

Konsekwencje stosowania różnych narzędzi sprawowania władzy

Dorota Wiśniewska-Juszczak

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Prezentowane badanie jest poświęcone pokazaniu konsekwencji stosowania różnych strategii wpływu (twardych vs. miękkich) w relacji z osobami poddanymi władzy. Wyniki zrealizowanego w wirtualnych warunkach eksperymentu pokazują, że funkcjonowanie osób poddanych twardym (jednostronnym) strategiom władzy znacząco się pogarsza. Osobom poddanym twardym strategiom zarządzania spadał nastrój, zmniejszał się poziom zaangażowania na rzecz przełożonego oraz chęć działania na rzecz innych. Osobom, które podlegały miękkim strategiom wpływu, nie obniżał się poziom nastroju, a podnosiła się chęć działania na rzecz innych oraz szefa. Zmianom nie ulegał natomiast poziom zaufania osób badanych, niezależnie od tego, czy osoby były poddane twardym, czy miękkim strategiom wpływu. Prezentowane badanie dowodzi, że sprawowanie władzy w sposób uwzględniający potrzeby drugiej strony (podwładnych) może przyczynić się do podnoszenia kapitału osobowego jednostek.

Słowa kluczowe: *władza, twarde i miękkie strategie wpływu, kapitał społeczny*

Relacje, które wiążą nas z innymi, często wiążą się z sytuacją asymetrii władzy. Pozycja zajmowana w hierarchii władzy wpływa na postrzeganie świata społecznego i interakcje międzyludzkie. Wyniki wielu badań wskazują na lepsze funkcjonowanie osób, które w relacjach z innymi zajmują pozycję nadrzędną, a nie podporządkowaną. Tematyka różnic między osobami poddanymi władzy i sprawującymi władzę jest eksplorowana przez wielu badaczy (Galinsky, Gruenfeld, Magee, 2003; Galinsky, Magee, Ines, Gruenfeld, 2006; Guinote, 2007; Keltner, Gruenfeld, Anderson, 2003; Lee-Chai, Bargh, 2001; Overbeck, Park, 2001). W literaturze psychologicznej pojęcie władzy było rozumiane dość jednorodnie, badacze nie wskazywali na wyraźnie różne konsekwencje odmiennych sposobów: myślenia o władzy i jej sprawowania.

W psychologii władza jest definiowana jako zdolność jednostki do wpływania na działania innych i kontrolowanie ich zasobów (Thibaut, Kelley, 1959) czy zdolność do zmieniania stanu innych (Fiske, 1993). Joe Magee i Adam Galinsky (2008) traktują władzę jako różnicę w kontrolowaniu zasobów cenionych przez obie strony

interakcji, różnicę umożliwiającą aktywność i podejmowanie decyzji przez poszczególne strony relacji. Dacher Keltner, Deborah Gruenfeld i Cameron Anderson (2003) akcentują we władzy kwestię zdolności do modyfikowania stanów innych osób przez dysponowanie nagrodami i karami. W 2009 roku badacze holenderscy opublikowali badania, ukazujące niejednorodność tego pojęcia, stwierdzające nie tylko jeden wymiar władzy, ale wskazujące, że istnieją dwa główne jej rodzaje: władza nad innymi – jako kierowanie innymi i odpowiedzialność za innych (władza społeczna) oraz władza jako niezależność od innych – wolność w realizacji własnych celów (władza personalna; Lammers, Stoker, Stapel, 2009; Mast, Jonas, Hall, 2009). Warto pamiętać, że taki sposób rozumienia władzy zaproponowali już w latach siedemdziesiątych David McClelland i Robert Steele. Pisali oni o różnych motywach skłaniających jednostki do sięgania po najwyższe role w organizacjach, a wyniki ich licznych badań pozwoliły wyróżnić trzy podstawowe motywy: motywację do osiągnięcia sukcesów i podnoszenia własnych umiejętności (*achievement motivation*), motywację afiliacyjną, czyli wzmacniania i budowania relacji z innymi (*affiliation motivation*), oraz motywacją do sprawowania władzy (*power motivation*). Motywacja władzy nie jest jednorodna; wyniki licznych badań pozwoliły wyróżnić

Dorota Wiśniewska-Juszczak, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa,
e-mail: dorota.wisniewska-juszczak@swps.edu.pl

dwa jej rodzaje (McClelland, Steele, 1972; Winter, 1973). Jednostki sięgają po władzę z powodu chęci dominacji nad innymi (*personal power*) i ze względu na dobro innych, chęć realizowania społecznie czy instytucjonalnie ważnych spraw (*social power*). Władza osobista (*personal power*) charakteryzuje osoby w egoistyczny sposób wykorzystujące swoje możliwości wywierania wpływu, traktujące innych przedmiotowo i pragnące podporządkować ich sobie. Jednostki kierujące się społeczną motywacją posiadania władzy cechuje samokrytycyzm: wywierając wpływ na innych, zwracają uwagę na zasady etyczne i prawne swoich zachowań. W kontaktach interpersonalnych postrzegają innych jako partnerów, z którymi warto negocjować i zawierać kompromisy dla dobra jakiejś większej całości – organizacji, firmy, narodu. McClelland i współpracownicy sądzili, że motywacja jest względnie trwałym elementem osobowości. Współczesne myślenie i badania dotyczące władzy wskazują, że ważną rolę w naszym działaniu w sytuacji asymetrii w relacjach ma aktywizowanie określonego rodzaju władzy, tworzenie kontekstu i wzbudzanie personalnego czy społecznego charakteru władzy w interakcjach z innymi.

W związku z rozróżnieniem władzy zaproponowanym przez McClellanda i Steela, (1972), a współcześnie przez Lammersa i współpracowników (2009), pojawiają się ważne pytania: (1) Jak różnie sprawowana władza wpływa na interakcje społeczne, na budowanie relacji, na nastrój podwładnych czy chęć angażowania się w sprawy innych, na szeroko rozumiany kapitał społeczny? (2) W jaki sposób w sytuacji relacji z innymi i za pomocą jakich narzędzi odbywa się „zmienianie stanu innych osób”?

SPRAWOWANIE WŁADZY

A ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W ORGANIZACJI ORAZ BUDOWANIE RELACJI Z INNYMI

Zgodnie z koncepcją kapitału społecznego, najistotniejszym jego elementem są kontakty społeczne oparte na wzajemnym wsparciu oraz zaangażowaniu społecznym na rzecz organizacji czy innych ludzi (Putnam, 1995). Kapitał społeczny oznacza zestaw pewnych podstawowych wartości, takich jak uczciwość, prawdomówność, wywiązywanie się z umów i dotrzymanie słowa, a także wzajemne zaufanie oraz pamiętanie o swoich obowiązkach jako podstawie istnienia każdej grupy społecznej (Kochanowski, 2005). Zakładając, że kapitał społeczny wiąże się z udziałem w organizacjach, zaangażowaniem społecznym, zaufaniem do innych, wsparciem społecznym, istotne staje się, w jaki sposób odbywają się te kontakty, czy służą lepszej komunikacji i nawiązywaniu satysfakcjonujących relacji z innymi w miejscu pracy.

Zgodnie z koncepcją omawianą w badaniu, jednostki sprawujące formalną władzę tylko wtedy będą przyczyniały się do rozwoju kapitału społecznego, kiedy wpływając na innych (zmieniając ich stan), będą stosowały takie narzędzia władzy i wpływu, które przynoszą korzyści obu stronom interakcji.

Zgodnie ze zweryfikowaną i uzupełnioną koncepcją Johna Frencha i Bertrama Ravena (1959), wśród różnych narzędzi władzy można wyróżnić zarówno takie, które uwzględniają korzyści obu stron interakcji, jak i takie, które głównie pozwalają zrealizować interesy sprawujących władzę (Kosłowski, Schwarzwald, 2001). Społeczne oddziaływanie i wpływanie na innych opiera się, według badaczy, głównie na sześciu podstawowych rodzajach władzy – władzy nagradzania, wymuszania, legalnej, eksperckiej, informowania oraz odniesienia, czyli identyfikacji z przełożonym (French, Raven, 1959; Raven, 2009). Badacze uznali, że posługując się tymi strategiami, przełożony może doprowadzić do zmiany postaw czy zachowań swoich podwładnych. Twarde narzędzia władzy są oparte na zasobach związanych z nagradzaniem i karaniem oraz odwoływaniem się do swojej formalnej pozycji. Przykładem miękkich narzędzi władzy są zasoby związane z informacją, odwoływaniem się do swoich kompetencji (eksperckości) czy do identyfikacji z przełożonym.

Można przypuszczać, że wykorzystywanie obustronnie korzystnych miękkich strategii wywierania wpływu wiąże się w sposób istotny z władzą rozumianą jako społeczna odpowiedzialność i negatywnie koreluje z personalną władzą rozumianą jako realizacja przede wszystkim celów własnych.

Władza personalna w badaniach Lammersa i współpracowników (2009) nasilała stereotypowe myślenie o innych, ponieważ sprawowanie władzy wiąże się, w takim rozumieniu, z poczuciem niezależności i wolności od innych. Aktywizacja władzy społecznej osłabiała i prowadziła do zaniku stereotypowego myślenia o innych, gdyż ten rodzaj władzy związany jest ze współzależnością i odpowiedzialnością.

Ważne w życiu społecznym i zawodowym staje się posiadanie władzy w znaczeniu władzy nad innymi i odpowiedzialności za innych. W świetle wyników badań Carol Oyster (1992) osoby pozostające w roli podwładnych zwracają uwagę przede wszystkim na styl przewodzenia oraz wykorzystywane strategie wpływu w zarządzaniu, a nie na przykład na płeć osób sprawujących władzę. Badania realizowane przez Oyster były prowadzone na podstawie rozumienia władzy Frencha i Ravena (1959), a więc podobnie jak zrealizowane w moim autorskim badaniu.

Jak zauważa Carol Oyster, dla podwładnych istotny jest styl przewodzenia ich szefów, można zatem stwierdzić, że efektywność i zaangażowanie pracowników w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki są zarządzani przez kierowników, a więc od stylu przewodzenia. Bass i Avolio (1992) na początku lat dziewięćdziesiątych rozpoczęli intensywne badania nad stylami przywództwa w grupie. Zanim stworzyli ostateczną koncepcję dotyczącą przewodzenia innym, skierowali szereg pytań związanych z zarządzaniem do menedżerów w największych organizacjach na świecie oraz wyższych oficerów armii amerykańskiej. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi opracowali *Wieloczynnikowy kwestionariusz przywództwa*, który w ciągu kolejnych lat testowali w różnych grupach na całym świecie, włączając w to kadre kierowniczą z Nowej Zelandii, Indii i Japonii, dyrektorów i kierowników pięciuset firm wyszczególnionych w piśmie *Fortune* oraz oficerów z Kanady i z Niemiec. Analiza tych badań pozwoliła badaczom stwierdzić, że są liderzy, którzy dzięki pewnym cechom charakteru zwiększają efektywność funkcjonowania swoich ludzi przy jednoczesnym odczuwaniu przez pracowników większej satysfakcji z pracy (Bass, Avolio, 1993). Liderów wykazujących niektóre z tych cech badacze nazwali „przywódcami transformacyjnymi”, czyli przeobrażającymi grupę, której przewodzą. Liderzy transformacyjni pozytywnie wpływają na motywację, poglądy i zachowania swoich zwolenników. Lider transformacyjny przekazuje swoim zwolennikom poczucie wspólnej misji, deklaruje więź ze swoimi zwolennikami, a jednocześnie jest gotowy zrezygnować z własnych korzyści. Potrafi dostrzec silne i słabe strony innych ludzi, interesuje się ich samopoczuciem i nastrojem. Wspiera wysiłki podwładnych zmierzające do poprawienia wyników ich pracy. Przeciwnieństwem transformacyjnego stylu przewodzenia jest styl transakcyjny: liderzy transakcyjni wchodzą ze swoimi podwładnymi w relacje wymiany, motywują ich za pomocą nagród, pochwał, obietnic lub kar, a więc posługują się środkami racjonalnymi i ekonomicznymi (Bass, 1999).

Badania Bassa i Avolio (1993) wskazują bardzo ogólnie na cechy i umiejętności jednostki sprawującej formalną władzę nad innymi, ale nie omawiają rodzaju strategii wywierania wpływu używanego przez liderów wobec podwładnych. Badania Bassa i Avolio stały się bezpośrednią inspiracją do zrealizowanego przeze mnie badania, w którym weryfikowałam rolę używanych strategii wpływu i sprawdzałam, jakie elementy funkcjonowania społecznego podwładnych ulegają poprawie w wyniku stosowania określonych (twardych vs. miękkich) narzędzi władzy i wpływu. Inspiracją stały się również wyniki badań dotyczących konsekwencji podlegania władzy,

np. badania Keltnera i Langnera (2001; za: Keltner i in., 2003), wskazujące na powiązanie nastroju z pełnieniem bądź podleganiem władzy. Osoby pozostające w roli podwładnego, po aktywizacji takiego stanu (podwładności), czuły się gorzej i ich nastrój się obniżał. Keltner i współpracownicy nie sprawdzali jednak, czy ujawniają się zależności związane z rodzajem prezentowanej władzy (personalna vs. społeczna) i strategiami wpływu używanymi przez osoby formalnie sprawujące władzę w relacji. Warto zweryfikować, czy zarządzanie i podkreślanie władzy (pokazywanie jej personalnego charakteru) przez osoby sprawujące władzę może obniżyć samopoczucie i nastrój podlegających takiej władzy, a akcentowanie społecznego charakteru władzy może przyczynić się do poprawy nastroju.

EFEKTY STOSOWANYCH STRATEGII WPLYWU (SZEFA) NA SPOŁECZNE I PSYCHOLOGICZNE FUNKCJONOWANIE PODWŁADNYCH

Na podstawie przedstawionych i opisanych teorii władzy, koncepcji stylów przywództwa i badań związanych z władzą i konsekwencjami jej sprawowania przyjęto następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. Używanie przez szefów twardych (jednostronnych) strategii wpływu obniża nastrój podwładnych w większym stopniu niż używanie przez nich miękkich (dwustronnych) strategii wpływu społecznego.

Hipoteza 2. Poziom zaufania osób, wobec których są stosowane miękkie (dwustronne) strategie, jest wyższy niż tych, wobec których są stosowane twarde (jednostronne) strategie władzy i wpływu.

Hipoteza 3. Szef stosujący miękkie (dwustronne) strategie wpływu i władzy osiągnie wyższe oceny podwładnych na wymiarze spostrzeganej motywacji władzy społecznej i afiliacji, w porównaniu z szefem stosującym twarde strategie władzy i wpływu.

Hipoteza 4. Stosowanie twardych strategii wpływu i władzy przyczynia się do zmniejszenia chęci zaangażowania się jednostek w działania na rzecz szefa, a tym samym organizacji.

Hipoteza 5. Stosowanie twardych strategii wpływu i władzy przyczynia się do zmniejszenia chęci angażowania się jednostek w kolejne działania na rzecz innych.

METODA

Osoby badane

W badaniu wzięły udział 94 osoby, w tym 49 kobiet i 45 mężczyzn, w wieku od 19 do 63 lat ($M = 28,45$). Kontrolni podlegały zmienne związane z zajmowaną pozycją w pracy (stanowisko menedżerskie – 32 osoby, niemenedżerskie – 62 osoby) oraz liczba lat pracy ($M = 9,4$)

osób badanych. Ze względu na specyfikę badania wzięły w nim udział tylko osoby pracujące, i było to jedynym kryterium doboru badanych.

Procedura i materiały

Badanie zostało przeprowadzone za pośrednictwem internetu. Dobór osób do badania odbywał się metodą łańcuskową: rozesłano prośby do osób znanych i nieznanymi autorowi z prośbą o rozesłanie dalej, jak również przez informację doklejaną do treści każdego e-maila wysłanego przez autora do pracowników różnych korporacji o zasięgu ogólnopolskim. W sumie wysłano około 200 zaproszeń do badania. Pozytywnie na zaproszenie odpowiedziały 94 osoby.

Osoby badane otrzymywały wiadomość e-mailową o bardzo ogólnych założeniach i celu planowanego badania. Wszyscy uczestnicy zostali poinformowani o pełnej poufności powierzonych informacji. Akces do badania zgłaszano przez rejestrację w badaniu za pomocą jednorazowego hasła na specjalnie w tym celu przygotowanej stronie internetowej. Hasło umożliwiało dostęp do badania, w którym zostały umieszczone szczegółowe instrukcje i kwestionariusze oraz scenariusz badania. Na początku osoby badane były proszone o podanie podstawowych danych na swój temat: wiek, płeć, liczba lat pracy, stanowisko (menedżerskie lub niemenedżerskie). Następnie badani określali swój aktualny nastrój (pierwszy pomiar). W następnej kolejności badani byli proszeni o wylosowanie jednej z dwóch liczb (1 lub 2), wybór był poprzedzony informacją, że oto losują rolę, jaka przypadnie im w badaniu: rolę przełożonego lub podwładnego. W rzeczywistości wszyscy uczestnicy grali rolę podwładnego. Manipulacja eksperymentalna miała na celu wywołać wrażenie, że badany za chwilę przystąpi do eksperymentu z drugą osobą, która pełni rolę przełożonego, bo taką rolę wylosowała, a więc dojdzie do interakcji między tzw. szefem a podwładnym. Następnie na ekranie komputera pojawiał się krótki opis sytuacji, w której występuje badany.

Dobór do grup badanych odbywał się losowo. Każdy uczestnik miał jednakową szansę trafić zarówno do jednej z dwóch grup eksperymentalnych (twarde vs. miękkie strategie władzy i wpływu), jak i do grupy kontrolnej. Wstępny opis sytuacji badanego był identyczny dla wszystkich badanych (dwie grupy eksperymentalne i jedna kontrolna) i dotyczył hipotetycznej sytuacji w pewnej firmie reklamowej, w której należy wspólnie z szefem w jak najkrótszym czasie pozyskać klienta i przygotować strategię oraz plan budżetu na kampanię reklamową. Następnie badany podejmował szereg decyzji związanych z pracą przy opisanym projekcie. Decyzje te były poprzedzane informacjami od szefa. Otrzymywane

informacje były twardymi (jednostronnymi) bądź miękkimi (dwustronnymi) strategiami wpływu i władzy zależnie od grupy, do której trafił badany. Zastosowane strategie były wzorowane na koncepcji podstaw (zasobów) władzy według Frencha i Ravena (1959).

Informacje, jakie otrzymywał badany „podwładny”, dotyczyły błędów przez niego popełnionych bądź konieczności przyspieszenia prac nad projektem. Różnice następowały w komunikowaniu tych błędów czy próśb: uczestnicy otrzymywali je w formie jednostronnych lub dwustronnych próśb, poleceń np. w wersji „strategie miękkie – dwustronne” – komunikat dotyczący rezygnacji z wolnych dni brzmiał następująco: „Ja również rezygnuję ze świąt i planowanego urlopu, żeby zająć się projektem. Wiem, że to nie jest łatwy wybór, ale tego wymaga sytuacja. Co ty na to?”. W wersji „strategie twarde” komunikat jednostronny brzmiał następująco: „Jestem twoim bezpośrednim przełożonym, mam prawo wymagać posłuszeństwa oraz realizacji zadań, które na Ciebie nakładam; to są moje oficjalne uprawnienia, a zatem odwołuję Twój urlop”. Każdy sformułowany przez szefa komunikat mógł być w dowolnym momencie zignorowany przez osobę badaną, to znaczy uczestnik badania miał szansę rezygnacji ze współpracy, wówczas „gra” dobiegała końca i badany przystępował do oceny szefa menedżera i wypełnienia kwestionariuszy. Przerwanie współpracy (etap; w którym momencie nastąpiło) było kontrolowane i zapisywane przez program, jednak nie było znaczących różnic w liczbie podjętych działań w obu grupach eksperymentalnych.

Grupa kontrolna zapoznawała się z ogólną sytuacją w opisywanej firmie reklamowej, a następnie uczestnicy byli proszeni o wybranie spośród trzech opisów osób takiej, z którą chcieliby współpracować. Opisy te stworzono tylko na potrzeby grupy kontrolnej i nie weryfikowano wyboru osób badanych w dalszej części eksperymentu. Uczestnicy z tej grupy nie przechodzili przez cały proces współpracy z szefem, ale wypełniali wszelkie kwestionariusze przynależne również grupom eksperymentalnym, dokonywano także dwukrotnego pomiaru nastroju.

W kolejnej fazie badania wszyscy uczestnicy (trzy grupy badawcze) ponownie oceniali swój nastrój (drugi pomiar) oraz oceniali swojego szefa, z którym współpracowali lub chcieliby współpracować (grupa kontrolna) podczas badania. W ostatniej fazie eksperymentu uczestnicy wypełniali skalę zaufania. Na koniec badania, po wypełnieniu wszystkich kwestionariuszy, na ekranie komputera pojawiała się podziękowanie za udział w badaniu oraz dodatkowe pytanie weryfikujące chęć pracy i pomocy na rzecz innych: „Czy chcesz wziąć udział w projekcie obywatelskim realizowanym na uczelni autorki badania?”

Jeśli tak, przyslij e-mail na wskazany adres, podając swój numer identyfikacyjny widniejący poniżej”. Podany numer identyfikacyjny pozwalał rozszyfrować osobę badaną i sprawdzić, w której grupie eksperymentalnej (lub kontrolnej) realizowała swoje badanie.

Zmienne zależne i wskaźniki

Pomiar kapitału społecznego – zmienna: zaangażowanie w pracę w organizacji. Po zrealizowaniu pierwszej fazy eksperymentu polegającej na „wspólnej” (z osobą formalnie pełniącą władzę) pracy nad projektem każdy badany z grupy eksperymentalnej określał, jak dużo czasu zamierza przeznaczyć na dalszą współpracę z wylosowanym menedżerem. W ten sposób dokonywano pomiaru zmiennej weryfikującej poziom kapitału społecznego w postaci zaangażowania na rzecz szefa i organizacji. Przyjęto, że im więcej czasu poświęci badany na współpracę z szefem, tym wyższy poziom kapitału społecznego.

Pomiar nastroju

Nastój odczuwany przez uczestników eksperymentu był mierzony dwukrotnie. Pomiaru dokonywano za pomocą wizualnej, analogowej skali nastroju autorstwa Brzezickiej (2007). Jest to prosta metoda służąca do mierzenia subiektywnej oceny cechy lub nasilenia stanu. Skala nie ma podziałki, pomiar jest dokonywany w ten sposób, że respondent zaznacza odpowiedź na pytanie na kilkucentymetrowym odcinku. Na krańcach tego odcinka leżą: brak badanego zjawiska i całkowita jego obecność. Na krańcach skali pojawiły się zakotwiczone odpowiedzi – nastrój najgorszy vs. najlepszy z możliwych. Skrajny punkt po lewej stronie skali był równoznaczny z zaznaczeniem punktu 0, czyli oznaczał najgorszy możliwy nastrój, natomiast skrajny punkt po prawej stronie skali był tożsamy z 10, czyli z najlepszym możliwym odczuwanym nastrojem.

Wartością tej skali są wysokie ujemne korelacje r Pearsona ze *Skalą depresji* Becka ($r = -0,68$; $p > 0,01$) oraz ze skalami obniżania nastroju ($r = -0,62$; $p > 0,01$) i podwyższania nastroju ($r = 0,31$; $p > 0,05$) autorstwa Wojciszke (2003), uzyskane w badaniach Brzezickiej (2007). Są to wartości potwierdzające wysoką trafność użytej skali. Podobną skalę wykorzystano między innymi w badaniach nastroju i depresji w artykule opublikowanym w *The American Journal of Psychiatry* (Chochinov, Wilson, Enns, Lander, 1997).

Ocena menedżera

Po zrealizowaniu zadania i „współpracy” z wirtualnym szefem uczestnicy badania byli proszeni o ocenę

menedżera, czyli o to, jak spostrzegają swojego wirtualnego szefa na trzech wymiarach, zgodnych z kryterialnymi cechami wymiarów motywacyjnych według McClelland (1987; osiągnięć, władzy społecznej, afiliacji). Do pomiaru użyto autorskiego narzędzia składającego się z trzech podskal mierzących trzy przytoczone wymiary motywacji. Każda z podskal liczyła trzy itemy związane z oceną na wymiarze określonego motywu. Wymiar afiliacji: „Ten menedżer wzbudził moją sympatię”; „Ten menedżer przywiązywał dużą wagę do dobrych relacji ze współpracownikami”; „Ten menedżer zachowywał się przyjaźnie wobec mnie”. Wartość statystyki α Cronbacha przy trzyitemowej skali wynosi 0,92.

Kolejne trzy itemy były związane z oceną menedżera na wymiarze motywacji osiągnięć: „Ten menedżer jasno wyznaczał cele i je realizował”; „Ten menedżer był wytrwały w realizacji wyłącznie własnych celów”; „Ten menedżer przejmował inicjatywę i wykonywał wiele rzeczy za pracownika”; wartość rzetelności α Cronbacha = 0,62, co wskazuje na dostateczną rzetelność.

Ostatnie trzy itemy były związane z oceną na wymiarze motywu władzy społecznej: „Ten menedżer dbał o mój rozwój zawodowy”; „Ten menedżer myślał tylko o własnym prestiżu i pozycji zawodowej (odwrócona pozycja)”; „Ten menedżer potrafił zmobilizować mnie do lepszej pracy”. Poziom rzetelności tej podskali jest wysoki i wynosi dla trzech pozycji: α Cronbacha 0,92.

Poziom zaufania

Badani wypełniali *Skalę zaufania* autorstwa Yamagishi i Yamagishi (1994). Skala mierzy uogólnione zaufanie, rozumiane jako wiara w dobroć ludzkiej natury. Narzędzie to w moich badaniach okazało się wysoko rzetelne: α Cronbacha = 0,86.

WYNIKI

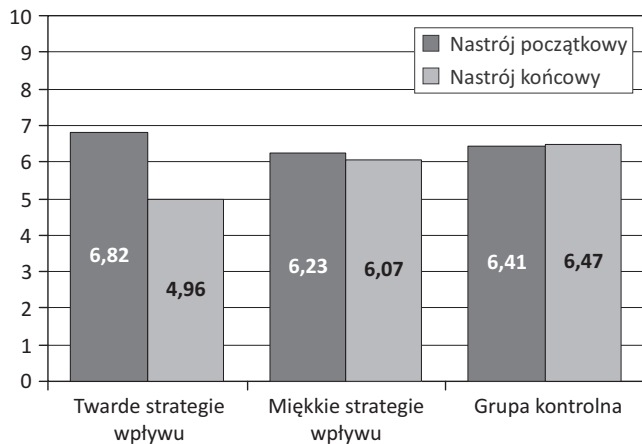
Rodzaje strategii wpływu (miękkie vs. twarde) a nastrój

Wieloczynnikowa analiza wariancji w schemacie mieszonym 3 (grupa: strategii miękkie vs. strategii twarde vs. kontrolna) \times 2 (nastrój początkowy vs. końcowy) wykazała istnienie efektu głównego zmiany nastroju: $F(1, 91) = 8,09$; $p < 0,01$; $\eta^2 = 0,08$ i efektu interakcyjnego zmiany nastroju i zróżnicowanego sposobu sprawowania władzy (twarde vs. miękkie strategii wpływu), $F(2, 91) = 7,13$; $p < 0,01$; $\eta^2 = 0,14$. Wyjaśnia to 14% wariancji. W grupie władzy sprawowanej przez używanie twardej strategii wpływu nastąpiła zmiana między nastrojem początkowym i końcowym – spadek nastroju, natomiast nie wykazano zmian w poziomie nastroju w grupie strategii miękkich i w grupie kontrolnej. Rysunek 1 przedstawia

Poziom nastroju:

0 – bardzo zły nastrój

10 – bardzo dobry nastrój



Rysunek 1. Zmiany w poziomie nastroju w zależności od udziału w grupie zarządzanej różnymi strategiami władzy.

Źródło: opracowanie własne.

wyniki dla zmian w poziomie nastroju początkowego i końcowego w zależności od udziału w grupie poddanej różnym sposobom sprawowania władzy. Efekt główny grupy okazał się nieistotny: wartość $F(2, 91) = 0,85$; $p = 0,43$. Otrzymane wyniki są zgodne z przewidywaną hipotezą: używanie przez przełożonych twardych (jednostronnych) strategii wpływu istotnie i w większym stopniu obniża nastrój podwładnych niż używanie przez nich miękkich (dwustronnych) strategii wpływu społecznego.

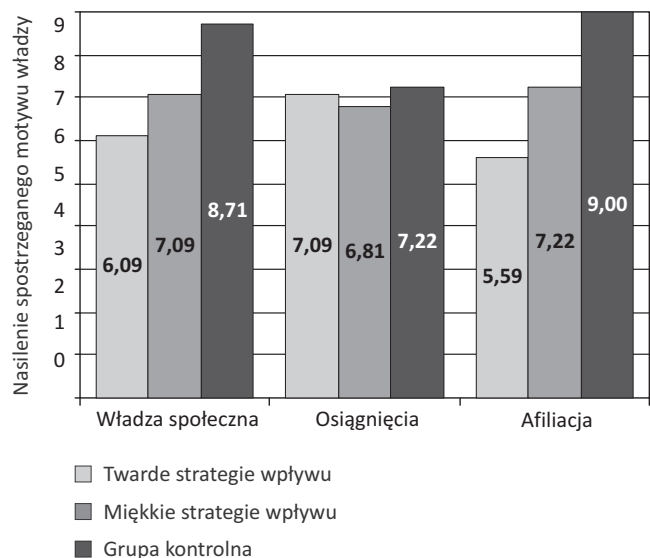
Zaufanie

Jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA) wykazała wpływ działania sposobu sprawowania władzy na poziom zaufania osób badanych jedynie na poziomie tendencji, $F(2, 91) = 2,52$; $p = 0,08$. Testy post hoc (metodą NIR) wykazały, że osoby, które trafiły do grupy z władzą sprawowaną za pomocą twardych strategii wpływu, charakteryzowały się niższym poziomem zaufania ($M = 34,50$; $p < 0,05$) od grupy osób, które trafiły do grupy kontrolnej ($M = 38,58$). Nie odnotowano natomiast różnic w poziomie zaufania między grupami eksperymentalnymi, czyli grupami, w których sprawowano władzę za pomocą różnych (twardych vs. miękkich) strategii wpływu). Prawdopodobnie zatem uzyskany wynik wskazujący na różnice między grupą eksperymentalną i kontrolną jest przypadkowy. Uogólnione zaufanie do innych jest najprawdopodobniej względnie stałą cechą jednostki. Hipotezę o zmianie w poziomie zaufania między grupami eksperymentalnymi należy odrzucić. Używanie twardych

strategii władzy i wpływu przez zwierzchników wydaje się nie mieć istotnego związku z poziomem zaufania podwładnych.

Ocena przełożonego przez podwładnych na wymiarach władzy społecznej, afiliacji oraz osiągnięć

Przewidywano, że badani, którzy wylosowali twarde sposób wpływania na ich działania oraz podejmowane decyzje, będą gorzej oceniali swojego „wirtualnego” szefa bezpośrednio po realizacji zadania. Przeprowadzona analiza wariancji w schemacie mieszanym 3 (grupa: twarde strategie wpływu, miękkie strategie wpływu, kontrolna) $\times 3$ (ocena przełożonego na wymiarze spostrzeganej motywacji: afiliacja, władza społeczna, osiągnięcia) pokazała, że osoby, wobec których zastosowano twarde strategie władzy i wpływu, zdecydowanie gorzej oceniali przełożonego na wszystkich trzech wymiarach niż osoby, które trafiły do grupy kontrolnej lub grupy miękkich strategii wpływu, $F(2, 91) = 13,213$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,23$. Profil oceny przełożonego jest różny dla każdej z grup, najniższe średnie ocen uzyskał szef stosujący twarde strategie wpływu. Hipoteza dotycząca znacząco wyższej oceny przełożonego na wymiarze władzy społecznej (*social power*) w grupie osób, na które wywierano wpływ w sposób miękki, znajduje częściowe potwierdzenie: najwyższą ocenę osiągnął przełożony na wymiarze afiliacji, a w dalszej kolejności na wymiarze właśnie władzy społecznej. Jest to istotnie wyższa ocena w porównaniu



Rysunek 2. Średnie oceny motywacji menedżera, w zależności od stosowanych przez niego strategii wpływu (miękkie vs. twarde) oraz grupa kontrolna.

Źródło: opracowanie własne.

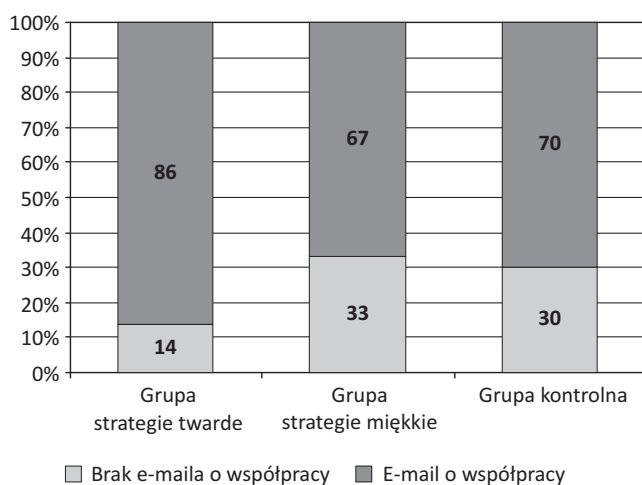
z oceną przełożonego stosującego twarde strategie wpływu i władzy. Różnice w poziomie średnich ocen przełożonego na wymiarze władzy społecznej między grupami twardej vs. miękkiej strategii wpływu są istotne, a wartość testu $t(61) = 1,99; p < 0,05$. Analiza wielkość efektu (d Cohena = 0,51) wskazuje na średnią wielkość efektu i związek między używanymi strategiami a oceną szefa na wymiarze władzy. Analiza efektu d Cohena dla wymiaru używanych strategii i oceny afiliacji wskazuje natomiast na silny związek między używanymi strategiami wpływu a oceną przełożonego na wymiarze afiliacji (d Cohena = 0,82), przy jednoczesnym słabym związku między używanymi strategiami a oceną przełożonego na wymiarze afiliacji (d Cohena = 0,17). Wyniki ilustruje rysunek 2.

Chęć działania na rzecz osoby formalnie sprawującej władzę

Analiza testem t -Studenta dla prób niezależnych wykazała, że rodzaj wybieranych strategii perswazji wpływa na chęć dłuższej współpracy z osobą używającą określonych strategii, $t(61) = 2,36; p < 0,05$. Osoby, wobec których zastosowano miękkie strategie wpływu, istotnie dłużej chcieli współpracować z takim przełożonym ($M = 2,96; SD = 0,75$) niż osoby, wobec których zastosowano twarde strategie wpływu ($M = 2,46; SD = 0,91$). Wartość d Cohena = 0,57.

Chęć angażowania się w działania na rzecz innych

W celu sprawdzenia, czy stosowanie określonych strategii (twarde vs. miękkie strategie wpływu) wiąże się z chęcią dalszego angażowania się w działania na rzecz innych,



Rysunek 3. Procent osób wysyłających e-maila z chęcią dalszej współpracy w zależności od przynależności do grupy eksperymentalnej lub kontrolnej.

Źródło: opracowanie własne.

wykonano test χ^2 . Wyniki testu wskazują, że chęć dalszej współpracy, angażowania się na rzecz innych różni się w zależności od tego, czy wobec osoby badanej zastosowano miękkie, czy twarde strategie wpływu społecznego, $\chi^2(1, N = 63) = 3,55; p = 0,059$. Wynik testu jest bliski istotności, a zatem istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby, wobec których stosowano twarde strategie wpływu wykazywały niższą od obu pozostałych grup chęć angażowania się w działania na rzecz innych. Okazało się, że osoby, na które wpływano w miękki sposób, znacznie częściej deklarowały chęć zaangażowania się na rzecz innych (dodatnie reszty w sytuacji – e-mail o chęci współpracy oraz ujemne w sytuacji – brak e-maila o chęci współpracy) niż osoby, na które wpływano w twardej sposób (sytuacja odwrotna: ujemne reszty występowały w sytuacji braku e-maila o chęci współpracy, a dodatnie w sytuacji e-maila o chęci współpracy). Zależności te ilustruje rysunek 3.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Badanie potwierdziło większość hipotez. Osoby sprawujące władzę, posługujące się wobec podwładnych głównie twardymi (jednostronnymi) strategiami wpływu i władzy znacząco obniżają nastrój swoich podwładnych. Bardzo prawdopodobne, że stosowanie twardej, jednostronnej strategii wpływu jest tożsame ze sprawowaniem władzy o charakterze personalnym, manifestującej się poczuciem niezależności od innych. Warto dodać, że charakter sprawowanej władzy był wirtualny, a więc osoby badane nie miały kontaktu z prawdziwym przełożonym, a spadek ich nastroju był prawdziwy mimo wirtualnego charakteru relacji. Można zastanowić się, czy taki charakter relacji wzmacnia, czy osłabia uzyskany wynik. W tym celu należałoby zapewne przeprowadzić dodatkowe badania i zrealizować je w warunkach rzeczywistego kontaktu między eksperymentalnym przełożonym a podwładnym.

Generowanie i pozostawianie jednostek w negatywnym nastroju prowadzi do wielu konsekwencji. Jednostki będące w negatywnym nastroju łatwiej wpadają w gniew, gdyż są mniej zdolne do modulowania pojawiającej się emocji, ponadto ów gniew jest silniejszy i trwalszy (Lazarus, 1991). Przełożony przyczyniający się do obniżenia nastroju swoich podwładnych nie jest w stanie zbudować poprawnych, satysfakcjonujących relacji z nimi oraz osłabia relacje wewnątrzgrupowe, co w konsekwencji może obniżyć kapitał społeczny organizacji. Wiele badań dotyczących roli pozytywnego nastroju pokazuje, że umiarkowany afekt pozytywny sprzyja hojności i odpowiedzialności w relacjach interpersonalnych, a także prowadzi do większej twórczości oraz plastycznego

myślenia i rozwiązywania problemów (Estrada, Isen, Young, 1997). Jednocześnie nie brak w literaturze wyników wskazujących, że w większości sytuacji ludzie, którzy czują się szczęśliwi, mają większe szanse osiągnąć to, czego pragną, a przy tym pragną tego, co jest odpowiedzialne i użyteczne społecznie. Wyniki badań pokazują też, że osoby w pozytywnym nastroju chętniej pomagają innym, są bardziej towarzyskie i przyjazne. Dodatkowo w warunkach wywołujących afekt pozytywny osłabieniu ulegają konflikty interpersonalne (Isen, Baron, 1991; Isen, Levin, 1972). Wyniki zrealizowanego przeze mnie badania wpisują się w ten kontekst – skoro chętniej współpracujemy z innymi, będąc w pozytywnym nastroju, to też silniej będziemy przyczyniali się do budowania kapitału społecznego w organizacji, w której funkcjonujemy. Wyniki te współgrają z rezultatami innych badań, wskazującymi na konsekwencje podlegania władzy. Badania Keltnera i współpracowników (2003) wykazały, że podleganie władzy sprzyja przeżywaniu negatywnych emocji. Moje badanie ponadto pokazuje, że efekt ten znacząco nasila się w sytuacji podlegania władzy osób stosujących twarde strategie zarządzania. Sądzę, że używanie twardej strategii zarządzania przyczynia się u osób podlegających władzy do silnego uświadomienia sobie, że są podwładnymi i że w związku z tym na wiele działań nie mają wpływu. Wyniki te korespondują z wynikami badań Smith, Dijksterhuisa i Wigboldusa (2008), którzy wykazali, że świadomość pozostawiania osób badanych w roli podwładnych przyczynia się do pogorszenia ich efektywności oraz szybkości działań. Być może tak działa używanie twardej (jednostronnej) strategii wpływu, przedstawionych w opisywanym badaniu, aktywizujące system hamowania będący pewnego rodzaju systemem ostrzegania przed zagrożeniami. Prawdopodobnie inaczej funkcjonują podwładni, którzy podlegają władzy osób stosujących miękkie strategie wpływu. Tu efekty działania systemu hamowania mogą być znacząco słabsze. Aby pokazać, że tu działa właśnie ten mechanizm, należałoby zrealizować dodatkową serię badań.

Zgodnie z badaniami Bassa i Avolio (1993), przywódcy transformacyjni interesują się samopoczuciem swoich podwładnych i nie działają na ich osobistą szkodę. Wyniki mojego badania wskazują, że pewną rolę mogą tu pełnić stosowane narzędzia władzy i wpływu (zapewne wynikające pośrednio z cech osobowych). To one przyczyniają się do rozwijania kapitału społecznego w organizacji i odczuwania satysfakcji z relacji u podwładnych.

W opisanym badaniu potwierdziła się również hipoteza dotycząca obniżenia zaangażowania w działania na rzecz szefa stosującego twarde strategie wpływu i władzy. Warto zwrócić uwagę, że otrzymany wynik *d* Cohena wynosi

0,57, co wskazuje na średnią wielkość efektu. Otrzymany wynik koresponduje z tym, co wykazali Raven i współpracownicy (1988). W ich badaniu, z użyciem także narzędzia opartego na sześciu podstawach władzy Frencha i Ravena (1959), stwierdzono, że istnieje dodatnia korelacja między miękkimi taktykami a poziomem satysfakcji zawodowej. Autorzy nie stwierdzili natomiast zależności między zaangażowaniem na rzecz innych a stosowanymi strategiami władzy i wpływu, gdyż zaprojektowane przez nich badanie nie pozwalało zweryfikować tego wyniku. Moje badanie dodatkowo wskazuje, że twarde strategie wpływu obniżają chęć zaangażowania się na rzecz przełożonego. Większość uczestników badania rezygnowała z dalszej i dłuższej współpracy z „szefem” stosującym twarde strategie władzy.

Otrzymane wyniki pozwalają również obronić hipotezę dotyczącą angażowania się na rzecz innych. Była to w tym badaniu zmienna mierząca kapitał społeczny. Wyniki badania pokazują, że w grupie osób, wobec których zastosowano miękkie strategie wpływu, znalazła się najliczniejsza grupa osób chętnych do angażowania się w działania na rzecz innych („chęć wzięcia udziału w projekcie obywatelskim”). Można zatem przypuszczać, że przełożony stosujący miękkie strategie wpływu przyczynia się do zwiększania kapitału społecznego, a jednocześnie pośrednio swoim zachowaniem (stosowanymi strategiami władzy i wpływu) inspirowanie podwładnych do działań prospołecznych na rzecz innych, co prawdopodobnie jest ściśle powiązane z wywoływaniem pozytywnego nastroju u podwładnych.

Dobór odpowiedniej strategii sprawowania władzy decyduje nie tylko o uległości osoby, na którą wpływ jest wywierany, lecz przede wszystkim determinuje charakter relacji (Koslowsky, Schwarzwald, 2001). Jak pokazują także inne badania, menedżer potrafiący zbudować pozytywne relacje z podwładnymi (prawdopodobnie dzięki używaniu odpowiednich narzędzi władzy) w znaczącym stopniu wpływa na odczuwanie przez nich większej satysfakcji zawodowej, a także wzmacnia chęć angażowania się w pracę, jak również przyczynia się do większej liczby zachowań obywatelskich z ich strony (Bass, Avolio, 1993; Kon, Steers, Terborg, 1995).

W zrealizowanym badaniu potwierdziła się również hipoteza dotycząca oceny spostrzeganej motywacji szefa. Najwyżej został oczywiście oceniony menedżer z grupy kontrolnej (w której każdy badany wybierał sobie swojego idealnego szefa), ciekawy jest natomiast wynik związany z wymiarem afilacji: w grupie eksperymentalnej „miękkie strategie wpływu i władzy” najwyższy wskaźnik uzyskał ten właśnie wymiar oceny szefa. Zatem przełożeni stosujący miękkie strategie władzy i wpływu

są spostrzegani przede wszystkim jako osoby przyjazne i pozytywnie nastawione wobec innych, a w mniejszym stopniu jako szefowie pragnący wpływać na innych, co byłoby zgodne z percepcją przełożonego na wymiarze władzy społecznej. Być może dla osób badanych najistotniejsze było, aby szef był sympatyczny i dbał o relacje (wymiar afiliacji), a w mniejszym stopniu, by kierował ich zachowaniem, inspirując i motywując do lepszej pracy (wymiar władzy społecznej).

Potwierdzenia nie znajduje hipoteza dotycząca niższego poziomu zaufania w grupie osób poddawanych twardym strategiom wpływu. Być może otrzymany wynik jest związany z trwałością przekonań dotyczących natury ludzkiej. Zaufanie, jak twierdzi Rotter (1980), jest względnie stałą cechą osobowości, a zatem jednorazowe (w dodatku w sztucznych warunkach eksperymentalnych) zachowanie partnera interakcji nie jest w stanie naruszyć silnych przekonań na temat ludzi. Istotnym czynnikiem, być może wpływającym na wynik zaufania, mogła być procedura badawcza, czyli wirtualny charakter badanej relacji podwładny–przełożony. Być może w warunkach naturalnych, w których nie tak łatwo wycofać się z interakcji, obniżenie zaufania mogłoby mieć miejsce. Wirtualnie nie tworzy się tak ścisła relacja między ludźmi, a więc zawiedzione zaufanie nie jest tak bolesne, jak w życiu.

Warto byłoby w kolejnych tego typu badaniach nieco zmienić ich schemat; mianowicie dokonać dwukrotnego pomiaru zaufania i sprawdzić, czy po zastosowaniu twardych strategii władzy i wpływu następuje obniżenie poziomu zaufania wobec innych w stosunku do pomiaru przed zastosowaniem narzędzi władzy i wpływu.

W zrealizowanym eksperymencie kontrolowano również płęć osób badanych. W analizach okazało się, że nie ma ona wpływu na żaden z wyników. Stosowanie twardych bądź miękkich strategii władzy i wpływu tak samo działa na mężczyzn, jak i na kobiety. Wynik ten wpisuje się we wspomniane już badanie Oyster (1992), że to styl przewodzenia decyduje o „dobroci” przełożonego, a płęć zarówno osób sprawujących, jak i podlegających władzy nie ma tu większego znaczenia.

LITERATURA CYTOWANA

- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to the critiques. W: M. M. Chemers, R. Ayman (red.), *Leadership Theory and Research*. (s. 49–80). London: Academic Press.
- Bass, B. M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181–218.
- Brzezicka, A. (2007). *Negatywny nastrój a wykonywanie zadań trudnych intelektualnie*. Niepublikowany raport z badań.
- Chochinov, H. M., Wilson, K. G., Enns, M., Lander, S. (1997). Are you depressed? Screening for depression in the terminally ill. *American Journal of Psychiatry*, 5, 674–677.
- Estrada, C. A., Isen, A. M., Young, M., J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 117–135.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621–628.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959). The basis of social power. W: D. Cartwright (red.), *Studies in social power* (s. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan 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, E. M., Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 12, 1068–1074.
- Guinote, A. (2007). Power and goal pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1076–1087.
- Isen, A. M., Baron, R. A. (1991). Positive affect in organizations. W: L. Cummings, B. Staw (red.), *Research in organizational behavior* (t. 13, s. 1–52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Isen, A. M., Levin, P. F. (1972). The effect of feeling good of helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 384–388.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kochanowski, J. (2005). *Obszary ładu i anomii. Konsekwencje i kierunki polskich przemian*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kon, W. L., Steers, R. M., Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and students performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333.
- Koslowski, M., Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model. Theory, methodology and empirical applications. W: A. Y. Lee-Chai, J. A. Bargh (red.), *Use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (s. 196–216). New York: Psychology Press.
- Lammers, J., Stoker, J. I., Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20, 1543–1548.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lee-Chai, A. Y., Bargh, J. A. (red.) (2001). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. New York: Psychology Press.
- Magee, J. C., Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of social power and status. *The Academy of Management Annals*, 2, 351–398.
- Mast, M. S., 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.

- McClelland, D. C., Steele, R. S. (1972). *Motivation workshop*. New York: General Learning Press.
- McClelland, D. C. (1987). How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812–825.
- Overbeck, J. R., Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (4), 549–565.
- Oyster, C. K. (1992). Perception of power: Female executives' descriptions of power usage by "best", and "worst" bosses. *Psychology of Woman Quarterly*, 16, 527–533.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: Americas' declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- Raven, B. H. (2009). Władza w interakcjach i oddziaływanie interpersonalne. Badania eksperymentalne oraz studia przypadków. W: A. Y. Lee- Chai, J. A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia* (tłum. A. Kacmajor, A. Sulak, M. Bianga). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Psychology*, 28, 307–332.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 35 (1), 1–7.
- Smith, P. K., Dijksterhuis, A., Wigboldus, D. H. J. (2008). Powerful people make good decisions even when they consciously think. *Psychological Science*, 19, 1258–1259.
- Thibaut, J. W., Kelley, H. H. (red.) (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: The Free Press.
- Wojciszke, B. (2003). Skale regulacji nastroju. W: M. Marszał-Wiśniewska, T. Klonowicz, M. Fajkowska-Stanik (red.), *Psychologia różnic indywidualnych* (s. 163–179). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Yamagishi, L., Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129–166.

The consequences of the use of various tools of power

Dorota Wiśniewska-Juszczak

University of Social Sciences and Humanities

ABSTRACT

The study investigated consequences of using different strategies of influence (strong vs soft) by people in authority towards their subordinates. The findings showed that strong (unilateral) strategies of inserting power led to reduction of the level of subordinates' functioning: decrease in mood, lowered level of commitment, initiative taking and willingness to act on behalf of others. Among subordinates subject to soft managerial strategies no decrease in mood has been observed and there was an increase in the desire to work for the sake of their superiors and other peers. However, the level of trust among the participants did not depend on whether the persons were subject to strong or soft impact strategies.

Key words: power, strong and soft strategies of influence, social capital

Złożono: 30.08.2011

Złożono poprawiony tekst: 3.01.2012

Zaakceptowano do druku: 5.03.2012