatie is dat te verklaren met dat ze wel vanuit andermans perspectief zullen kijken maar zichzelf beschermen door zich niet open te stellen voor het overnemen van de emoties van de ander. Zie bijlage 9 voor de correlaties tussen de drie subschalen van de IRI vragenlijst; empathie, perspectief innemen en ontvankelijkheid voor emoties. Hier blijkt uit dat de dimensies niet hetzelfde meten. De IRI is op een multidimensionele conceptualisatie van empathie gebaseerd. Er bestaan meerdere subschalen in hetzelfde instrument, zij zouden afzonderlijke facetten vertegenwoordigen van empathie. Davis en collega's (Davis, 1980, 1983; Davis & Franzoi, 1991) valideerden de multidimensionele conceptualisatie van empathie door te demonstreren dat de vier dimensies unieke, maar verwante aspecten van empathie samenstelde. De uitkomsten van dit onderzoek geven aan dat het wellicht belangrijk is om deze afzonderlijke facetten van empathie beter te bestuderen.

Wat betreft de implicaties van de uitkomsten van deze studie; eerder is gebleken dat perspectief innemen een belangrijk onderdeel van sociaal functioneren is, met vele positieve eigenschappen samenhangt en onder andere een noodzakelijk component is van moraliteitsbesef (Blasi, 1980). Aangezien sociale macht tot het meer innemen van andermans perspectief leidt, kan overwogen worden hiermee rekening te houden bij de machtposities die mensen hebben of krijgen. Persoonlijke macht is de mogelijkheid te doen en krijgen wat je wil, zonder door anderen beïnvloed te

worden. In dit geval is macht de mogelijkheid om de invloed van anderen te negeren, eigen resultaten te bepalen en persoonlijk onafhankelijk te zijn. Het is dus belangrijk om indien nodig te zorgen dat er een verhouding tussen mensen gaat ontstaan, waarbij de leider de verantwoordelijkheid krijgt over de resultaten en gesteldheid van de ander en daarnaast voor eigen resultaten niet compleet onafhankelijk is. Mensen met persoonlijke macht hoeven zich niet te laten hinderen door te letten op of zich iets aan te trekken van mensen in hun sociale omgeving, sociale machthebbers moeten dit juist wel. Wanneer bijvoorbeeld een manager te weinig rekening houdt met zijn werknemers, waardoor zij het werk minder goed kunnen uitvoeren, dan is het belangrijk om te kijken of diegene voornamelijk persoonlijke macht heeft. Het zou kunnen helpen om hem in contact met anderen te stellen en verantwoordelijkheid over hen te geven. Sommige posities brengen meer sociale en andere meer persoonlijke macht met zich mee, velen bevatten beide, maar het is belangrijk dat wanneer iemand zagezegd 'over lijken gaat' te zorgen dat diegene ook genoeg sociale macht heeft zodat hij of zij eerder dingen ook vanuit andermans oogpunt zal bekijken. Het is belangrijk hiervoor te hoeden; zeker aangezien van Dijke en Poppe (2006) hebben aangetoond dat mensen vooral naar persoonlijke macht streven. Daarnaast is het ook gebleken dat wanneer alledaagse mensen een rol toegewezen krijgen die hun vraagt om of toestemming geeft voor het gebruiken van dwang dat ze hun rol met verrassend weinig weerstand vervullen. Mensen nemen de rol die ze krijgen op zich, met de onbewuste veranderingen bij de machthebber van dien en hoe wreed de uitkomsten ook kunnen zijn; situationele factoren hebben een grote invloed.

Aangezien machtsverschillen overal in het dagelijks leven naar voren komen en het gedrag van mensen beïnvloedt, is het belangrijk rekening te houden met de verschillende soorten macht en hoe machthebbers daardoor beïnvloed worden. Door de onderscheidende rol van deze studie kunnen de huidige bevindingen als aanloop dienen voor verder onderzoek op het gebied van de verschillende soorten macht. Het is blijkbaar belangrijk het onderscheid tussen sociale en persoonlijke macht te maken, aangezien de verschillende soorten macht in dit onderzoek niet dezelfde effecten hebben. Het is van belang om te weten welke vorm van macht welke effecten uitlokt.

Referenties

- Arendt, H. (1969). *On Violence*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Baron-Cohen, S. (1995). *Mindblindness*. Cambridge, MA: MIT Press
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Batson, C.D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45.
- Carlson, J.G., Chemtob, C., Hatfield, E., & Hsee, C.K. (1990). The Effect of Power on Susceptibility to Emotional Contagion. *Cognition and Emotion*, 4(4), 327-340.
- Clark, K.B. (1980). Empathy: A neglected topic in psychological research. *American psychologist*, 35 (2), 187
- Charbonneau, D., & Nicol, A.A.M. (2002). Emotional intelligence and prosocial behaviors in adolescents. *Psychological Reports*, 90, 361-370.
- Davis, M.H. (1980), "A multidimensional approach to individual differences in empathy", *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10(4), 85.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113–126.
- Davis, M.H., Conklin, L., Smith, A., & Luce, C. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: A merging of self and other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 713-726.
- Davis, M.H., & Franzoi, S.L. (1991). Stability and change in adolescent self-consciousness and empathy. *Journal of Research in Personality*, 25, 70-87.

- De Corte, K., Buysse, A., Verhofstadt, L.L., Roeyers, H., Ponnet, K., Davis, M.H. (2007). Measuring empathic tendencies: Reliability and validity of the Dutch version of the Interpersonal Reactivity Index. *Psychologica Belgica*, 47, 4, 235-260.
- Ebenbach, D.H., & Keltner, D (1998). Power, emotion, and judgmental accuracy in social conflict: Motivating the cognitive miser. *Basic and applied social psychology*, 20(1),7
- Eisenberg, N., Murphy, B.C., & Shepard, S. (1997). The development Of empathic accuracy. In W.J. Ickes (Ed.), *Empathic accuracy* (pp. 73–116). New York: Guilford Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power dependence relations. *American Journal of Sociology*, 27, 31–41.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people, the impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Fiske, S. T. & Berdahl, J. L. (2007). Social power. In A. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: A handbook of basic principles* (pp. 678-692). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Galinsky, A.D., Gruenfeld, D.H, & Magee, J.C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 453–466.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17, 1068–1074.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1450-1466.
- Galinsky, A.D., & Moskowitz, G.B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and ingroup favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 708–724.
- Goethals, G.R., Sorenson, G.J., & MacGregor Burns, J. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. London: Sage Publications.

- Johnston, J. M. (Ed.), (1975). *Behavior Research and Technology in higher Education*, Springfield, IL. - Charles C. Thomas.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33-41.
- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. The metamorphic effects of power. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lammers, Stoker & Stapel. In press. Differentiating Social and Personal Power: Opposite Effects on Stereotyping, but Parallel Effects on Behavioral Approach Tendencies.
- Lawrence, E.J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S., & David, A.S. (2004). Measuring empathy: Reliability and validity of the Empathy Quotient. *Psychological Medicine*, 34, 911-919.
- Magee, J., Gruenfeld, D. H, Keltner, D. J., & Galinsky, A. (2005). Leadership and the psychology of power. In D. Messick & R. Kramer (Eds.), *New perspectives on leadership* (pp. 275-294). Erlbaum.
- Musick, M.A., & Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science & Medicine*, 56, 259-269.
- Noller, P., & Ruzzene, M. (1991). Communication in marriage: The influence of affect and cognition. In G.J.O. Fletcher & F.D. Fincham (Eds.), *Cognitions in close relationships* (pp. 203-233). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Nowicki, S., & Duke, M. P. (1994). Individual differences in the nonverbal communication of affect: The diagnostic analysis of nonverbal accuracy scale. *Journal of Nonverbal Behavior*, 18(1), 9-35.
- Nowicki, S. (2008). Manual for the diagnostic analysis of nonverbal accuracy (DANVA). Unpublished manuscript, Emory University, Atlanta, GA.

- O'Keefe, P., & Johnston, M. (1989). Perspective taking and teacher effectiveness: A connecting thread through three developmental literatures. *Journal of Teacher Education*, 40(3) 20-26.
- Overbeck, J. R. (2008). Concepts, domains and historical perspectives on power. In: A. Guinote, & T. Vescio (Eds.). *The social psychology of power*. Working paper, University of Southern California.
- Reiman, A.J. (1999) The evolution of the social roletaking and guided reflection framework in teacher education: recent theory and quantitative synthesis of research. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 15, p597-612.
- Schmid Mast, M., Jonas, K., & Hall, J. A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: The phenomenon and its why and when. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 835-850.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 578-596.
- Van Dijke, M. & Poppe, M. (2006). Striving for personal power as a basis for social power dynamics. *European Journal of Social Psychology*, 36, 537-556.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Pietroni, D., & Manstead, A. S. R. (2006). Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology*, 36, 557–581.

Bijlagen

Bijlage 1: Leiderschapsvragenlijst voor proefpersonen.

Skills Inventory, Northouse (2007)

Proefpersoonnummer:

Voornaam:

Geslacht:

Leeftijd:

Studie:

Deze vragenlijst is één van de instrumenten die in zogenaamde ‘assessments centers’ wordt gebruikt door psychologen om leiderschapskwaliteiten bij kandidaten vast te stellen.

Lees de zinnen in deze lijst zorgvuldig door en geef aan in hoeverre deze zinnen op jou van toepassing zijn. Doe dit aan de hand van de 5-puntschaal en omcirkel het antwoord dat het beste bij jou past.

1 = Helemaal niet

2 = Zelden

3 = Soms

4 = Regelmatig

5 = Altijd

1. Ik houd ervan tot in detail te weten hoe dingen werken. **1 2 3 4 5**

**2. Het afstemmen van ideeën op de behoeften van anderen
is makkelijk voor mij.** **1 2 3 4 5**

3. Ik houd ervan om met abstracte ideeën te werken. **1 2 3 4 5**

4. Techniek fascineert me. 1 2 3 4 5
5. Het begrijpen van anderen is erg belangrijk voor mij. 1 2 3 4 5
6. Ik kan goed het grote geheel bekijken. 1 2 3 4 5
7. Een van de dingen waar ik goed in ben is dat ik dingen voor elkaar kan krijgen. 1 2 3 4 5
8. Mijn grootste belang is het hebben van een goede communicatie met anderen. 1 2 3 4 5
9. Ik ben gefascineerd door complexe organisatorische problemen. 1 2 3 4 5
10. Het opvolgen van instructies vind ik makkelijk om te doen. 1 2 3 4 5
11. Ik vind het belangrijk het sociale netwerk binnen een groep te begrijpen. 1 2 3 4 5
12. Ik ben goed in het voltooien van de taken die mij toegewezen zijn. 1 2 3 4 5
13. Ik vind het een uitdaging om alle partijen samen te laten werken. 1 2 3 4 5
14. Het behalen van doelstellingen is belonend werk. 1 2 3 4 5

**15. Ik ben begaan met hoe mijn beslissingen effect hebben op
het leven van anderen.** 1 2 3 4 5

**16. Het denken over de normen en waarden van de organisatie
waarvoor ik werk spreekt me aan.** 1 2 3 4 5

Scoring

Technical Skill (sum questions 1, 4, 7, 10, 13, 16) _____

Human Skill (sum questions 2, 5, 8, 11, 14, 17) _____

Conceptual Skill (sum questions 3, 6, 9, 12, 15, 18) _____

Bijlage 2: Rolbeschrijvingen voor proefpersonen.

Rolbeschrijving Leidinggevende

Als leidinggevende heeft u de leiding over de medewerker, u zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Op grond van deze door u bepaalde criteria zult u dan ook de medewerker aan het einde van de sessie evalueren. De medewerker krijgt echter niet de gelegenheid u te evalueren. Uw evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro voor de medewerker zal zijn. Voor uzelf staat het geldbedrag vast op 4 euro. Samengevat zult u als leidinggevende leiding hebben over het werkproces, de medewerker evalueren en de hoogte van de beloning die de medewerker zal ontvangen bepalen.

Rolbeschrijving Leidinggevende

Als leidinggevende heeft u zelf de leiding, u zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Op grond van deze door u bepaalde criteria zult u ook uzelf aan het einde van de sessie evalueren. Uw evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro die u ontvangt zal zijn. Samengevat zult u zelf leiding hebben over het werkproces, de evaluatie en de hoogte van de beloning die u zult ontvangen bepalen. De medewerker zal geëvalueerd worden door de proefleider en is voor het geldbedrag afhankelijk van de proefleider.

Rolbeschrijving Medewerker

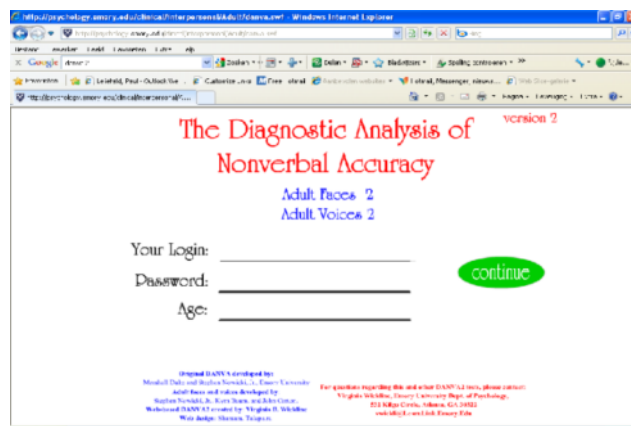
Als medewerker zult u de verantwoordelijkheid hebben om het werk uit te voeren naar de instructies gegeven door uw leidinggevende. Uw leidinggevende zal beslissen hoe het werkproces zal gaan en de criteria bepalen waaraan het werk geëvalueerd wordt. Welke taken u zult doen zal besloten worden door de leidinggevende. Daarnaast zult u door de leidinggevende aan het einde van de sessie geëvalueerd worden. Deze evaluatie zal uitmaken hoe hoog het geldbedrag, variërend tussen de 0 en 4 euro voor u zal zijn. U krijgt geen gelegenheid de leidinggevende te evalueren, daarvan staat het geldbedrag vast op 4 euro. Samengevat zal enkel de leidinggevende leiding hebben over het werkproces, de evaluatie van uw prestatie en het vaststellen van de beloning die u zult ontvangen.

Bijlage 3: Instructie DANVA2.

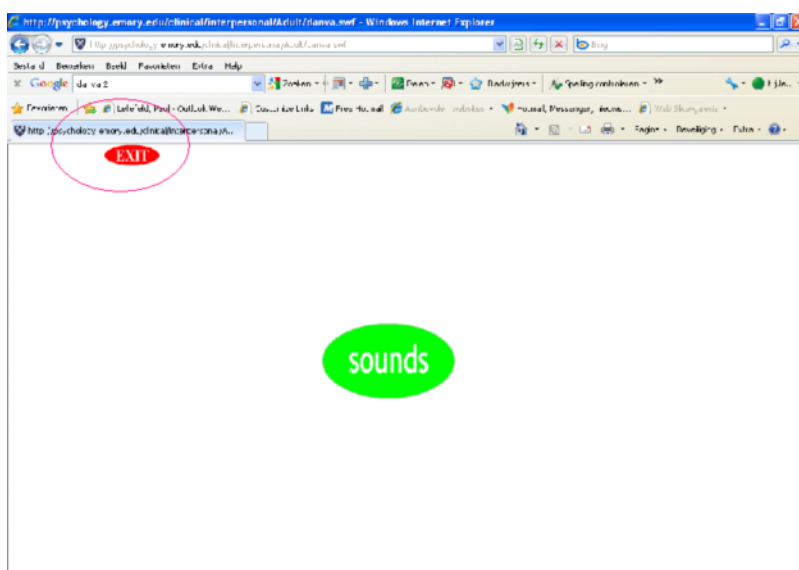
Instructie computertaak

Your Login:

Wachtwoord: EMORYDANVA2



- Voer bovenstaand wachtwoord en gebruikersnaam in.
- Klik op continue en kies voor 'pictures'.
- Klik vervolgens op 'See Faces'. Geef bij elke foto de juiste emotie aan.
- Wanneer je alle 24 foto's hebt gezien klik dan niet op sounds maar op de exit knop links boven in het scherm.
- Klik op continue en ga verder met de andere taken.



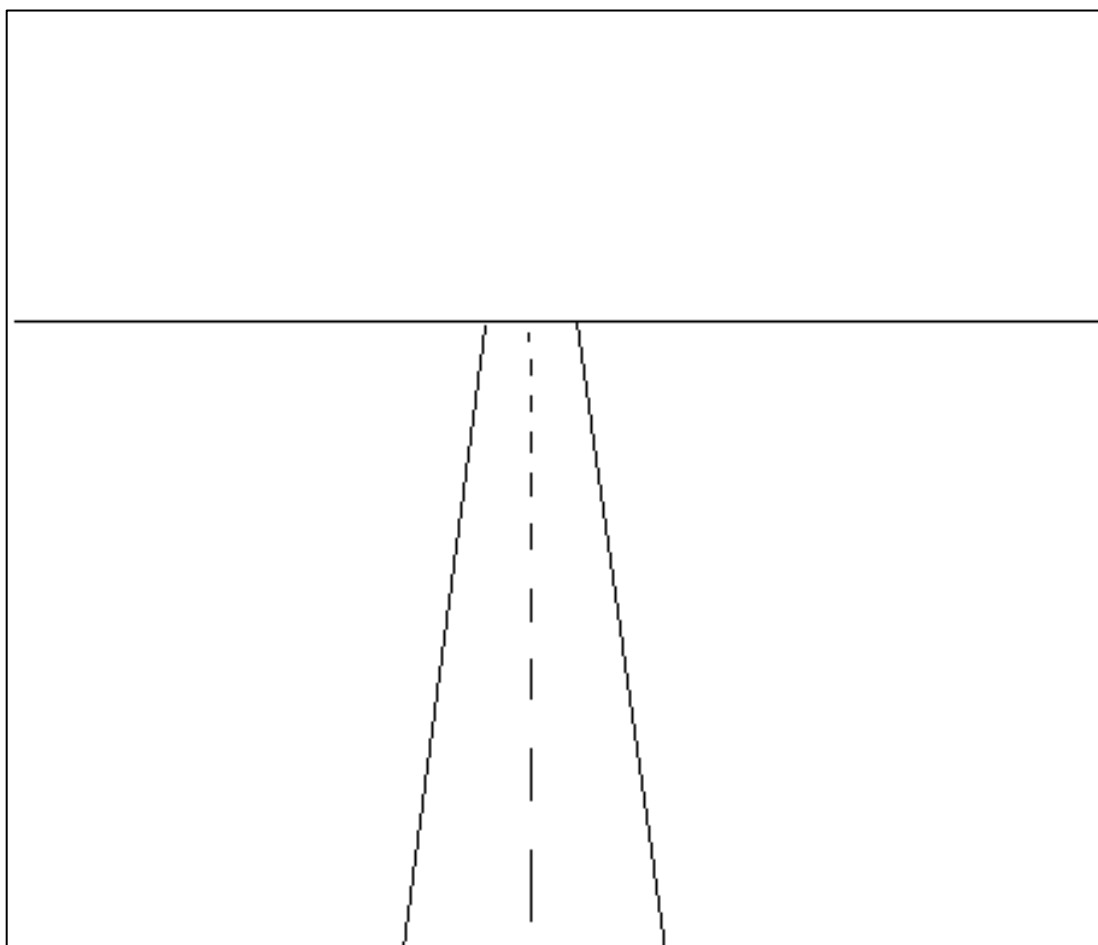
Bijlage 4:

Drawing task

Proefpersoonnummer:

Teken

- Een man op deze weg
- Een boom aan zijn linkerkant
- Een auto aan zijn rechterkant



Bijlage 5:

Interpersonal Reactivity Index

Proefpersoonnummer:

De volgende stellingen informeren naar je gedachten en gevoelens in een variatie van situaties. Geef voor elke stelling aan hoe goed het jou beschrijft door het juiste antwoord op de antwoordschaal te omcirkelen. Lees elk item goed door voordat je antwoord. Beantwoord ze zo eerlijk als je kunt.

Geef je antwoord door een van de cijfers achter de zin te omcirkelen:

1 = niet typerend voor mij

2 = nauwelijks typerend voor mij

3 = enigszins typerend voor mij

4 = redelijk typerend voor mij

5 = heel typerend voor mij

1	Ik heb vaak tedere, bezorgde gevoelens voor andere mensen die minder geluk hebben dan ikzelf	1	2	3	4	5
2	Ik vind het soms moeilijk om dingen te zien vanuit andermans gezichtspunt	1	2	3	4	5
3	Soms heb ik niet veel medelijden met andere mensen wanneer ze problemen hebben	1	2	3	4	5
4	In noodsituaties voel ik me ongerust en niet op mijn gemak	1	2	3	4	5
5	Ik probeer naar ieders kant van een meningsverschil te kijken alvorens ik een standpunt inneem	1	2	3	4	5

6	Wanneer ik iemand zie waarvan wordt geprofiteerd, voel ik me nogal beschermend tegenover hen	1	2	3	4	5
7	Ik voel me soms hulpeloos wanneer ik in het midden van een zeer emotionele situatie ben	1	2	3	4	5
8	Ik probeer mijn vrienden soms beter te begrijpen door me in te beelden hoe de dingen eruit zien vanuit hun perspectief	1	2	3	4	5
9	Wanneer ik zie dat iemand zich bezeert, ben ik geneigd kalm te blijven	1	2	3	4	5
10	Andermans ongelukken verstoren me meestal niet veel	1	2	3	4	5
11	Als ik zeker ben dat ik over iets gelijk heb, verspil ik niet veel tijd aan het luisteren naar andermans argumenten.	1	2	3	4	5
12	In een gespannen emotionele situatie zijn, schrikt me af	1	2	3	4	5
13	Wanneer ik zie dat iemand unfair wordt behandeld, voel ik soms weinig medelijden met hen	1	2	3	4	5
14	Ik ben meestal behoorlijk effectief in het omgaan met noodsituaties	1	2	3	4	5
15	Ik ben vaak nogal geraakt door dingen die ik om me heen zie gebeuren	1	2	3	4	5
16	Ik geloof dat er twee zijden zijn aan elke vraag en probeer te kijken naar hun beide	1	2	3	4	5
17	Ik zou mijzelf als een vrij gevoelig persoon omschrijven	1	2	3	4	5
18	Ik neig ertoe controle te verliezen tijdens noodsituaties	1	2	3	4	5
19	Wanneer ik overstuur ben door iemand, probeer ik mijzelf meestal voor een tijdje “in zijn schoenen” te verplaatsen	1	2	3	4	5

20	Wanneer ik iemand zie die zeer hard hulp nodig heeft in een noodsituatie, ga ik kapot	1	2	3	4	5
21	Alvorens iemand te bekritisieren, probeer ik mij voor te stellen hoe ik mij zou voelen mocht ik in hun plaats zijn	1	2	3	4	5

Bijlage 6:

Voorbereidende vragen coördinatietaak

Proefpersoonnummer:

Lees de stellingen in deze lijst zorgvuldig door en geef aan in welke mate dit volgens jou *de andere deelnemer* beschrijft. Geef een inschatting op basis van je eerste indruk. Doe dit aan de hand van de 5-puntschaal.

1 = Geheel oneens

2 = Enigszins oneens

3 = Neutraal

4 = Enigszins eens

5 = Geheel eens

1. Hij/zij is zelfverzekerd. 1 2 3 4 5

2. Hij/zij is intelligent. 1 2 3 4 5

3. Hij/zij is vriendelijk. 1 2 3 4 5

4. Hij/zij is sociaal. 1 2 3 4 5

5. Hij/zij is betrouwbaar. 1 2 3 4 5

6. Hij/zij is meelevend. 1 2 3 4 5

7. Hij/zij is dominant. 1 2 3 4 5

8. Hij/zij is eerlijk. 1 2 3 4 5

Bijlage 7: manipulatie check

Vragenlijst

Proefpersoonnummer:

Geef aan in hoeverre deze uitspraken op jou van toepassing zijn tijdens het experiment.

1. Ik voel me onafhankelijk van de andere deelnemer.

Helemaal niet van toepassing	1	2	3	4	5	Helemaal van toepassing
---------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

2. Ik heb het gevoel dat ik de leiding krijg over de andere deelnemer.

Helemaal niet van toepassing	1	2	3	4	5	Helemaal van toepassing
---------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

3. Ik heb meer macht dan de andere deelnemer.

Helemaal niet van toepassing	1	2	3	4	5	Helemaal van toepassing
---------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

4. Tijdens de afgelopen taakjes dacht ik na over de rol (leidinggevende/medewerker) die mij toegewezen was.

Helemaal niet van toepassing	1	2	3	4	5	Helemaal van toepassing
---------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

5. Tijdens de afgelopen taakjes vroeg ik me af hoe de ander het zou doen.

Helemaal niet van toepassing	1	2	3	4	5	Helemaal van toepassing
---------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

Bijlage 8:

Draaiboek Master Thesis: Macht & Empathie

Student: Flory Leliefeld
Studentnummer: 3270548
Begeleider: Jos van Oostrum
Datum: 01-04-2011

1. Ontvang de respondenten per tweetal in een kamer. Laat ze hun studentnummer invullen op de lijst.

2. Vertel de respondenten het volgende:

“Dit onderzoek bestaat uit meerdere delen. Allereerst wil ik jullie vragen deze vragenlijst welk leiderschapskwaliteiten meet in te vullen, ik zal straks meer hierover vertellen. Wanneer je klaar bent mag je de vragenlijst op de hoek van je tafel neerleggen.”

3. Leg de respondenten vervolgens de Leiderschapskwaliteiten vragenlijst voor (Bijlage 1). Laat de proefpersonen ieder apart de vragenlijst invullen.

4. Na het invullen van de vragenlijst vertel je de respondenten:

“Later in het onderzoek zullen jullie samen een coördinatie taak uitvoeren waarbij de één de leiding heeft over de ander. De antwoorden op deze vragenlijst zal uitwijzen wie de rol van de leidinggevende en wie de rol van medewerker op zich zal nemen. Ik zal nu de vragenlijsten die jullie hebben ingevuld nakijken.”

5. Laat de proefpersonen even wachten en kom vervolgens terug met de uitslag. Vertel de ze het volgende:

“Persoon 1 heeft hoger gescoord voor leiderschapskwaliteiten en zal de rol van leidinggevende op zich nemen. Persoon 2 zal de rol van medewerker op zich nemen. (geef instructiepapieren/rollen, bijlage 2) Hier staat de precieze beschrijving/instructie van je rol op. Lees het zo meteen goed door.”

“Voordat we beginnen met de coördinatie taak zullen jullie eerst een aantal andere, voorbereidende taakjes maken. Dit dient gelijk als goede afleider om even jullie hoofd leeg te maken voordat we beginnen met de coördinatie taak.”

6. Beide proefpersonen zitten in een eigen hokje met een computer. De DANVA2 staat startklaar en het instructieblaadje van de DANVA2, de drawing task, empathievragenlijst (IRI), voorbereidende vragen coördinatietaak en de controle vragen worden gegeven (bijlage 3 t/m 7) en zeg dat ze die één voor één mogen maken.
7. Laat ze hun handtekening zetten voor ontvangst van het geld.

Bijlage 9: De berekende correlaties tussen de drie subschalen van de IRI vragenlijst; empathie, perspectief innemen en ontvankelijkheid voor emoties (hier personal distress)

→ Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\windows\Bureaublad\spss masterthesis\masterdata 9 juni_1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
totaalperspectief	24,93	3,921	67
totaalpersonaldistress	19,5224	4,61670	67
totaalempathie	24,42	3,787	67

Correlations

		totaalperspectief	totaalpersonaldistress	totaalempathie
totaalperspectief	Pearson Correlation	1	-,198	,112
	Sig. (2-tailed)		,108	,365
	N	67	67	67
totaalpersonaldistress	Pearson Correlation	-,198	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	,108		,004
	N	67	67	67
totaalempathie	Pearson Correlation	,112	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	,365	,004	
	N	67	67	67

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