

ARTIKEL

Macht en leiderschap: De negatieve gevolgen van instabiele macht

Sanne Feenstra
Vrije Universiteit Amsterdam
s.feenstra@vu.nl

Janka Stoker
University of Groningen: Rijksuniversiteit Groningen
j.i.stoker@rug.nl

Frank Walter
Justus-Liebig-University Giessen
frank.walter@wirtschaft.uni-giessen.de

Samenvatting

Macht is zelden permanent. Werknemers lager in de hiërarchie kunnen immers de machtssladder beklimmen, en leidinggevendenden hoger in de hiërarchie kunnen hun macht weer kwijtraken. In dit artikel geven wij een overzicht van promotieonderzoek naar de gevoelens en het gedrag van leiders wanneer zij hun macht dreigen kwijt te raken. We tonen zowel de negatieve gevolgen van instabiele macht voor de gemoedstoestand van leidinggevendenden, alsook de gevolgen voor de wijze waarop zij met hun werknemers omgaan. Onze bevindingen laten zien dat instabiele macht leidt tot stress en wantrouwen, waardoor leidinggevendenden uiteindelijk minder bereid zijn hun macht met hun werknemers te delen. We laten daarnaast zien dat instabiele macht met name negatief uitpakt voor leidinggevendenden met een hoge sociale dominantie-oriëntatie. Een belangrijke opbrengst van dit promotieonderzoek is dat het een dynamisch perspectief biedt op macht, door niet alleen de effecten van macht te bestuderen, maar ook de consequenties van de instabiliteit van macht in kaart te brengen. Dit leidt tot suggesties voor toekomstig onderzoek en praktische implicaties voor organisaties.

Abstract

Power and leadership: The negative consequences of unstable power

Power in organizations is rarely permanent. Employees lower in the hierarchy may be able to climb the power ladder, whereas leaders higher in the power hierarchy can lose their powerful positions. In this article, we provide an overview of dissertation research on the corrupting consequences of unstable power. Specifically, we show that leaders who perceive that they may lose their power experience more stress, do not trust their employees, and are therefore unwilling to share power with employees by involving them in critical decisions and/or delegating important tasks. We further show that these negative consequences of power instability are particularly pronounced for leaders higher in social dominance orientation. By doing so, our investigation moves towards a more dynamic view of power by highlighting the critical role of power instability. We discuss suggestions for future research and practical implications of our findings.

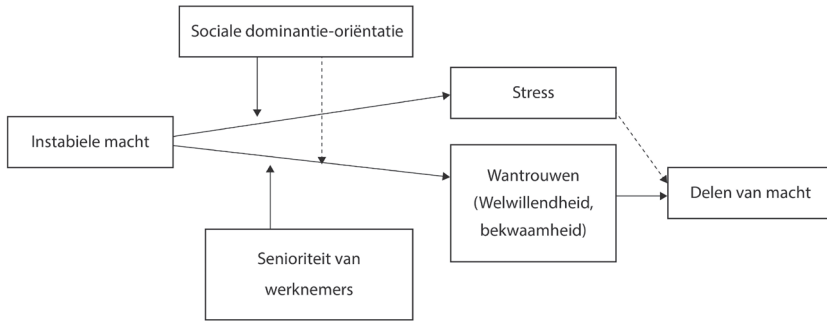
Keywords: power, leadership, instability, stress, distrust, power sharing

1 **Introductie**

“It is not power that corrupts but fear. Fear of losing power corrupts those who wield it and fear of the scourge of power corrupts those who are subject to it.” (Aung San Suu Kyi)

Macht¹ en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Personen kunnen macht hebben zonder leiders te zijn, maar leiders hebben altijd een bepaalde hoeveelheid macht. Wij definiëren macht als de mate van controle die personen hebben over belangrijke middelen (*‘resources’*; Magee & Galinsky, 2008). Vrijwel elke organisatie wordt gekenmerkt door grote of minder grote verschillen in macht (Anderson & Brion, 2014). Machtige leidinggevendenden boven in een organisatiehiërarchie kunnen bijvoorbeeld mensen aannemen of ontslaan en het salaris van werknemers bepalen. Werknemers lager in de organisatiehiërarchie daarentegen zijn afhankelijk van hun leiders voor dergelijke waardevolle middelen en beslissingen (Flynn et al., 2011).

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van macht op de gemoedstoestand en het gedrag van leidinggevendenden. Zo weten we dat machthebbers meer risico nemen (Anderson & Galinsky, 2006), minder begaan zijn met het



Figuur 1 Conceptueel model (gestippelde lijnen niet empirisch getoetst)

leed van anderen (Van Kleef et al., 2008) en doorgaans gelukkiger zijn dan personen zonder macht (Kifer et al., 2013). Tot op heden heeft wetenschappelijk onderzoek echter op een vrij statische manier de gevolgen van macht in kaart gebracht, door ervan uit te gaan dat machtsrelaties relatief stabiel zijn. Daardoor is er weinig bekend over hoe mensen, en leidinggevend in het bijzonder, reageren wanneer zij hun macht dreigen kwijt te raken. Deze kennis is echter van groot belang, omdat in organisaties macht vaak instabiel is (Flynn et al., 2011; Schaerer et al., 2018).

In dit artikel geven wij een overzicht van het promotieonderzoek van de eerste auteur naar de gevolgen van instabiele macht (Feenstra, 2020; zie Figuur 1 voor een grafische weergave van het onderzoek en Tabel 1 voor een overzicht van de studies). We bekijken de gevolgen van instabiele macht voor leidinggevend zelf (Feenstra et al., 2017) en voor de wijze waarop leidinggevend hun werknemers percipiëren en benaderen (Feenstra et al., 2020). Op basis van deze bevindingen beschrijven we suggesties voor toekomstig onderzoek, en besteden we aandacht aan de praktische implicaties voor organisaties.

2 De gevolgen van instabiele macht

Machtsinstabiliteit is de mate waarin machtsposities veranderlijk zijn (Cummings, 1980; Tajfel & Turner, 1986). Wanneer macht stabiel is, denk bijvoorbeeld aan een monarchie, is er weinig tot geen ruimte voor verandering. In organisaties, daarentegen, is de hiërarchie doorgaans minder stabiel. In een instabiele hiërarchie kunnen machthebbers hun macht verliezen, bijvoorbeeld doordat ze overmoedig zijn, slecht presteren, zich misdragen, of doordat de organisatiestructuur verandert (Fast & Chen, 2009; Flynn et

Tabel 1 Overzicht van studies

	Studie	Sample	Methode	Predictor-variabelen	Uitkomst-variabelen	Resultaat	
	Feenstra et al., 2017	1	<i>N</i> = 142 Chinese leiding-geevenden ($M_{\text{leeftijd}} = 33.25$ jaar, $SD = 5.32$; 41.5% vrouw)	Cross-sectionele vragenlijst	Macht, instabiliteit & SDO	Stress	Participanten hoog in SDO ervaren meer stress in instabiele machtige en stabiele machteloze posities.
	Feenstra et al., 2020	1a	<i>N</i> = 80 via MTurk ($M_{\text{leeftijd}} = 35.38$ jaar, $SD = 9.85$; 51% vrouw)	Experiment	Instabiele vs. stabiele macht	Delen van macht	Participanten delen minder macht in instabiele (vs. stabiele) positie.
		1b	<i>N</i> = 182 via Prolific Academic ($M_{\text{leeftijd}} = 36.55$ jaar, $SD = 9.76$; 55% vrouw)	Experiment	Instabiele vs. stabiele macht vs. controle	Delen van macht	Participanten delen minder macht in instabiele (vs. stabiele en controle) positie.
		2	<i>N</i> = 141 via Mturk ($M_{\text{leeftijd}} = 35.09$ jaar, $SD = 9.93$; 33% vrouw)	Experiment	Instabiele vs. stabiele macht	Delen van macht	Participanten delen minder macht in instabiele (vs. stabiele) positie.

3	<i>N</i> = 400 Nederlandse leidinggeevenden (<i>M</i> _{leeftijd} = 51.01 jaar, <i>SD</i> = 8.47; 35% vrouw)	Cross-sectionele vragenlijst	Machtsinstabiliteit	Wantrouwen & delen van macht	Participanten in instabiele machtige posities delen minder macht, omdat zij hun werknemers wantrouwen.
4	<i>N</i> = 234 leidinggeevenden via Qualtrics Online Panel (<i>M</i> _{leeftijd} = 43.48 jaar, <i>SD</i> = 12.38; 62% vrouw)	Cross-sectionele vragenlijst	Machtsinstabiliteit & senioriteit van werknemers	Wantrouwen (welwillendheid, bekwaamheid) & delen van macht	Participanten in instabiele machtige posities delen minder macht met ervaren (vs. onervaren) werknemers, omdat zij hun welwillendheid (en bekwaamheid) wantrouwen.

NB. SDO = sociale dominantie-oriëntatie.

al., 2011). Individuen zonder macht kunnen juist meer macht verkrijgen en de machtsladder beklimmen, bijvoorbeeld door ervaring op te doen, of door een machtige leider actief van diens positie te stoten.

In dit artikel beschrijven wij de resultaten van onderzoek naar de effecten van dergelijke instabiele macht voor leidinggeevenden, waarbij wij een onderscheid maken tussen gevolgen op een intra- en interpersoonlijk niveau. Op intrapersoonlijk niveau onderzochten we de invloed van instabiele macht op stress van leidinggeevenden, en bekeken we de modererende rol van sociale dominantie-oriëntatie van deze leidinggeevenden. Op interpersoonlijk niveau bestudeerden we de invloed van instabiele macht op de bereidheid

van leidinggevend en om hun macht te delen met hun werknemers, en bestudeerden we zowel de modererende rol van de senioriteit van deze werknemers, als de mediërende rol van wantrouwen ten opzichte van deze werknemers.

2.1 Intrapersoonlijke gevolgen: stress

Het eerste onderzoek naar de negatieve gevolgen van instabiele macht vond plaats onder niet-menselijke primaten. Dit onderzoek liet zien dat instabiele macht bij niet-menselijke primaten, zoals chimpansees en bonobo-ape, leidt tot stress (Manuck et al., 1995; Sapolsky & Share, 2004). Aangezien macht veel voordelen heeft voor deze dieren, zoals toegang tot voedsel en paringsmogelijkheden, ervaren dieren met veel macht meer stress wanneer hun positie instabiel is dan wanneer hun positie stabiel is. Dieren lager in de hiërarchie daarentegen ervaren meer stress wanneer hun positie stabiel is (in vergelijking met een instabiele positie), aangezien zij dan vastzitten in een machteloze positie (Sapolsky, 2005).

De 'conservation of resources'-theorie (Hobfoll, 1989, 2001) suggereert dat de instabiliteit van macht een vergelijkbaar effect heeft op de stress-ervaringen van mensen. Deze theorie stelt dat mensen zeer gemotiveerd zijn om bestaande middelen te behouden en nieuwe middelen te vergaren. Volgens deze theorie is de dreiging om middelen te verliezen en/of geen nieuwe middelen te kunnen verkrijgen daarom een van de belangrijkste redenen dat mensen stress ervaren. Vertaald naar organisaties suggereert deze theorie dus dat leidinggevend veel stress zullen ervaren wanneer zij het gevoel hebben dat zij hun macht (d.w.z. controle over middelen) dreigen kwijt te raken. Daarnaast veronderstelt de theorie dat werknemers zonder macht juist veel stress ervaren wanneer zij het gevoel hebben dat zij geen macht kunnen verkrijgen.

Experimenteel onderzoek naar de effecten van instabiele macht op stress bij mensen bevestigt deze theorie. In enkele lab-studies lieten Jordan en collega's (2011) namelijk zien dat onderzoeksdeelnemers veel stress ervaren wanneer zij geplaatst worden in een instabiele machtige, óf stabiele maar machteloze positie. Zij ervaren daarentegen minder stress wanneer zij geplaatst worden in een stabiele machtige of instabiele machteloze positie. In ons onderzoek (Feenstra et al., 2017; zie Tabel 1 voor een overzicht van de studies) trachtten wij deze experimentele bevindingen te repliceren in een organisatiecontext, om zo de generaliseerbaarheid van deze bevindingen te toetsen.

Daarnaast wilden we de bevindingen onder primaten (Manuck et al., 1995; Sapolsky & Share, 2004) en uit het lab (Jordan et al., 2011) uitbreiden,

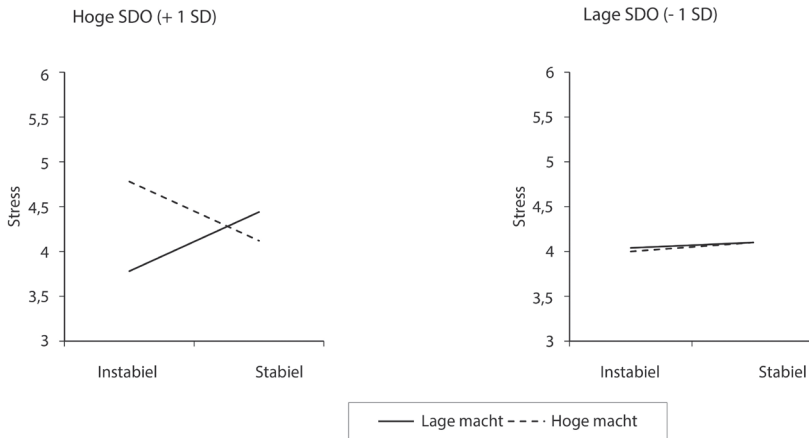
omdat we veronderstelden dat in een organisatiecontext de relatie tussen instabiele macht en stress complexer is dan eerder is aangetoond. Immers, macht brengt mensen naast materiële voordelen ook immateriële voordelen zoals autonomie en aanzien (Keltner et al., 2003; Magee & Galinsky, 2008). We betogen daarom dat deze relatie afhangt van de mate waarin mensen gemotiveerd zijn om macht te behalen en te behouden. Het is bekend dat er verschillen zijn tussen mensen in de mate waarin zij gemotiveerd zijn om macht te verkrijgen of te behouden, en wij veronderstelden dat deze motivatie mede bepaalt hoe stressvol instabiele macht en stabiele machteloosheid zijn.

Een belangrijk construct hierbij is sociale dominantie-oriëntatie (SDO). SDO verwijst naar een persoonlijke voorkeur voor hiërarchische differentiatie (Ho et al., 2015; Pratto et al., 1994). Mensen met een hoge SDO zien de wereld vanuit een zeer competitieve lens (Duckitt, 2001, 2006). Ze verdelen de wereld als het ware in winnaars (d.w.z. de machthebbers) en verliezers (d.w.z. de personen zonder macht), en zijn daarom zeer gemotiveerd om macht te verkrijgen en te behouden. Wij verwachtten daarom dat instabiele macht en stabiele machteloosheid vooral stressvol zijn voor individuen met een hoge SDO.

We toetsten deze verwachtingen door een vragenlijst af te nemen bij 142 leidinggevendenden die werkzaam waren in verschillende organisaties en industrieën ($M_{\text{leeftijd}} = 33.25$ jaar, $SD = 5.32$; 41.5% vrouw). In deze vragenlijst vroegen we naar hun macht (bijv. "Waar bevindt u zich in de hiërarchie van uw organisatie?"; Lammers et al., 2010), de instabiliteit van hun macht (bijv. "Ik denk dat mijn positie in de organisatie snel zal veranderen"; Maner et al., 2007), hun SDO (bijv. "Sommige groepen mensen zijn simpelweg inferieur aan andere groepen"; Pratto et al., 1994) en hun werkstress (bijv. "Ik ervaar veel stress op mijn werk"; Motowidlo et al., 1986).

In een hiërarchische regressieanalyse met gestandaardiseerde predictorvariabelen toonden we de verwachte drieweg-interactie tussen macht, de instabiliteit van macht en SDO voor stress ($B = -.17$, $SE = .08$, $p = .035$, $R^2_{\text{change}} = .03$). Deze drieweg-interactie laat zien dat alleen leidinggevendenden die hoog scoren op SDO, meer stress ervaren in instabiele machtige en stabiele machteloze posities, in vergelijking met stabiele machtige en instabiele machteloze posities (zie Figuur 2). Alhoewel we uit eerdere studies weten dat macht zelf vaak gepaard gaat met minder stress (Schmid & Schmid Mast, 2013; Sherman et al., 2012), laten wij dus zien dat instabiele macht juist erg stressvol kan zijn, met name voor individuen met een hoge SDO.

Deze resultaten geven het belang aan van een dynamisch perspectief op het fenomeen macht in organisaties. We moeten niet alleen kijken naar de machtspositie van leiders, maar juist ook naar de (in)stabiliteit van deze



Figuur 2 De resultaten van Studie 1 van Feenstra et al. (2017)

macht. Daarmee impliceert ons onderzoek ook dat macht in organisaties breder geoperationaliseerd dient te worden dan tot op heden in experimenteel onderzoek en onderzoek naar niet-menselijke primaten is gedaan (Jordan et al., 2011; Sapolsky, 2005). Het kwijtraken van macht gaat in een dergelijke context namelijk niet alleen om het verlies van allerlei cruciale primaire middelen (zoals het geval is bij niet-menselijke primaten), maar ook om het verlies van sociale en psychologische middelen.

2.2 Interpersoonlijke gevolgen: wantrouwen en bereidheid macht te delen

Hierboven hebben we beschreven hoe machtsinstabiliteit de stress van leidinggevendenden zelf beïnvloedt. Daarnaast hebben we in ons onderzoek ook de interpersoonlijke gevolgen van instabiele macht onderzocht, door te bestuderen hoe leidinggevendenden in instabiele machtsposities zich verhouden tot de mensen om zich heen (Feenstra et al., 2020; zie Tabel 1 voor een overzicht van de studies). We hebben ons daarbij gericht op de negatieve gevolgen van instabiele macht voor de wijze waarop leidinggevendenden hun werknemers percipiëren en bejegenen.

We namen de sociale dominantietheorie als uitgangspunt (Pratto & Sidanius, 1999). Deze theorie stelt dat machtige groepen in de samenleving gemotiveerd zijn om bestaande machtsstructuren te verdedigen en te behouden. Zij doen dit door ideologieën te verspreiden die stellen dat machtige groepen en minder machtige groepen hun posities in de machtsstructuur verdienen (Sidanius et al., 2001). Op deze wijze houden machthebbers de

bestaande machtsstructuur in stand, en kunnen zij de vruchten plukken van hun geprivilegieerde positie (Pratto et al., 2006).

Empirisch onderzoek laat zien dat op individueel niveau vergelijkbare processen plaatsvinden. Zoals eerder beschreven brengt macht individuen veel goeds, zoals autonomie, aanzien en financiële middelen (Anderson & Galinsky, 2006; Magee & Galinsky, 2008). Hierdoor zijn machtige individuen gemotiveerd om hun macht te verdedigen en te behouden (Fehr et al., 2012). Onderzoek wijst verder uit dat dit met name het geval is wanneer machthebbers het gevoel hebben dat zij hun macht dreigen kwijt te raken (Williams, 2014). In dergelijke precare situaties doen machthebbers er alles aan om hun macht te beschermen en niet af te staan (Maner & Mead, 2010; Mead & Maner, 2012).

In ons onderzoek richtten wij ons daarom op de invloed van machtsinstabiliteit op de bereidheid van leidinggevenden om hun macht te delen. We hebben dit geoperationaliseerd als de bereidheid om verantwoordelijkheid en autoriteit aan werknemers te delegeren en hun belangrijke beslissingen te laten beïnvloeden (zie ook Kalshoven et al., 2011). Aangezien het delen van macht de eigen positie van leidinggevenden verder kan aantasten, verwachtten wij dat juist machtige leidinggevenden die het gevoel hebben hun macht kwijt te raken, minder bereid zijn om hun macht te delen (Kalshoven et al., 2011; Ratcliff et al., 2015).

Daarnaast onderzochten we mogelijke redenen voor deze uitkomst. We verwachtten dat machthebbers in instabiele posities geen macht delen omdat zij hun werknemers wantrouwen. In een poging de eigen positie te beschermen zijn deze machthebbers geneigd de intenties en het gedrag van anderen negatief te interpreteren (Lount & Pettit, 2012; Mayer et al., 1995). Dergelijk wantrouwen is daarmee een manier van leidinggevenden om de eigen machtspositie te beschermen (Mooijman et al., 2019). Een logisch gevolg van het gegeven dat deze leidinggevenden hun werknemers wantrouwen, is dat leiders minder macht delen met deze werknemers (Mayer et al., 1995; Williams, 2014).

Maar uiteraard zijn niet alle werknemers hetzelfde. We veronderstelden daarom dat met name de ervaring, ofwel senioriteit, van werknemers een belangrijke modererende rol speelt in de mate waarin het wantrouwen van leiders de relatie tussen instabiliteit en het delen van macht kan verklaren (Bhattacharjee, 2002; Mayer et al., 1995). We verwachtten enerzijds dat instabiele machtige leidinggevenden geen macht delen met *ervaren* werknemers, omdat leidinggevenden hun welwillendheid wantrouwen (d.w.z. zij vormen een bedreiging omdat zij de leidinggevende van diens positie kunnen stoten). Bovendien voorspelden we dat instabiele machtige leidinggevenden geen

macht delen met *onervaren* werknemers, omdat zij juist de bekwaamheid van dit type werknemer wantrouwen (d.w.z. zij vormen een bedreiging omdat zij mogelijk slecht presteren).

We hebben deze verwachtingen getoetst in vijf studies. In Studies 1a en 1b toetsten we in online experimenten de directe relatie tussen machtsinstabiliteit van leidinggevend en hun bereidheid om macht te delen. We rekruteerden proefpersonen via Amazon's Mechanical Turk in Studie 1a ($N = 80$; MTurk; $M_{\text{leeftijd}} = 35.38$ jaar, $SD = 9.85$; 51% vrouw) en Prolific Academic in Studie 1b ($N = 182$; $M_{\text{leeftijd}} = 36.55$ jaar, $SD = 9.76$; 55% vrouw). Alle onderzoeksdeelnemers werden willekeurig toegewezen aan een scenario waarbij zij zich moesten voorstellen dat zij machtige leidinggevend waren (d.w.z. "Stel je voor dat je een senior-manager bent van een groot bedrijf. Je staat aan het hoofd van de afdeling en je geeft leiding aan meer dan 20 werknemers. Je positie in de hiërarchie van de organisatie geeft je veel autoriteit om onafhankelijk beslissingen te kunnen nemen"), waarbij hun positie stabiel (d.w.z. "Je hebt het gevoel dat je positie in de hiërarchie van de organisatie vrij stabiel is. Je denkt dat je voorlopig in dezelfde positie zult blijven"), dan wel instabiel was (d.w.z. "Je hebt het gevoel dat je positie in de hiërarchie van de organisatie vrij instabiel is. Je bent bang dat je binnenkort naar een lagere positie wordt geplaatst"). In Studie 1b hadden we daarnaast een extra controleconditie, waarbij we proefpersonen niets vertelden over de stabiliteit van hun positie. Vervolgens vroegen we deelnemers in hoeverre zij in hun rol als manager hun werknemers zouden betrekken bij het zoeken naar een nieuwe locatie voor een van hun vestigingen. De resultaten van een onafhankelijke t-test in Studie 1a, en een eenweg-ANOVA in Studie 1b, lieten zien dat onderzoeksdeelnemers zoals verwacht minder bereid waren macht te delen (d.w.z. werknemers minder betrekken bij het kiezen van een nieuwe locatie) wanneer zij het gevoel hadden dat hun macht instabiel was.

In Studie 2 onderzochten we in een experimentele studie nogmaals de directe relatie tussen instabiele macht en de bereidheid van leidinggevend om hun macht te delen. We vroegen deelnemers in deze studie om daadwerkelijk een managementbeslissing te nemen waarmee ze \$ 0.50 extra konden verdienen. In totaal deden 142 respondenten mee via MTurk ($M_{\text{leeftijd}} = 35.09$, $SD = 9.93$; 66% vrouw). We vroegen deelnemers zich te verplaatsen in de rol van 'sales vicepresident' bij een middelgroot bedrijf. We vertelden deze onderzoeksdeelnemers dat ze veel macht hadden in deze rol als vicepresident. Net als in de Studies 1a en 1b werden de respondenten willekeurig toegewezen aan een positie die zij wel of niet makkelijk konden kwijtraken.

Vervolgens moesten de onderzoeksdeelnemers kiezen in welke van de vier projecten ze wilden investeren, én of ze deze keuze zelf wilden maken of

Tabel 2 Beloningsopties behorende bij Studie 2 van Feenstra et al. (2020)

	Beloning manager (onderzoeksdeelnemer)	Beloning werknemer (fictief)
Project A	\$ 0.00	\$ 0.00
Project B	\$ 0.50	\$ 0.50
Project C	\$ 0.50	\$ 0.00
Project D	\$ 0.00	\$ 0.50

wilden delegeren aan een van hun werknemers (gebaseerd op Dominguez-Martinez & Sloof, 2016). Deze investering bepaalde vervolgens hoeveel zij en hun (fictieve) werknemer extra uitbetaald zouden krijgen aan het einde van de studie (zie Tabel 2 voor beloningsopties). De vicepresidenten (onderzoeksdeelnemers) wisten niet welke uitbetaling hoorde bij welk project, terwijl de werknemers wél wisten welke uitbetaling hoorde bij welk project. Door de managementbeslissing te delegeren aan hun werknemer konden vicepresidenten dus vermijden dat ze het project zouden selecteren waarbij zowel zij als de werknemer geen extra uitbetaling zouden ontvangen. Ze liepen dan echter wel het risico dat de werknemer het project zou selecteren waarbij alleen zichzelf een extra uitbetaling zouden krijgen (en de vicepresident niet). Een X^2 -test toonde dat vicepresidenten met een instabiele machtspositie minder vaak bereid waren de beslissing te delegeren aan hun werknemer, ook al had de werknemer meer informatie tot zijn/haar beschikking om een goede beslissing te nemen.

In Studie 3 onderzochten we in een veldstudie de relatie tussen instabiele macht, en de bereidheid tot het delen van die macht, bij 400 leidinggevendenden uit verschillende Nederlandse organisaties ($M_{leeftijd} = 51.01$, $SD = 8.47$; 35% vrouw). We onderzochten daarnaast de mediërende rol van wantrouwen in werknemers, om te kunnen verklaren waarom machtige leidinggevendenden in instabiele posities minder bereid zijn hun macht te delen. De vragenlijst bestond uit vragen over machtsinstabiliteit (bijv. “In hoeverre heb je het gevoel dat jouw macht in de organisatie wordt bedreigd?”; Chandler et al., 2007; Fugate et al., 2012), wantrouwen (bijv. “In mijn organisatie kun je beter niemand vertrouwen”; Fenigstein & Vanable, 1992), en de bereidheid om macht te delen (bijv. “Ik laat mijn werknemers belangrijke beslissingen beïnvloeden”; Kalshoven et al., 2011). Een multipale regressieanalyse met gestandaardiseerde predictorvariabelen bevestigde onze bevindingen uit de experimentele studies. Resultaten toonden opnieuw dat machtsinstabiliteit negatief gerelateerd is aan de bereidheid van leidinggevendenden om macht te delen. Een mediatie-analyse door middel van de SPSS-macro ‘PROCESS’

(d.w.z. Model 4; Hayes, 2012), gebruikmakend van een bootstrapping procedure met 10,000 resamples, toonde bovendien dat deze relatie gemedieerd wordt door het wantrouwen van leiders in de mensen om hen heen (*schatting* = $-.06$, 95% CI $[-.09, -.03]$).

Tot slot maakten we in Studie 4 een onderscheid tussen het wantrouwen van leiders in de welwillendheid versus de bekwaamheid van hun werknemers. We rekruteerden in een experimentele studie 234 Amerikaanse leidinggeevenden via een Qualtrics Online Panel ($M_{\text{leeftijd}} = 43.48$ jaar, $SD = 12.38$; 62% vrouw) en vroegen hen, net als in Studie 3, naar de instabiliteit van hun macht. We vroegen deze leidinggeevenden bovendien om een ervaren dan wel onervaren werknemer in gedachten te nemen. Vervolgens konden deze leidinggeevenden aangeven in hoeverre ze deze werknemer wantrouwden met betrekking tot zijn of haar welwillendheid (bijv. "Ik maak mij zorgen dat mijn werknemer misbruik van mij zal maken") en bekwaamheid (bijv. "Ik maak mij zorgen dat mijn werknemer niet in staat is belangrijke taken goed af te handelen"; Mayer et al., 1995) en in hoeverre ze bereid waren macht te delen met deze werknemer (Kalshoven et al., 2011). Een regressieanalyse met gestandaardiseerde predictorvariabelen in de SPSS-macro 'PROCESS' (d.w.z. Model 4; Hayes, 2012), gebruikmakend van een bootstrapping procedure met 10,000 resamples, liet zien dat er alleen een indirecte relatie tussen instabiele macht en het delen van macht via wantrouwen in welwillendheid was voor ervaren werknemers (*schatting* = $-.07$, $SE = .03$, 95% CI = $[-.14, -.02]$, $R^2_{\text{change}} = .012$). In tegenstelling tot onze verwachtingen was de indirecte relatie tussen instabiele macht en het delen van macht via wantrouwen in bekwaamheid ook alleen aanwezig voor ervaren werknemers (*schatting* = $-.09$, $SE = .04$, 95% CI = $[-.17, -.003]$, $R^2_{\text{change}} = .036$).

Al met al laten deze studies zien dat instabiele macht niet alleen negatief kan uitpakken voor leidinggeevenden zelf, maar ook ongunstig kan zijn voor hun werknemers. Leidinggeevenden in instabiele machtsposities zijn wantrouwend richting anderen, en daarom in mindere mate bereid belangrijke beslissingen te delegeren. Ons onderzoek biedt daarmee een verklaring voor het gegeven dat leidinggeevenden ondanks de vele voordelen vaak niet bereid zijn macht met hun werknemers te delen.

3 Discussie

In dit artikel gaven wij een overzicht van ons onderzoek naar de effecten van instabiele macht op leidinggeevenden. In het verleden is er veel onderzoek gedaan naar de wijze waarop macht leiders beïnvloedt. Tot op heden was

echter relatief weinig bekend over hoe leidinggevendenden reageren wanneer zij hun macht dreigen te verliezen. Resultaten van ons onderzoek tonen de negatieve gevolgen van instabiele macht voor leidinggevendenden zelf, en voor de volgers van leidinggevendenden. Allereerst toont ons onderzoek dat instabiele macht stressvol is, met name voor leidinggevendenden met een hoge SDO. Ten tweede laat ons onderzoek zien dat leidinggevendenden minder bereid zijn macht te delen wanneer hun macht instabiel is, omdat zij werknemers dan niet vertrouwen. Al met al toont het hier beschreven onderzoek dus het belang aan van een dynamisch perspectief op macht.

3.1 Suggesties voor toekomstig onderzoek

In ons onderzoek hebben wij macht op een dynamische wijze benaderd. Ons uitgangspunt was dat macht niet permanent is, maar iets dat iemand kan krijgen en dus ook weer kan verliezen. Het belang van dit perspectief blijkt uit het feit dat wij hebben laten zien dat instabiliteit van macht een negatief effect heeft op zowel de gemoedstoestand als het gedrag van leidinggevendenden. Een beperking van ons onderzoek is dat wij ons met name gericht hebben op de percepties van leidinggevendenden en machthebbers zelf. Toekomstig onderzoek zou er dan ook goed aan doen om deze dynamische benadering van macht verder uit te breiden, door machtsinstabiliteit op een objectievere manier te operationaliseren. Onderzoekers kunnen bijvoorbeeld daadwerkelijke fluctuaties in macht meten of manipuleren, en vervolgens de gevolgen daarvan in kaart brengen (zie bijv. Brion et al., 2019). Op deze manier kan de generaliseerbaarheid van onze bevindingen worden vergroot en meer inzicht worden verschaft in het dynamische karakter van macht in organisaties.

Wij hebben ons daarnaast met name gericht op neerwaartse instabiliteit van macht. We hebben onderzocht hoe machthebbers reageren wanneer zij het gevoel hebben dat zij hun macht dreigen kwijt te raken. Een dynamische benadering van macht impliceert echter ook dat personen (meer) macht kunnen verkrijgen (Jordan et al., 2011). Om de dynamische benadering van macht verder uit te breiden, zou toekomstig onderzoek dus ook de effecten van dergelijke opwaartse machtsinstabiliteit in kaart kunnen brengen. Het is goed voor te stellen dat in dergelijke situaties de behoefte aan macht vergelijkbare negatieve effecten zal hebben als de neerwaartse instabiliteit die is onderzocht in ons onderzoek (Fehr et al., 2012). Immers, ook dan zullen personen mogelijk geobsedeerd zijn door het verkrijgen van meer macht. Niet zozeer omdat ze deze dreigen te verliezen, maar omdat er meer macht in het verschiet ligt.

Tot slot schetsen onze bevindingen een vrij negatief beeld van de instabiliteit van macht. De mogelijkheid om macht kwijt te raken leidt

tot stress, wantrouwen, en een sterke hang naar controle bij leidinggevend. Toekomstig onderzoek zou er goed aan doen om te kijken of er onder bepaalde omstandigheden ook positieve consequenties zijn van instabiele macht. Zo weten we uit eerdere studies dat machthebbers vaak zelfingenomen zijn (Jongenelen & Vonk, 2007) en zichzelf en hun eigen kwaliteiten overschatten (See et al., 2011). Wellicht dat een wankelende machtspositie dergelijke negatieve effecten van macht kan verzachten, doordat het machthebbers minder zeker maakt van zichzelf. Daarnaast is het voorstelbaar dat machtsinstabiliteit met name voor mensen met een hoge SDO negatieve gevolgen heeft, terwijl voor leidinggevend met een lage SDO het verliezen van macht niet leidt tot dergelijke negatieve effecten.

3.2 Praktische implicaties

Ons onderzoek heeft tot slot ook belangrijke praktische implicaties. In een tijd waarin machtsposities in organisaties steeds instabieler worden (Greer et al., 2017; Wisse et al., 2019), is het van groot praktisch belang te weten wat voor effect deze instabiliteit heeft op de gemoedstoestand en het gedrag van leidinggevend. Dat effect is vooral negatief, in termen van stress, wantrouwen en verminderd delegeren van macht; de consequenties zijn dus negatief voor zowel leidinggevend als hun werknemers. Het is voor organisaties daarom van groot belang om deze negatieve gevolgen van instabiele macht te monitoren en waar mogelijk te voorkomen.

Bij deze opdracht bevinden organisaties zich echter in een spagaat. Immers, op basis van onze resultaten zouden organisaties er goed aan doen om de instabiliteit van bestaande machtsposities van leidinggevend te verminderen. Aan de andere kant is te veel stabiliteit ook niet goed, omdat het belangrijk is dat mensen in organisaties perspectief hebben op promotie en ontwikkeling. Want voor medewerkers lager in de hiërarchie leidt het ontbreken van zo'n perspectief tot frustratie en stress. Bovendien kan stabiliteit voor personen hoger in de hiërarchie ook negatieve consequenties hebben, zoals zelfingenomenheid en een (te) hoge zelfdunk (Jongenelen & Vonk, 2007; See et al., 2011). Organisaties dienen dus de negatieve gevolgen van instabiele macht te beperken, zonder de negatieve effecten van te veel stabiliteit te laten domineren. Dit kunnen organisaties bijvoorbeeld doen door trainingen aan te bieden aan leidinggevend waarin zij leren omgaan met de groeiende realiteit van instabiele macht (Neck & Manz, 1996). Ook kunnen organisaties samen met medewerkers loopbaanperspectieven ontwikkelen, waardoor zij een duidelijk zicht hebben op hun (lange termijn) carrièremogelijkheden in de organisatie (Cuyper & De Witte, 2006). Tot slot is het belangrijk dat procedures voor promoties en demoties eerlijk en transparant zijn (García-Izquierdo et al., 2012).

Wat betreft leiderschapsgedrag laten onze studies zien dat instabiele macht zorgt voor minder bereidheid bij leidinggevendenden om hun macht te delen. In een poging hun positie te beschermen zijn deze leidinggevendenden geneigd alle controle naar zichzelf toe te trekken. Hier ligt dus een uitdaging voor organisaties om leidinggevendenden ervan te overtuigen dat het delen van macht wel degelijk belangrijke voordelen kan opleveren in plaats van risico's of bedreigingen (Auh et al., 2014; Bradford & Cohen, 1997; Miller & Monge, 1986). Hierbij is het van belang dat in organisaties een cultuur heerst of wordt ontwikkeld, waarin leiders het gevoel hebben dat hun macht niet een zogenoemd 'zero-sum' gegeven is. Een zero-sum perceptie van macht houdt in dat men denkt dat er een vaste hoeveelheid macht is: als iemand macht erbij krijgt, verliest een ander dus automatisch macht (Hollander & Offermann, 1990). In zo'n competitieve situatie zijn mensen minder geneigd om macht te delen met anderen, juist wanneer de eigen positie instabiel is. Immers, dit impliceert dat iemand dan automatisch een deel van zijn of haar macht kwijtraakt (Coleman, 2004). Een andere kijk op macht is dat het delen van macht goed uitpakt voor alle betrokken partijen. Om dit te bereiken dient er een organisatiecultuur te zijn waarbij het niet gaat om competitie tussen mensen (en dus zero-sum percepties van macht) maar om samenwerken. In een organisatie waarin samenwerken, vertrouwen en delegeren gewaardeerd én beloond wordt, zullen leidinggevendenden in grotere mate bereid zijn macht te delen, zelfs als hun macht instabiel is (O'Reilly et al., 1991).

Tot slot tonen onze studies het belang van de juiste selectie van leidinggevendenden. De bevindingen van onze eerste studie suggereren dat de negatieve gevolgen van macht zich vooral zullen voordoen bij leiders met een hoge SDO. Organisaties zullen dus met name leidinggevendenden moeten selecteren en/of promoveren die laag of gemiddeld scoren op SDO. Op deze manier kunnen organisaties een personeelsbestand creëren waarbij de mogelijke vruchten van instabiele macht worden geplukt, terwijl de negatieve gevolgen worden vermeden.

3.3 Conclusie

In dit artikel hebben wij een overzicht gegeven van promotieonderzoek naar de invloed van instabiele macht op de gemoedstoestand en het gedrag van leidinggevendenden. Onze bevindingen laten zien dat instabiele macht bij leidinggevendenden leidt tot stress, wantrouwen en daarmee minder bereidheid om hun macht te delen met werknemers. Wij hopen dat de resultaten van ons onderzoek enerzijds een beter inzicht bieden in het dynamische karakter van macht. Anderzijds denken we dat deze inzichten niet alleen

wetenschappelijk relevant zijn, maar ook concrete handvatten bieden voor organisaties, zodat zij de negatieve gevolgen van instabiele macht kunnen beperken of zelfs kunnen vermijden.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Organisaties dienen percepties van instabiliteit bij machtige leidinggeevenden te verminderen, omdat instabiele macht leidt tot stress, wantrouwen en minder bereidheid om belangrijke taken en beslissingen te delegeren.
- Te veel stabiliteit is echter ook niet goed, onder andere omdat werknemers lager in de hiërarchie dan het gevoel hebben vast te zitten onderaan de machtsladder.
- Organisaties dienen dus de negatieve gevolgen van instabiele macht te beperken, zonder de negatieve effecten van te veel stabiliteit te laten domineren. Dit kunnen zij doen door transparante procedures voor promoties en demoties en loopbaanperspectieven op te stellen, en trainingen aan te bieden die leidinggeevenden leren om te gaan met instabiele macht.
- Om leidinggeevenden meer te laten delegeren is het daarnaast van belang dat in organisaties een cultuur heerst waarbij het niet alleen gaat om competitie, maar ook om samenwerken.
- Tot slot kunnen organisaties het beste leidinggeevenden selecteren met een gemiddeld tot lage sociale dominantie-oriëntatie aangezien zij in mindere mate geraakt worden door instabiele macht.

Noot

1. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Power in organizational life: An investigation of how stable and unstable power affect important organizational and leadership outcomes*. Wij danken Jennifer Jordan voor haar bijdrage aan de totstandkoming van dit proefschrift.

Literatuur

- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67-97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511-536. <https://doi.org/10.1002/ejsp.324>

- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0>
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 211-241. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045715>
- Bradford, D. L., & Cohen, A. R. (1997). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. Wiley.
- Brion, S., Mo, R., & Lount Jr, R. B. (2019). Dynamic influences of power on trust: Changes in power affect trust in others. *Journal of Trust Research*, 9(1), 6-27. <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1552591>
- Chandler, M., Kennedy, P., & Sandhu, N. (2007). The association between threat appraisals and psychological adjustment in partners of people with spinal cord injuries. *Rehabilitation Psychology*, 52(4), 470-477. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.52.4.470>
- Coleman, P. T. (2004). Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: An experimental study. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 297-321. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02549.x>
- Cummings, E. M. (1980). Caregiver stability and day care. *Developmental Psychology*, 16(1), 31-37. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.16.1.31>
- Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- Dominguez-Martinez, S., & Sloof, R. (2016). *Communication versus (restricted) delegation: An experimental comparison* (SSRN Scholarly Paper ID 2804929). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2804929>
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 33, pp. 41-113). Academic Press.
- Duckitt, J. (2006). Differential effects of right wing authoritarianism and social dominance orientation on outgroup attitudes and their mediation by threat from and competitiveness to outgroups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 684-696. <https://doi.org/10.1177/0146167205284282>
- Fast, N. J., & Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate: Power, incompetence, and aggression. *Psychological Science*, 20(11), 1406-1413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02452.x>

- Feenstra, S. (2020). *Power in organizational life: An investigation of how stable and unstable power affect important organizational and leadership outcomes*. University of Groningen, SOM research school. <https://doi.org/10.33612/diss.113059375>
- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., & Stoker, J. I. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.005>
- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., Yan, J., & Stoker, J. I. (2017). The hazard of teetering at the top and being tied to the bottom: The interactive relationship of power, stability, and social dominance orientation with work stress. *Applied Psychology*, 66(4), 653-673. <https://doi.org/10.1111/apps.12104>
- Fehr, E., Herz, H., & Wilkening, T. (2012). *The lure of authority: Motivation and incentive effects of power* (SSRN Scholarly Paper ID 2189768). Social Science Research Network. <http://papers.ssrn.com/abstract=2189768>
- Fenigstein, A., & Vanable, P. A. (1992). Paranoia and self-consciousness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 129-138.
- Flynn, F. J., Gruenfeld, D., Molm, L. D., & Polzer, J. T. (2011). Social psychological perspectives on power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 495-500. <https://doi.org/10.1177/0001839212440969>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the fairness of promotion methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 394-403. <https://doi.org/10.1111/ijssa.12002>
- Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103-124. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.005>
- Hayes, A. F. (2012). *A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White Paper]. Retrieved October 18, 2017, from <http://www.afhayes.com>
- Ho, A. K., Sidanius, J., Kteily, N., Sheehy-Skeffington, J., Pratto, F., Henkel, K. E., Foels, R., & Stewart, A. L. (2015). The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO⁷ scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 1003-1028. <https://doi.org/10.1037/pspi000003>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist, 45*(2), 179-189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>
- Jongenelen, M. M., & Vonk, R. (2007). Individuele verschillen in graaigedrag: De rol van entitlement, neiging tot machtsmisbruik en sociale waarde-oriëntatie. *Gedrag & Organisatie, 20*(4), 369-381.
- Jordan, J., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2011). Something to lose and nothing to gain: The role of stress in the interactive effect of power and stability on risk taking. *Administrative Science Quarterly, 56*(4), 530-558. <https://doi.org/10.1177/0001839212441928>
- 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>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265-284.
- Kifer, Y., Heller, D., Perunovic, W. Q. E., & Galinsky, A. D. (2013). The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science, 24*(3), 280-288. <https://doi.org/10.1177/0956797612450891>
- Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2010). Power and behavioral approach orientation in existing power relations and the mediating effect of income. *European Journal of Social Psychology, 40*(3), 543-551. <https://doi.org/10.1002/ejsp.702>
- Lount, R. B., & Pettit, N. C. (2012). The social context of trust: The role of status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.005>
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 351-398. <https://doi.org/10.1080/19416520802211628>
- Maner, J. K., Gailliot, M. T., Butz, D. A., & Peruche, B. M. (2007). Power, risk, and the status quo: Does power promote riskier or more conservative decision-making? *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*(4), 451-462. <https://doi.org/10.1177/0146167206297405>
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(3), 482-497. <https://doi.org/10.1037/a0018559>

- Manuck, S. B., Marsland, A. L., Kaplan, J. R., & Williams, J. K. (1995). The pathogenicity of behavior and its neuroendocrine mediation: An example from coronary artery disease. *Psychosomatic Medicine*, *57*(3), 275-283. <https://doi.org/10.1097/00006842-199505000-00009>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mead, N. L., & Maner, J. K. (2012). On keeping your enemies close: Powerful leaders seek proximity to ingroup power threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(3), 576-591. <https://doi.org/10.1037/a0025755>
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, *29*(4), 727-753. <https://doi.org/10.2307/255942>
- Mooijman, M., Van Dijk, W. W., Van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *152*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.009>
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 618-629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(5), 445-467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Pratto, F., & Sidanius, J. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology*, *17*(1), 271-320. <https://doi.org/10.1080/10463280601055772>
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*(4), 741-763. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.4.741>
- Ratcliff, N. J., Vescio, T. K., & Dahl, J. L. (2015). (Still) waiting in the wings: Group-based biases in leaders' decisions about to whom power is relinquished. *Journal of Experimental Social Psychology*, *57*, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.11.004>
- Sapolsky, R. M. (2005). The influence of social hierarchy on primate health. *Science*, *308*(5722), 648-652. <https://doi.org/10.1126/science.1106477>

- Sapolsky, R. M., & Share, L. J. (2004). A pacific culture among wild baboons: Its emergence and transmission. *PLoS Biology*, 2(4), e106. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.0020106>
- Schaerer, M., Du Plessis, C., Yap, A. J., & Thau, S. (2018). Low power individuals in social power research: A quantitative review, theoretical framework, and empirical test. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 73-96. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.004>
- Schmid, P. C., & Schmid Mast, M. (2013). Power increases performance in a social evaluation situation as a result of decreased stress responses. *European Journal of Social Psychology*, 43(3), 201-211. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1937>
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 272-285. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.006>
- Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J. C., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(44), 17903-17907. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>
- Sidanius, J., Levin, S., Federico, C. M., & Pratto, F. (2001). Legitimizing ideologies: The social dominance approach. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 307-331). Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Van Kleef, G. A., Oveis, C., Van der Löwe, I., LuoKogan, A., Goetz, J., & Keltner, D. (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological Science*, 19(12), 1315-1322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02241.x>
- Williams, M. J. (2014). Serving the self from the seat of power: Goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*, 40(5), 1365-1395. <https://doi.org/10.1177/0149206314525203>
- Wisse, B., Rus, D., Keller, A. C., & Sleebos, E. (2019). Fear of losing power corrupts those who wield it: The combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 742-755. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1635584>

Correspondentieadres

Sanne Feenstra, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen, Van der Boechorststraat 7, 1081 BT, Amsterdam. s.feenstra@vu.nl