



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Gezag en gedrag

Mollen, S.; Fransen, M.

Publication date

2014

Document Version

Final published version

Published in

Gezag en veiligheid in het openbaar bestuur: essays over het gezag en de veiligheid van overheidsmedewerkers en politieke ambtsdragers

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Mollen, S., & Fransen, M. (2014). Gezag en gedrag. In *Gezag en veiligheid in het openbaar bestuur: essays over het gezag en de veiligheid van overheidsmedewerkers en politieke ambtsdragers* (pp. 32-40). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/geweld-tegen-werknemers-met-publieke-taak/documenten/brochures/2014/09/01/gezag-en-veiligheid-in-het-openbaar-bestuur>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

5

Gezag en de daarmee gepaard gaande hiërarchische verhoudingen tussen mensen zijn een fundamenteel onderdeel van onze samenleving. Maar wat verstaan we precies onder gezag? De definitie van gezag is niet geheel eenduidig. Het woord gezag wordt in het dagelijks leven vaak gebruikt om de overheid of regering aan te duiden.

dr. Marieke Fransen en dr. Saar Mollen zijn beiden onderzoeker en docent bij de Amsterdam School of Communication Research.

Gezag en gedrag

Saar Mollen en Marieke Fransen

1. Introductie

In de wetenschappelijke literatuur wordt er naar gezag gerefereerd als enerzijds macht, waarmee de asymmetrische controle over waardevolle goederen wordt bedoeld en anderzijds status; iemands aanzien in een groep op basis van prestige en respect.⁰¹ *Je zou kunnen stellen dat het begrip gezag bestaat uit tenminste twee dimensies, namelijk macht en status, die in de praktijk vaak aan elkaar gerelateerd zijn.*

In het huidige essay gebruiken we het woord gezag als een omvattende term voor beide dimensies. Gezag kan een onderdeel zijn van iemands persoonlijkheid, rol of rang of sociale klasse.

Voor succesvolle interacties tussen mensen is het van cruciaal belang om adequaat te reageren op sociale gezagcues. Het is belangrijk om te weten welke rang of

rol je ten opzichte van elkaar hebt, omdat dit voorschrijft welke gedragingen gepast zijn binnen de desbetreffende sociale interactie.⁰² Niet voldoen aan verwachtingen die ontstaan vanuit hiërarchie kan negatieve sociale consequenties, zoals uitsluiting, hebben. Gezag hangt vaak samen met expliciete rolverdelingen, zoals een leidinggevende en zijn werknemers of ouders en hun kinderen. *Maar gezag speelt ook vaak op een meer onbewuste manier een rol in sociale interacties.*⁰³

Als twee onbekende mensen elkaar voor het eerst ontmoeten dan is de hiërarchie vaak direct duidelijk.⁰⁴ Beide partners stellen meestal binnen een paar seconden vast of ze zich onderdanig of juist dominant moeten gedragen.⁰⁵ Mensen zijn geneigd om in sociale

⁰¹ Magee & Galinsky, 2008

⁰² Forsyth, 2014

⁰³ Smith & Galinsky, 2010

⁰⁴ Buss, 1999

⁰⁵ Kalma, 1991; Tiedens & Fragale, 2003

interacties een complementaire rol aan te nemen.⁰⁶ Als je jezelf bijvoorbeeld presenteert als expert dan zal je interactiepartner eerder de rol van de student aannemen en zich conform deze rol gedragen.⁰⁷ Smith en Galinsky (2010) beargumenteren dat cues die gezag signaleren ons op onbewuste wijze beïnvloeden. Alhoewel gezag vaak samenhangt met heldere, concrete en observeerbare verschillen in middelen zijn het vaak de meer onbewuste verschillen in percepties van gezag die echt van invloed zijn op het gedrag van mensen.⁰⁸

Gezag kan (onbewust) gecommuniceerd worden door non-verbale cues zoals gebaren en gezichtsuitdrukkingen,⁰⁹ verbale elementen in communicatie zoals spreektijd¹⁰ en uiterlijke cues zoals een uniform.¹¹ Deze communicatie-elementen kunnen ingezet worden om het gedrag van anderen te beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat gezagcues er voor kunnen zorgen dat bedreigende situaties niet escaleren¹² en uit de inmiddels klassieke experimenten van Milgram (1965)¹³ weten we dat mensen een sterke neiging hebben om te gehoorzamen aan mensen met gezag, oftewel, mensen met een hoge status. Daarnaast heeft onderzoek laten zien dat mensen minder vertrouwen hebben in hun eigen oordeel wanneer iemand met gezag een andere mening heeft.¹⁴ Dit betekent dat cues die gezag communiceren mogelijk

ingezet kunnen worden om sociale interacties tussen overheidsmedewerkers en burgers beter te laten verlopen.

Om een overzicht te geven van de determinanten van gezag (in non-verbale communicatie, verbale communicatie en uiterlijke cues) hebben we de literatuur breed verkend. Onderstaande is echter niet bedoeld als een uitputtende review van de literatuur, maar om een eerste beeld te geven van de aanwezige determinanten van gezag in interpersoonlijke communicatie.

2. Non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie hangt samen met gezag. Hall, Coats en LeBeau (2005) voerden een meta-analyse uit over 211 onafhankelijke onderzoeken in wetenschappelijke artikelen en dissertaties uitgevoerd tot 2002, om zodoende een nauwkeuriger beeld te krijgen van welke factoren samenhangen met gezag, evenals de perceptie van gezag.

Hall en collega's maken in hun meta-analyse een onderscheid in onderzoeken naar waargenomen relaties en echte geobserveerde relaties tussen gezag en non-verbale communicatie. Waargenomen relaties tussen gezag en non-verbale communicatie hebben betrekking op aannames en stereotypen die mensen hebben over hoe non-verbale communicatie varieert afhankelijk van de mate van dominantie, status en macht die mensen bezitten. In dit type studie maken mensen over het algemeen een inschatting van iemands gezag op basis van non-verbale stimuli in

videofragmenten of op foto's. Een voorbeeld hiervan is dat mensen een aantal gezichten te zien krijgen van personen die lachen of niet en hierbij aan moeten geven in hoeverre ze deze personen als leider zien. Uit dit type studie kan dus opgemaakt worden welke non-verbale gedragingen mensen associëren met gezag.

Echte geobserveerde relaties tussen non-verbale communicatie en gezag zijn afkomstig uit onderzoek waarbij onafhankelijke en objectieve criteria worden gebruikt om iemands dominantie, status of macht, en non-verbale communicatie vast te stellen. Een voorbeeld van een dergelijk onderzoek is dat deelnemers ofwel een manager- of een werknemersrol krijgen toebedeeld in een niet bestaand bedrijf en deze mensen vervolgens moeten interacteren. Deze interactie wordt dan geobserveerd en gescoord op verschillende aan gezag gerelateerde non-verbale elementen van communicatie. Hierbij wordt dus onderzocht in hoeverre mensen met een hoge versus lage mate van gezag verschillen in hun non-verbale communicatie. Het verschil met waargenomen relaties is dan ook dat het hier niet gaat om non-verbale gedragingen die gepercipieerd worden als gezagvol, maar non-verbale gedragingen die daadwerkelijk vertoond worden door gezaghebbenden. In Tabel 1 worden de hoofdbevindingen van de meta-analyse per type relatie uiteengezet. Alleen die non-verbale gedragingen waar drie of meer onafhankelijke studies over geïncludeerd werden zijn opgenomen in de tabel.

De resultaten tonen aan dat de percepties van gezag hoger zijn wanneer mensen een ander meer aankijken, hun wenkbrauwen minder optrekken, meer expressieve en intense gezichtsuitdrukking hebben en vaker knikken. Die hogere perceptie is er ook wanneer mensen zichzelf minder vaak aanraken, een ander

⁰⁶ Tiedens & Fragale, 2003

⁰⁷ Pratkanis, 2007

⁰⁸ Haidt & Rodin, 1999; Skinner, 1966, zoals in Smith & Galinsky, 2010

⁰⁹ Hall, Coats, & LeBeau, 2005

¹⁰ Schmid-Mast, 2002

¹¹ Laupa, 1994

¹² Fournier, Moskowitz, & Zuroff, 2002

¹³ Zie ook Blass, 1999 voor een overzicht

¹⁴ Larsen, Triplett, Brant, & Langenberg, 1979

vaker aanraken, meer hand- en armgebaren maken¹⁵, een meer open houding hebben en een minder relaxte, rechttere houding hebben¹⁶. Ook een kleinere interpersoonlijke afstand houden, luider spreken, vaker een interactiepartner onderbreken, minder lang wachten met spreken en minder pauzes in het spreken hanteren, sneller en lager spreken en een meer ontspannen stem hebben verhoogt de perceptie van gezag.

Voor echte relaties geldt dat wanneer het gezag van een persoon hoog is deze een meer expressieve en intense gezichtsuitdrukking heeft, een meer open houding heeft, een minder grote interpersoonlijke afstand hanteert, een luider stem heeft, de ander vaker onderbreekt¹⁷ en betere encodeervaardigheden vertoont. Dat wil zeggen dat zij beter zijn in het non-verbaal overbrengen van bepaalde betekenissen.

Uit deze resultaten kan worden opgemaakt dat niet alle non-verbale gedragingen die worden waargenomen als gezagvol ook daadwerkelijk worden vertoond door mensen in gezagvolle posities. Een voorbeeld hiervan zijn hand- en armgebaren die door mensen gemaakt worden. Wanneer we iemand zien die vaak hand- en armgebaren maakt denken we dat deze persoon gezaghebbend is, echter blijkt dat mensen in een gezaghebbende rol dit niet vaker doen, dan mensen zonder gezag.

Table 1. Samenvatting resultaten meta-analyse Hall, Coats en LeBeau (2005).

Non-verbale communicatie	Waargenomen relatie	Echte relatie
Aankijken	+	0
Opgetrokken wenkbrauwen	-	0
Expressieve uitdrukking	+	+
Knikken	+	0
Zichzelf aanraken	-	0
Ander aanraken	+	0
Hand- en armgebaren	+	0
Open houding	+	+
Relaxte houding	-	0
Interpersoonlijke afstand	-	-
Vocale variabiliteit	+	0
Luidheid stem	+	+
Ander onderbreken	+	+
Lengte pauzes en tijd tot spreken	-	0
Snelheid spraak	+	0
Hoogte stem	-	0
Vocale ontspanning	+	0
Encodeer vaardigheden	0	+

Notitie. Een + geeft een positieve relatie weer tussen de specifieke vorm van non-verbale communicatie en de (waargenomen) verticaliteit in interpersoonlijke relaties, terwijl een - een negatieve relatie reflecteert. Een 0 reflecteert de afwezigheid van een significante relatie.

Een factor die percepties van macht stuurt maar niet werd opgenomen in de meta-analyse van Hall, Coats en LeBeau (2005) is visuele dominantie. Verschillende onderzoeken laten consistente relaties zien tussen visuele dominantie ratio en gezag.¹⁸ Visuele dominantie is het relatieve percentage van het aankijken van de ander terwijl je zelf spreekt, gedeeld door het percentage van aankijken terwijl je luistert, dominantie houdt in dat je meer kijkt naar de ander terwijl je spreekt, dan wanneer je luistert.¹⁹ Dovidio en collega's (1988) onderzochten interacties tussen mannen en vrouwen waarbij het gezag van deelnemers experimenteel gevarieerd werd. De resultaten laten zien dat mensen hoog in gezag inderdaad een hogere visuele dominantie ratio hebben vergeleken met mensen lager in gezag, ongeacht het geslacht van de expert. In een tweede studie keken ze naar de rol van macht in interacties, hetzelfde patroon van resultaten werd gevonden, hoewel dit niet significant was wanneer de vrouw meer macht had dan de man.²⁰ Meer recentelijk is visuele dominantie ook getoetst in echte interacties in teams. Er werd gevonden dat voor interacties in groepen geldt dat een hogere status samengaat met meer visuele dominantie, dit effect werd in deze studie echter alleen gevonden voor vrouwen.²¹ Samengenomen lijkt het erop dat gezag (d.w.z. macht en status) voor zowel mannen als vrouwen leidt tot een hogere mate van visuele dominantie.

We hebben tevens de literatuur verkend die na 2005, dus na de meta-analyse van Hall, Coats en LeBeau in

¹⁵ Kan veroorzaakt zijn door meer spreekijd in deze studies en spreekijd is een bekende determinant van gezag (d.w.z. dominantie; Schmid-Mast, 2002).

¹⁶ Veel variatie tussen studies in positieve versus negatieve effecten. Het hangt er waarschijnlijk vanaf of de rechte houding gezien wordt als nerveus en beleefd of als trots en vol zelfvertrouwen.

¹⁷ Het gaat hierbij vooral om succesvolle onderbrekingen.

¹⁸ Hall, Coats, & LeBeau, 2005

¹⁹ Dovidio & Ellyson, 1982

²⁰ Dovidio, Ellyson, Keating, Heltman, & Brown, 1988

²¹ Koch, Baehne, Kruse, Zimmermann, & Zumbach, 2010

2005, is verschenen over non-verbale communicatie en hoe deze percepties van gezag sturen. Op basis van meer recente literatuur moet een nuancering gemaakt worden met betrekking tot onderbrekingen. Hoewel gesprekspartners die een ander onderbreken als dominanter en invloedrijker worden gezien dan personen in interacties waarin men elkaar niet onderbreekt, is gebleken dat dit ten koste gaat van hoe aardig deze persoon gevonden wordt.²²

Onderzoek van Rothman (2011) toont aan dat minder emotionele ambivalentie, oftewel non-verbaal gedrag dat uiting geeft aan ambivalentie (versus blijdschap en verdriet), zoals friemelen met je handen, het hoofd heen en weer bewegen en de schouders ophalen zorgt voor minder dominant gedrag bij een interactiepartner. Ambivalentie lokt dominantie uit in een interactiepartner, omdat de ander wordt gezien als ondergeschikt.

Het letterlijk plaatsen van een persoon op een voetstuk kan er tevens voor zorgen dat deze meer gezag uitstraalt. Het is echter wel belangrijk dat deze persoon deze positie verdient. Alleen wanneer de persoon tevens beschreven wordt als ambitieus, succesvol en sociaal zal deze meer respect toegekend worden.²³ Wanneer een persoon de omgekeerde karakteristieken wordt toegekend, heeft het op een voetstuk plaatsen van een persoon een negatief effect op het gezag.²⁴

Behalve dat non-verbale elementen in de communicatie percepties van gezag kunnen sturen, zijn er ook non-verbale cues die ervoor zorgen dat we ons meer

gezaghebbend voelen. Eén factor is het vertonen van toenaderingsgedrag, zoals dichterbij een gesprekspartner gaan staan. Smith, McCulloch, & Schouwstra (2013) toonden in een serie van drie experimenten aan dat mensen die toenaderingsgedrag vertonen, zowel op expliciet niveau (zelfrapportage aan de hand van een vragenlijst) als impliciet niveau (responsetijden op een reactietijdentoon) een sterkere relatie laten zien tussen het zelf en aan gezag gerelateerde karaktertrekken en concepten (macht en dominantie). Daarnaast geven personen die toenaderingsgedrag vertonen aan dat een hoge functie binnen een bedrijf beter bij hen past.

Ook het gebruiken van een lage stem zorgt voor een hogere score op aan gezag gerelateerde karaktertrekken en sterkere gevoelens van gezag. Daarnaast activeert een lage stem meer abstract in tegenstelling tot concreet denken (dat wil zeggen, meer de grote lijnen zien, in plaats van details). Dit is een kwaliteit die samenhangt met gezag.²⁵

Park en collega's (2013) onderzochten het effect van iemands lichaamshouding op gevoelens van gezag en vonden een hogere zelfwaardering op gezag wanneer mensen een brede houding aannamen. Er zijn echter culturele verschillen. Wanneer men een brede houding heeft door met de voeten op het bureau te leunen leidt dit voornamelijk bij Westerse (niet Oosterse) mensen tot activatie van aan gezag gerelateerde concepten en een sterkere neiging (risicovolle) actie te ondernemen.

Onderzoek toont tevens aan dat het maken van een vuist ervoor zorgt dat mannen zichzelf als assertiever zien en in zelfrapportages aangeven behandeld te

worden met meer respect door anderen. Voor vrouwen geldt dit niet.²⁶

3. Verbaal gedrag

Uit onderzoek blijkt dat bepaald verbaal gedrag ook kan bijdragen aan de perceptie van gezag. *Zo blijkt dat mensen die veel praten en lang aan het woord zijn als gezagvoller worden gezien.*²⁷ In een meta-analyse naar de relatie tussen de tijd die mensen aan het woord zijn en gezag maakte Schmid-Mast (2002) een vergelijkbaar onderscheid tussen echte en waargenomen relaties als Hall, Coats, en LeBeau (2005) in de hierboven beschreven meta-analyse. In de studies waar is gekeken naar de echte relatie tussen sprekerstijd en gezag werd een minder sterke relatie gevonden dan in de studies waarin gekeken is naar de waargenomen relatie. Dit is in lijn met de bevindingen van de meta-analyse van Hall, Coats, en LeBeau (2005) naar non-verbale communicatie. Dit impliceert dat mensen die veel praten als gezagvoller worden gezien maar mensen met veel gezag praten niet per se meer. Echter, echt gezag hangt wel samen met grotere spreekstijd wanneer iemand een dominante rol krijgt toebedeeld (maar niet als gevolg van dominantie als persoonlijkheidskenmerk), als mannen met elkaar interacteren en wanneer er veel mensen met elkaar in een groep interacteren.

²² Farley, 2008

²³ Verschil tussen condities marginaal significant ($p = .09$).

²⁴ Schubert, Schubert, & Topolinski, 2013

²⁵ Stel, van Dijk, Smith, van Dijk, & Djalal, 2011

²⁶ Schubert & Koole, 2009

²⁷ Schmid-Mast, 2002

Gifford en Hine (1994) hebben in hun onderzoek naar de effecten van verbale communicatie op gezag video-opnames gemaakt van groepsgesprekken. Vervolgens hebben ze het geluid laten coderen door observanten. De resultaten laten zien dat mensen die vaak refereren aan zichzelf terwijl ze praten, het vaak openlijk eens en oneens zijn met anderen, veel vragen stellen, vaker een verbale conversatie starten en vaak het initiatief nemen om te lachen als gezagvoller worden gezien.

Als je kijkt naar het verbale gedrag van mensen met gezag dan zie je dat mensen met gezag zich anders gedragen dan mensen laag in gezag. In een studie van Johnson (1994) waarin leiders werden aangewezen bleek dat deze leiders minder taal gebruiken die twijfel impliceert zoals “misschien” en “ik denk” en bij het luisteren naar anderen minder tussenwerpsels zoals “echt?” en “wauw” gebruiken.

4. Uiterlijke cues

Uit studies waarin onderzocht is welke cues mensen gebruiken om gezag te beoordelen blijkt dat ook uiterlijke cues hierin een rol spelen. Onderzoek van Judge en Cable (2004) en Wilson (1968) laat zien dat de lengte van een persoon samenhangt met het waargenomen gezag (status) van deze persoon. Zo worden lange mensen eerder gekozen voor leidinggevende posities en is er een positief verband tussen iemands lengte en de hoeveelheid geld die zij verdienen. Interessant is dat een vrij recent onderzoek laat zien dat andere gezagscues ook de inschatting van iemands lengte kunnen vergroten en dat deze inschatting van lengte de relatie tussen gezagscues en het gepercipieerde gezag van een persoon verklaart.²⁸ Opvallend is dat mensen die zich machtig voelen anderen, op zowel foto's als face-to-face, als kleiner beoordelen. Het omgekeerde geldt voor mensen die zich onmachtig voelen, zij nemen anderen groter waar.²⁹ Uit onderzoek van Stulp, Buunk, Verhulst, en Pollet (2012) naar scheidsrechters en hun assistenten in zowel een nationale competitie (Frankrijk) als een internationale competitie (Wereldkampioenschap 2010) blijkt dat machtige mensen (in dit geval de scheidsrechters) gemiddeld langer zijn dan minder machtige mensen (assistent-scheidsrechters). Bovendien werd er een relatie gevonden tussen lengte en gepercipieerde competentie en status van scheidsrechters.

Een tweede uiterlijke cue die gezag kan communiceren is aantrekkelijkheid. Uit onderzoek blijkt dat aantrekk-

lijkheid gerelateerd wordt aan allerlei positieve eigenschappen zoals sociale vaardigheden.³⁰ Ook verdienen aantrekkelijke mensen vaak meer geld.³¹ Anderson, John, Keltner en Kring (2001) vonden in hun onderzoek een positieve relatie tussen aantrekkelijkheid en sociale status. Opvallend is dat deze relatie alleen gevonden werd voor mannen en niet voor vrouwen.

Kleding is een derde uiterlijke cue die mede bepaalt of mensen als gezagvol worden gezien.³² In een studie van Schmid-Mast en Hall (2004) werden participanten gevraagd om op basis van foto's een inschatting van gezag te geven. Uit de resultaten bleek dat formele kleding een indicator was voor gezag. Opvallend was dat dit alleen geldt voor mannen met formele kleding.

*Het gebruik van uniformen voor bijvoorbeeld brandweerpersoneel, politieagenten en ziekenhuispersoneel heeft verschillende functies zoals in eerste instantie het verduidelijken van de groep waartoe iemand behoort maar het is ook bedoeld om gezag uit te stralen.*³³ Onderzoek naar het begrip van kinderen over het gezag van politie laat zien dat een politie-uniform bepaalt of kinderen denken dat een persoon iemand mag arresteren, zelfs wanneer het duidelijk is dat deze persoon geen agent is maar een ander beroep heeft. Omgekeerd werd ook gevonden dat kinderen denken dat agenten die hun uniform niet aan hebben geen arrestaties mogen verrichten.³⁴ Hieruit kan opgemaakt worden dat een uniform een (initiële) culturele gezagscue is.

²⁸ Marsch, Schechter, & Blair, 2009

²⁹ Yap, Mason, & Ames, 2013

³⁰ Riggio, 1986

³¹ Roszell, Kennedy, & Grabb, 1989

³² Zie Rafaeli & Pratt, 1993 voor een overzicht

³³ Joseph & Alex, 1977

³⁴ Durkin & Jeffery, 2000

5. Discussie

Naast de eventuele positieve gevolgen van gezag op interacties tussen personen, kunnen gevoelens van gezag ook negatieve effecten hebben. Zo kunnen geactiveerde gevoelens van macht ervoor zorgen dat mensen minder geneigd zijn het perspectief van de ander in te nemen.³⁵ Gevoelens van gezag (macht) die ontstaan door non-verbale elementen in de communicatie (zoals het lichaam verbreden) kunnen er tevens voor zorgen dat mensen norm overschrijdend gedrag vertonen. Yap en collega's (2013) toonden in een serie van drie experimenten aan dat mensen die een brede houding aannemen vaker geld aannemen wat niet voor hen bedoeld is en vaker frauderen en vals spelen bij testen en opdrachten. Het verband tussen houding en norm overschrijdend gedrag werd verklaard door een toename in gevoelens van macht. Deze onderzoeken illustreren dat het verhogen van percepties, en daarmee wellicht ook gevoelens, van macht bijkomende negatieve effecten kan hebben.

Smith en Galinsky (2010) benadrukken dan ook dat het van belang is alleen gevoelens van macht te activeren bij bepaalde personen. *Mensen met macht, in tegenstelling tot mensen zonder macht, laten zich meer leiden door hun centrale waarden, dan ondergeschikte incidentele overwegingen.*³⁶ In lijn met deze redenering vonden Chen, Chai en Bargh (2001) dan ook dat wanneer het concept macht geactiveerd wordt bij mensen met een meer sociale instelling (versus mensen die sterker gericht zijn op het eigen belang) zij bereid zijn meer

verantwoordelijkheid te nemen, door bijvoorbeeld een groter gedeelte van het werk voor hun rekening te nemen. Macht zorgt er dus voor dat je meer aandacht hebt voor je interne staat en er een sterker verband is tussen hoe je je voelt of hoe je denkt en hoe je je gedraagt.³⁷ Het is dus van belang rekening te houden met de sociale versus persoonlijke oriëntatie van overheidsmedewerkers bij de selectie of training hiervan, zodat wanneer het gezag van deze personen verhoogd wordt zij zich laten leiden door sociale motieven die zij hebben, in plaats van motieven die betrekking hebben op het verrijken van henzelf.

Daarnaast is het belangrijk om macht niet te openlijk te gebruiken. Het kan dan namelijk gebeuren dat andere mensen het gevoel krijgen dat hun vrijheid bedreigd wordt waardoor ze weerstand bieden.³⁸ Dit kan er zelfs toe leiden dat er zogenaemde "boemerang"-effecten optreden waarbij mensen het tegenovergestelde gaan doen van wat hen wordt verzocht of opgedragen.³⁹ Het voordeel van met name non-verbale communicatie in het bewerkstelligen van gezag in interpersoonlijke relaties is dat er uitdrukking gegeven kan worden aan een verticale relatie tussen personen, zonder deze expliciet te hoeven maken. Smith en Galinsky (2010) beargumenteren namelijk dat non-verbale cues onbewust worden gecommuniceerd en waargenomen. *Voor eventuele interventies gericht op het vergroten van gezag betekent dit dan ook dat non-verbale communicatie mogelijk op meer subtiele wijze ingezet kan worden door non-verbale gedragingen die normaliter automatisch worden vertoond bewust aan te leren.* In dit geval gebruikt de zender de

non-verbale gezagcues bewust, terwijl de invloed hiervan op de ontvanger relatief onbewust blijft. Dit kan er dan ook voor zorgen dat er minder weerstand ontstaat bij de interactiepartner, in vergelijking met andere meer expliciete gezag verhogende communicatiemiddelen.⁴⁰

Zoals beschreven in de introductie bestaat het concept gezag uit verschillende dimensies. Met name in de context van gezag bij overheidsmedewerkers is het interessant om verder onderzoek te doen naar de verschillen tussen macht en status. Uit onderzoek blijkt namelijk dat ondanks dat er vaak een relatie is tussen macht en status dit niet altijd het geval hoeft te zijn. Gevangenisbewaarders, bankdirecteuren en portiers van nachtclubs hebben bijvoorbeeld allemaal macht omdat ze controle hebben over waardevolle middelen, maar hebben toch vaak moeite om respect (status) te krijgen.⁴¹ *Vaak is het zo dat mensen de aanwijzingen van iemand met macht volgen omdat ze dan waardevolle middelen kunnen bemachtigen of bang zijn voor eventuele sancties, terwijl ze de aanwijzingen van iemand met status volgen omdat ze er van overtuigd zijn dat dit het beste is om te doen.* Willer, Youngreen, Troyer en Lovaglia (2012) hebben onderzocht hoe mensen met macht ook status kunnen bereiken. Ze laten zien dat dit kan door een gematigd (i.p.v. sterk) gebruik van macht waardoor ze als minder egoïstisch en als competentere gezien worden. Daarnaast kunnen mensen met macht meer status krijgen door te laten zien dat ze gemotiveerd zijn om samen te werken met de groep.

³⁵ o.a. empathie tonen; Galinsky, Magee, Inesi & Gruenfeld, 2006

³⁶ Smith & Galinsky, 2010

³⁷ Smith & Galinsky, 2010

³⁸ Brehm, 1966

³⁹ Burgoon, Alvaro, Grandpre, Voulodakis, 2002

⁴⁰ Brehm, 1966

⁴¹ Fast, Halevy, & Galinsky, 2011

6. Aanbevelingen

- ✓ Het is belangrijk om rekening te houden met persoonlijkheidseigenschappen bij het activeren van gezag omdat deze een sterkere voorspeller worden van gedrag op het moment dat macht geactiveerd wordt;
- ✓ Gebruik subtiele i.p.v. expliciete communicatie om gezag uit te stralen zodat weerstand voorkomen wordt. Een overheidsmedewerker zou bijvoorbeeld een bredere houding aan kunnen nemen of woorden vermijden die twijfel impliceren;
- ✓ Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat het gezag van overheidsmedewerkers bestaat uit zowel macht als status omdat macht zonder status kan leiden tot negatieve reacties. Status bij machtige personen kan verhoogd worden door je sociale kant te laten zien en gematigd te zijn in het tentoonspreiden van gezag.
- ✓ Het is aanbevelenswaardig om overheidswerknemers kunstmatig langer te laten lijken dan hun interactiepartner. Bijvoorbeeld door balies op te hogen of petten of hoeden hoger te maken;
- ✓ Hoewel overheidmedewerkers doorgaans een positie bekleden waarin zij macht hebben hoeft dit niet noodzakelijkerwijs zo te voelen voor hen. Om gevoelens van gezag te stimuleren is gebruik van gezagcues dan ook aan te bevelen. Te denken valt aan het vertonen van toenaderingsgedrag.

7. Referenties

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001).

Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116.

Blass, T. (1999).

The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 955-978.

Brehm, J. W. (1966).

A theory of psychological reactance. New York.

Burgoon, M., Alvaro, E., Grandpre, J., & Voulodakis, M. (2002).

Revisiting the theory of psychological reactance: Communicating threats to attitudinal freedom. In *The persuasion handbook: Developments in theory and practice.* Edited by J. P. Dillard & M. Pfau, 213-232. Thousand Oaks, CA: SAGE. [ISBN: 9780761920069]

Buss, D. M. (1999).

Evolutionary psychology: The new science of the mind. Allyn & Bacon.

Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001).

Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 173.

Dovidio, J. F., & Ellyson, S. L. (1982).

Decoding visual dominance: Attributions of power based on relative percentages of looking while speaking and looking while listening. *Social Psychology Quarterly*, 106-113.

Dovidio, J. F., Ellyson, S. L., Keating, C. F., Heltman, K., & Brown, C. E. (1988).

The relationship of social power to visual displays of dominance between men and women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 233.

Durkin, K., & Jeffery, L. (2000).

The salience of the uniform in young children's perception of police status. *Legal and Criminological Psychology*, 5, 47-55.

Farley, S. D. (2008).

Attaining status at the expense of likeability: pilfering power through conversational interruption. *Journal of Nonverbal Behavior*, 32, 241-260.

Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012).

The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 391-394.

Forsyth, D. R., (2014).

Structure. *Group Dynamics* (6th ed.; pp. 165-201). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Fournier, M. A., Moskowitz, D. S., & Zuroff, D. C. (2002).

Social rank strategies in hierarchical relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 425.

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006).

Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17, 1068-1074.

Gifford, R., & Hine, D. W. (1994).

The role of verbal behavior in the encoding and decoding of interpersonal dispositions. *Journal of Research in Personality*, 28, 115-132.

Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005).

Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131, 898.

Johnson, C. (1994).

Gender, legitimate authority, and leader-subordinate conversations. *American Sociological Review*, 59, 122-135.

Joseph, N., & Alex, N. (1972).

The uniform: A sociological perspective. *American Journal of Sociology*, 719-730.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004).

The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 428.

Kalma, A. (1991).

Hierarchisation and dominance assessment at first glance. *European Journal of Social Psychology*, 21, 165-181.

Koch, S. C., Baehne, C. G., Kruse, L., Zimmermann, F., & Zumbach, J. (2010).

Visual dominance and visual egalitarianism: individual and group-level influences of sex and status in group interactions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 34, 137-153.

Laupa, M. (1994).

"Who's in charge?" Preschool children's concepts of authority. *Early Childhood Research Quarterly*, 9, 1-17.

Larsen, K. S., Triplett, J. S., Brant, W. D., & Langenberg, D. (1979).

Collaborator status, subject characteristics, and conformity in the Asch paradigm. *The Journal of Social Psychology*, 108, 259-263.

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008).

Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2, 351-398.

Marsh, A. A., Henry, H. Y., Schechter, J. C., & Blair, R. J. R. (2009).

Larger than life: humans' nonverbal status cues alter perceived size. *PLoS one*, 4, e5707.

Milgram, S. (1965).

Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18, 57-76.

Park, L. E., Streamer, L., Huang, L., & Galinsky, A. D. (2013).

Stand tall, but don't put your feet up: Universal and culturally-specific effects of expansive postures on power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 965-971.

Pratkanis, A. R. (2007).

Social influence analysis: An index of tactics. In Pratkanis, A. R. (Ed.), *The Science of Social Influence. Advances and Future Progress* (pp. 30 - 40).

Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (1993).

Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18, 32-55.

Riggio, R. E. (1986).

Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649.

Rothman, N. B. (2011).

Steering sheep: How expressed emotional ambivalence elicits dominance in interdependent decision making contexts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 66-82.

Roszell, P., Kennedy, D., & Grabb, E. (1989).

Physical attractiveness and income attainment among Canadians. *The Journal of Psychology*, 123, 547-559.

Schmid-Mast, M. (2002).

Dominance as expressed and inferred through speaking time. *Human Communication Research*, 28, 420-450.

Schmid-Mast, M., & Hall, J. A. (2004).

Who is the boss and who is not? Accuracy of judging status. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28(3), 145-165.

Schubert, T. W., & Koole, S. L. (2009).

The embodied self: Making a fist enhances men's power-related self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 828-834.

Schubert, L., Schubert, T. W., & Topolinski, S. (2013).

The effect of spatial elevation on respect depends on merit and medium. *Social Psychology*, 44, 147.

Smith, P. K., & Galinsky, A. D. (2010).

The nonconscious nature of power: Cues and consequences. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 918-938.

Smith, P. K., McCulloch, K. C., & Schouwstra, A. (2013).

Moving closer to reach the top: approach behavior increases one's sense of power. *Social cognition*, 31, 518-529.

Stel, M., van Dijk, E., Smith, P. K., van Dijk, W. W., & Djalal, F. M. (2012).

Lowering the pitch of your voice makes you feel more powerful and think more abstractly. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 497-502.

Stulp, G., Pollet, T. V., Verhulst, S., & Buunk, A. P. (2012).

A curvilinear effect of height on reproductive success in human males. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 66, 375-384.

Tiedens, L. Z., & Fragale, A. R. (2003).

Power moves: complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 558.

Willer, R., Youngreen, R., Troyer, L., & Lovaglia, M. J. (2012).

How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 355-367.

Wilson, P. R. (1968).

Perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *The Journal of Social Psychology*, 74, 97-102.

Yap, A. J., Mason, M. F., & Ames, D. R. (2013).

The powerful size others down: The link between power and estimates of others' size. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 591-594.

Yap, A. J., Wazlawek, A. S., Lucas, B. J., Cuddy, A. J., & Carney, D. R. (2013).

The ergonomics of dishonesty: the effect of incidental posture on stealing, cheating, and traffic violations. *Psychological Science*, 24, 2281-2289.