

Norbert Maliszewski, Klaudyna Jankowska, Hubert Suszek

Jawna vs utajona potrzeba władzy

Problemy Zarządzania 12/1, 50-65

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jawna vs utajona potrzeba władzy

Nadestany: 29.10.13 | Zaakceptowany do druku: 28.12.13

Norbert Maliszewski*, **Klaudyna Jankowska****, **Hubert Suszek*****

Celem projektu było zbadanie jawnej i utajonej potrzeby władzy kobiet i mężczyzn różniących się kierunkiem wykształcenia (psychologiczne vs ekonomiczne). Przewidywano, że choć mężczyźni (a także osoby wybierające studia ekonomiczne) będą jawnie deklarować silniejszą potrzebę władzy, to na poziomie utajonym nie będą istotnie różnić się od kobiet (psychologów) wielkością tej potrzeby. 40 studentów ekonomii i 40 studentów psychologii, dobranych w równych proporcjach pod względem płci, wypełniało kwestionariusz do pomiaru trzech wymiarów jawnej potrzeby władzy: przywództwa (*leadership*), rozgłosu (*visibility*) oraz pomagania (*helping*). Test Utajonych Skojarzeń był wskaźnikiem utajonej potrzeby władzy. Studenci psychologii deklarowali silniejszą niż ekonomiści jawną potrzebę władzy wyrażaną poprzez zachowania pomocowe (*helping*) i z tym wymiarem była związana ich utajona potrzeba. Z kolei studenci ekonomii częściej niż psycholodzy deklarowali, iż potrzebę władzy zaspokajają poprzez posiadanie wpływu i rozgłos.

Słowa kluczowe: potrzeba władzy, utajona postawa, Test Utajonych Skojarzeń.

Implicit vs. explicit power motive

Submitted: 29.10.13 | Accepted: 28.12.13

The aim of the study was to examine implicit and explicit power motive in students as a function of their gender and major (psychology versus economics). It was expected that although men would explicitly declare stronger power motive than women, on the implicit level, there would be no gender difference. Similarly, it was expected that economy majors would declare stronger power motive than psychology majors but this difference would not be observed on the implicit measure. Forty psychology and forty economics majors, with an equal number of men and women in each group, participated in the proper study. They were asked to fill in the questionnaire measuring 3 dimensions of explicit power motivation: leadership, visibility and helping. They also completed an Implicit Association Test (IAT) measuring implicit power motivation. Psychology majors declared stronger power motive expressed through helping behaviors than economics majors. For psychology majors those helping behaviors were related to power motive at the implicit level. On the other hand, economy majors more often than psychology ones declared that they satisfy their power motivation by typical power attributes – influencing others and visibility.

Keywords: power motive, implicit attitude, Implicit Association Test.

JEL: Z

* **Norbert Maliszewski** – dr hab., Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski.

** **Klaudyna Jankowska** – mgr, Bank Handlowy w Warszawie S.A.

*** **Hubert Suszek** – dr, Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski.

1. Wprowadzenie

Potrzeba władzy przejawia się poprzez pragnienie wywierania wpływu na innych oraz kontrolowania swojego otoczenia (Schultheiss, Wirth, Torres, Pang, Villacorta i Welsh, 2005). Definicja Wintera (1973) rozszerza pojęcie władzy o możliwość wywoływania u innych silnych emocji, a także utrzymywanie reputacji i prestiżu na wysokim poziomie. Powszechnie uważa się, iż osoby o dominującej potrzebie władzy uwielbiają walczyć i konkurować, starają się zdobyć wysokie stanowiska i cenią prestiż (McClelland, 1987). Przejawianie silniej potrzeby władzy niekoniecznie musi świadczyć o fakcie jej posiadania, byciu skutecznym w jej stosowaniu, ale raczej o chęci jej sprawowania. Ponadto, wyrażanie tej chęci bywa niepożądane społecznie. Zdaniem McClellanda (1973, s. 302) trudno jest przyznać się do potrzeby władzy: „dobrą rzeczą jest troska o rezultat naszych działań (potrzeba osiągnięć), o nawiązywanie znajomości (potrzeba afiliacji), za karygodne jednak uważa się dążenie do wpływania na innych (potrzeba władzy)”. Władza jest ściśle kojarzona z agresją i wyrządzaniem krzywdy innym. Osoby motywowane władzą są szczególnie skłonne do angażowania się w tzw. „wojny na argumenty” (Dutton i Strachan, 1987). Ze względu na dezaprobatę społeczną dla potocznie rozumianej potrzeby władzy jednostki nie są w stanie zidentyfikować swojej potrzeby, czynią to nietrafnie albo modyfikują odpowiedzi w kwestionariuszach do jej badania. Z uwagi na fakt, iż potrzeba władzy jest motywem nieakceptowanym społecznie, postanowiono przyjrzeć się nowym sposobom ich pomiaru, które nie opierałyby się na podatnych na zniekształcenia jawnych deklaracjach.

Za pośrednictwem kwestionariusza osoby badane są wprost pytane o stosunek do obiektu (bezpośredni pomiar). U podstaw tego sposobu pomiaru leży założenie, że osoba badana jest świadoma swoich potrzeb, trafnie je spostrzega, a co najważniejsze nie ma oporów przed ich ujawnieniem. Problemem jest jednak to, że osoby mają często jedynie ograniczony wgląd w motywy swoich działań czy sądów (Greenwald i Banaji, 1995). Zatem, żeby dogłębnie zbadać tak złożony konstrukt, jakim jest potrzeba władzy, i zrozumieć, z czego wynikają różnice w jej ekspresji, należałoby przyjrzeć się temu zjawisku nie tylko na poziomie deklaratywnym, czyli jawnym, ale również na poziomie utajonym, mniej podatnym na modyfikacje.

Sposobem na badanie procesów, których osoba sobie nie uświadamia lub identyfikuje nietrafnie, są pośrednie metody pomiaru (Greenwald i Banaji, 1995). O potrzebie władzy można wnioskować z tego, jak dana osoba reaguje na różne bodźce, związane z tym konstruktem. Są to takie zadania, w których osoba badana nie jest świadoma tego, co jest mierzone i nie potrafi wpływać intencjonalnie na swój wynik lub kontrolować go. Celem tego artykułu była próba zastosowania pośredniej, komputerowej metody – Testu Utajonych Skojarzeń (*Implicit Association Test*, w skrócie IAT) (Greenwald, McGhee i Schwartz, 1998) do pomiaru utajonej potrzeby władzy.

2. Trzy wymiary potrzeby władzy

Trafność pomiaru potrzeby władzy wymaga dobrego zrozumienia tego konstruktów. Według McClelland (1973) władza ma dwa oblicza: pierwsze – powiązane z osobistą dominacją nad innymi, społecznie nieakceptowane oraz drugie – oparte na zachowaniach pozwalających na wywieranie wpływu w społecznie akceptowany, a wręcz pożądanym sposób, bo na rzecz innych. Na gruncie tej teorii McClelland (McClelland, 1972; 1975; 1987) i Winter (1973) zaproponowali wyróżnienie dwóch wymiarów potrzeby władzy: *osobistej (pPower)* oraz *społecznej (sPower)*. Władza osobista wyraża dążenie do bezpośredniej kontroli czy władzy. Osoby szczególnie motywowane władzą osobistą nie tylko postrzegają życie w kategoriach gry o sumie zerowej, ale również przyjmują postawę „Ja kontra inni” (McClelland, 1975). Władza społeczna jest często wiązana z byciem u władzy, przystępowaniem do różnych organizacji, a także z większym prawdopodobieństwem awansu zawodowego (McClelland, 1973; Winter, 1973). W ramach organizacji lider motywowany społeczną formą władzy staje się wpływowy dzięki wzmocnieniu, a także inspirowaniu swoich podwładnych. Taki lider budzi zaufanie u swoich naśladowców. Przywódca przejawiający społeczną potrzebę władzy wywołuje zwykle u podwładnych poczucie większego sprawstwa w realizacji wszelkich celów, do których dążą razem z nim (McClelland, 1973).

Frezie i Boneva (2001) poszerzyli wachlarz ekspresji potrzeby władzy i wyróżnili jej trzy wymiary: przywództwo (*leadership*), rozgłos (*visibility*) oraz pomaganie (*helping*). Potrzeba władzy okazuje się korelować z byciem inspirującym przywódcą (*leadership*), odnoszeniem sukcesów jako menadżer, bycie liderem politycznym (Zurbriggen, 2000). Władza także opiera się na jej atrybutach, zapewniających zdolność zwrócenia na siebie uwagi, byciu osobą popularną (*visibility*) (Winter, 1988; 1993). Z uwagi na to, że jawne dążenie do władzy często się wiąże ze społecznym potępieniem, osoby o silnej potrzebie władzy mogą ją realizować na różnorodne sposoby, które są społecznie bardziej akceptowalne. Za jedną z takich form uważa się dążenie do władzy przez dobrowolne udzielanie pomocy innym (*helping*) (Winter, 1993). Wydaje się więc, że osoby uzyskujące wysokie wyniki na skali potrzeby władzy powinny stanowić silną reprezentację wśród osób wykonujących zawody, które są związane z pomaganiem innym.

3. Potrzeba władzy kobiet vs mężczyzn, psychologów vs ekonomistów

Potrzebę władzy (w szerokim rozumieniu) można realizować, wykonując różnorodne zawody, począwszy od kariery na stanowisku managera lub na innym zapewniającym widoczne atrybuty władzy, po bycie naukowcem czy dziennikarzem (McClelland, 1987). Indywidualny wybór zawodu wydaje się być pochodną preferencji jednostki w kategoriach władzy osobistej versus

społecznej, a także jej oceny możliwości wywierania wpływu, jakie stwarza dane stanowisko.

Pomaganie komuś daje możliwość nie tylko wpływania na tę osobę, ale również zyskiwania pewnego stopnia kontroli przyszłych zachowań tej osoby. Zawody związane z pomaganiem wiążą się z wywieraniem wpływu na innych, które w intencji podmiotu jest podyktowane ich dobrem. Na podstawie wyników badań empirycznych Winter (1973) wyróżnił zawody nauczyciela, duchownego i psychologa jako te, które szczególnie przyciągają jednostki odznaczające się silną potrzebą władzy. Wymienione zawody dają nie tylko wysoki poziom autonomii, ale również stwarzają sposobność do wywierania wpływu na innych (Winter, 1996). Jako przykład może posłużyć proces psychoterapii, który można opisywać w kategoriach relacji opartej na władzy, w której terapeuta zmierza do wywarcia wpływu na klienta (McCarthy i Frieze, 1999).

Nie tylko zawód, ale także płeć może być związana z innymi sposobami wyrażania potrzeby władzy jako takiej. Bardziej agresywne formy ekspresji potrzeby władzy częściej występują i są bardziej akceptowane w przypadku mężczyzn niż kobiet (Cox, Stabb i Hulgus, 2000). Warto przyrzeć się jej wpływowi na repertuar ekspresji potrzeby władzy związanej z pomaganiem. Według McClellanda (1975) kobiety częściej niż mężczyźni zaspokajają swoją potrzebę władzy, wykonując zawód nauczycielki lub inny związany z pomaganiem. Kobiety w toku socjalizacji stały się bardziej wzajemnie od siebie zależne i zorientowane na innych niż mężczyźni. W konsekwencji kobiety są bardziej skłonne do wyrażania potrzeby władzy poprzez zachowania pomocowe niż mężczyźni.

Winter (1988) prowadził rozległe badania ukazujące, że w dzieciństwie dziewczynki częściej są poddawane treningowi odpowiedzialności niż chłopcy. Kobiety relatywnie częściej były motywowane władzą w przypadku zachowań związanych z *odpowiedzialnością za innych*, podczas gdy mężczyźni okazywali potrzebę władzy poprzez zachowania wyrażające *egoistyczną dominację*. Te różnice płciowe są przynajmniej częściowo tłumaczone faktem, że dziewczynki są częściej angażowane w opiekę nad swoim młodszym rodzeństwem, a także tym, że ten wczesny trening jest ściśle związany z rozwojem potrzeby władzy u obu płci. Podsumowując, według Wintera (1988) to kobiety częściej niż mężczyźni wyrażają potrzebę władzy w formie zachowań pomocowych.

4. Pomiar potrzeby władzy

Tradycyjnie większość badań nad potrzebą władzy w szerokim rozumieniu tego słowa, jak i tych dotyczących już tylko władzy społecznej czy osobistej wiąże się z zastosowaniem Testu Apercepcji Tematycznej (w skrócie TAT) Murraya (1943). TAT polega na pokazywaniu badanym obrazków osobom badanym, a te proszone są o napisanie scenariusza ukazującego, co się dzieje, kim są postaci na obrazku i co się wydarzy. Takie historyjki są później kodowane przy użyciu specjalnego systemu punktowania. W zależności od

tego, jak sytuacja na obrazku jest opowiedziana, to wnioskuje się o potrzebie władzy badanej osoby (Smith, 1992).

Wadą TAT jest jego niska rzetelność i dyskusyjna trafność (Frezie i Boneva, 2001). Alternatywą wobec testów projekcyjnych jest przeprowadzanie badań polegających na pytaniu badanych, czy posiadają poszczególne z charakterystyk, które empirycznie okazały się powiązane z niskim lub wysokim poziomem potrzeby władzy. Schmidt i Frezie (1997) stworzyli skalę służącą do mierzenia potrzeby władzy, która zawiera jej trzy wymiary: *przywództwo (leadership)*, *rozwłoc (visibility)* oraz *pomaganie (helping)* – zob. tabela 1.

Kwestionariusz jest miarą jawnie wyrażanej potrzeby władzy. Taka bezpośrednia miara jest podatna na różnego rodzaju zniekształcenia osób badanych, które nie chcą deklorować swojej potrzeby władzy lub nie są w stanie ją trafnie zidentyfikować. Dlatego istotne jest, aby badać także utajoną potrzebę władzy. Greenwald i Banaji (1995) założyli, że zapisane w pamięci asocjacje mogą wpływać na uczucia, myśli i działania, choć osoba nie zdaje sobie sprawy z tego wpływu albo identyfikuje go nietrafnie. Takim zapisem może być utajona potrzeba władzy. Byłaby to reprezentacja pragnienia kierowania innymi, przywództwa, wywierania wpływu. Tworzyłyby ją także asocjacje związane z władzą nabywane w sposób automatyczny, w trakcie socjalizacji, ale także w kulturze danego społeczeństwa czy danej firmy (Maliszewski, 2011).

Sposobem pomiaru utajonej potrzeby władzy mógłby być zaadaptowany w tym celu Test Utajonych Skojarzeń (Greenwald, McGhee i Schwartz, 1998). Osoba badana wykonuje test IAT przy użyciu komputera, klasyfikując serie bodźców do odpowiedniej kategorii. Nazwy tych kategorii pojawiają się w lewym i prawym górnym rogu monitora, bodźce zaś są wyświetlane na środku ekranu. Rejestrowany jest czas odpowiedzi, a także poprawność wykonania poszczególnych zadań.

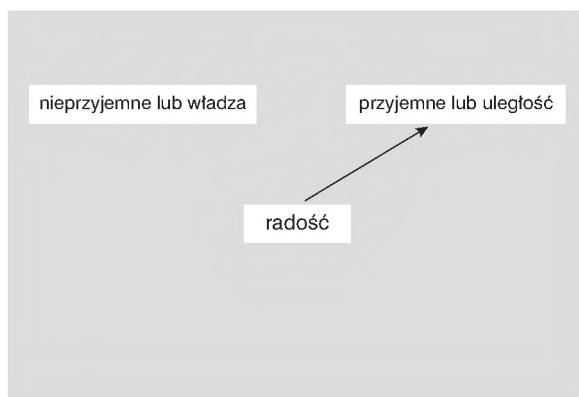
Test składa się z pięciu części. Pierwsze dwa zadania to kategoryzacje proste polegające na przyporządkowaniu przez badanego bodźca do właściwej kategorii (poprzez naciśnięcie lewego lub prawego przycisku):

- zadanie pierwsze – kategoryzacja słów pozytywnych (np. *wakacje*) i negatywnych (np. *choroba*);
- zadanie drugie – grupowanie słów związanych z badanymi kategoriami – np. *kontrola* symbolizująca *WŁADZĘ* czy *podporządkowanie* z kategorii *ULEGŁOŚĆ*.

Trzecie oraz piąte zadanie zawiera kategoryzacje złożone, stanowiące kombinację dwóch pierwszych zadań. Zadaniem badanego jest przypisanie pojawiających się bodźców do jednej z czterech kategorii utworzonych z par słownych z wcześniejszych zadań. Gdy w zadaniu trzecim zostaną połączone kategorie z zadania pierwszego i drugiego, np. *nieprzyjemne* lub *WŁADZA* vs *przyjemne* lub *ULEGŁOŚĆ*, w zadaniu piątym prezentowane będą odwrotne pary.

Wymiar	Pytanie
Przywódcztwo (<i>leadership</i>)	1) Gdybym dostał szansę, udowodniłbym, że mogę być dobrym liderem 2) Odnajduję przyjemność w planowaniu tego, co inni powinni robić 9) Lubię mieć kontrolę nad wszystkim, co się dzieje wokół mnie 12) Myślę, że bycie dla kogoś autorytetem sprawiłoby mi przyjemność 13) Lubię wydawać polecenia 17) Myślę, że zwykle to ja pełnię funkcję lidera w grupie
Rozgłos (<i>visibility</i>)	3) Lubię być w centrum uwagi podczas dużych zgromadzeń 4) Chciałbym robić coś, za co byłbym podziwiany 5) Uważam, że zajmowanie wysokiego stanowiska jest w życiu ważne 6) Lubię, gdy inni zwracają się do mnie z prośbą o radę 7) Możliwość wpłynięcia na innych daje mi satysfakcję 8) Lubię przekonywać innych do mojego zdania 14) Chcę zostać w przyszłości kimś wpływowym 16) Lubię być podziwiany za moje osiągnięcia
Pomaganie (<i>helping</i>)	10) Lubię, jak moje pomysły okazują się pomocne dla innych 11) Mam nadzieję, że pewnego dnia będę miał okazję zrobić coś dla świata 15) Często się martwię, że przyszłe pokolenia będą żyły w gorszym świecie niż ja teraz 18) Jestem bardzo zatroskany o dobrobyt innych 19) Kiedy moi znajomi borykają się z jakimś problemem, często dzięki mojej intuicji potrafię im zaproponować optymalne rozwiązanie 20) Byłbym bardzo zadowolony, gdybym mógł pozytywnie wpłynąć na życie innych 21) Praca wolontariusza daje dużo satysfakcji 22) Ważne jest, aby przeznaczać pieniądze na cele dobroczynne 23) Zawsze staram się sprawiać, by ludzie w moim towarzystwie czuli się dobrze 24) Bycie terapeutą sprawiałoby mi przyjemność 25) Najlepszą rzeczą w zawodzie pielęgniarki jest możliwość niesienia pomocy innym 26) Mógłbym zostać nauczycielem, aby inspirować swoich uczniów/studentów 27) Chciałbym spowodować zmianę w czymś w życiu 28) Chciałbym zrobić coś dobrego dla innych

Tab. 1. Pytania z kwestionariusza potrzeby władzy (Schmidt i Frezie, 1997) odpowiadające poszczególnym wymiarom władzy. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Kategoryzacja złożona. Przykład z zadanie trzeciego. Osoba grupuje pojawiające się bodźce. Jeden klawisz porządkuje je do lewej pary (nieprzyjemne lub WŁADZA), drugi zaś do prawej (przyjemne lub ULEGŁOŚĆ). Źródło: opracowanie własne.

Zadanie czwarte, tak samo jak drugie, polega na prostej klasyfikacji obiektów do kategorii właściwych dla danego zadania (np. *ULEGŁOŚĆ* vs *WŁADZA*).

Wskaźnikiem postawy utajonej jest tzw. *efekt IAT*, stanowiący różnicę uśrednionych czasów reakcji z zadań trzeciego i piątego (np. *nieprzyjemne* lub *WŁADZA* vs *przyjemne* lub *ULEGŁOŚĆ* oraz *nieprzyjemne* lub *ULEGŁOŚĆ* vs *przyjemne* lub *WŁADZA*).

Efekt IAT stanowi pośrednią miarę siły asocjacji pomiędzy władzą a jej pozytywnym/negatywnym wartościowaniem. Zatem jeśli władza jest pozytywnie kojarzona, wtedy zadanie trzecie i piąte różnią się od siebie trudnością oraz czasem wykonania. Objawia się to w krótszych czasach odpowiedzi, gdy władza jest zestawiona ze słowami pozytywnymi, a uległość z negatywnymi, jako że udzielenie odpowiedzi jest wtedy dla osoby badanej łatwe. Natomiast w sytuacji, gdy zestawienie jest niespójne dla osoby badanej (np. *nieprzyjemne WŁADZA* vs *przyjemne ULEGŁOŚĆ*), osoby badane odpowiadają dłużej, ponieważ zadanie jest dla nich dużo trudniejsze. Różnica w czasach reakcji w tych dwóch zadaniach jest wskaźnikiem znaku i siły utajonej potrzeby władzy osoby badanej.

5. Cele badania

Celem projektu¹ było porównanie jawnej i utajonej potrzeby władzy mierzonej Testem Utajonych Skojarzeń. Jawna potrzeba władzy jest filtrowana poprzez pryzmat własnych wartości, więc zgodnie z wynikami przytoczonych powyżej badań (por. McCarthy i Frieze, 1999; McClelland, 1975; Winter, 1988) można przewidywać, iż inaczej będzie wyrażana w zależności od płci

i profilu wykształcenia danej osoby. Spodziewano się, iż mężczyźni/ekonomiści będą deklarować silniejszą jawną potrzebę władzy niż kobiety/psycholodzy na wymiarach przywództwa (*leadership*) i rozgłosu (*visibility*). Natomiast kobiety/psycholodzy odwrotnie – swoją potrzebę władzy częściej wyrażaliby w sposób bardziej akceptowany społecznie, a więc poprzez pomaganie (*helping*).

Te przewidywania opierają się na bardziej ogólnym założeniu, że choć ekonomiści/psycholodzy (kobiety/mężczyźni) różnią się jawną ekspresją potrzeby władzy, to dla tych grup jest ona podobna co do siły. Z tego założenia wynikają kolejne dwa przewidywania. Pierwsze, iż na poziomie utajonym kobiety/mężczyźni, a także psycholodzy/ekonomiści nie będą się istotnie różnić swoją utajoną potrzebą władzy. Nie podlega ona takim modyfikacjom jak jej jawne przejawy. Byłaby zapisem chęci, które mogą się ujawniać w różnoraki sposób, w zależności od ważnych dla danej osoby norm społecznych lub własnych wartości. Zatem wedle drugiego przewidywania utajona potrzeba władzy kobiet/psychologów silniej niż mężczyźni/ekonomistów będzie związana z pomaganiem. Dla rozgłosu/przywództwa zależność będzie odwrotna – z tymi wymiarami silniej będzie związana utajona potrzeba ekonomistów/mężczyźni niż psychologów/kobiet.

6. Badanie pilotażowe

W badaniu pilotażowym uczestniczyło 38 osób (w tym 15 kobiet) będących pracownikami dużej firmy konsultingowej. Badani wykonywali test IAT dotyczący potrzeby władzy vs uległości.

Badani reagowali szybciej, gdy władza była skojarzona pozytywnie, a uległość negatywnie ($x = 965$ milisekund) niż w drugim zadaniu właściwym, czyli gdy władza była skojarzona negatywnie, a uległość pozytywnie ($x = 1294$ milisekund). Wyniki sugerowały więc, że przejawiają oni utajoną potrzebę władzy.

Badanych podzielono ze względu na stanowisko pełnione w firmie – kierownicze vs asystenckie. Co ciekawe, stanowisko zajmowane w firmie okazało się nie mieć wpływu na utajoną potrzebę władzy. Wbrew teorii McClellanda (1987), mówiącej, że wraz z awansem w strukturze organizacyjnej firmy oraz związanym z tym zwiększeniem władzy wzrasta jednostkowa potrzeba władzy, osoby zajmujące wyższe stanowiska nie miały istotnie większej potrzeby władzy. Przypuszczalnie o wynikach przesądził fakt uczestniczenia w badaniu osób, które zdecydowały się związać zawodowo z firmą, w której pozytywna postawa wobec władzy wydaje się jednym z czynników sukcesu najlepszych jej pracowników. Sprzyja temu system sprawdzania wykonanej pracy na każdym poziomie hierarchii zawodowej czy po prostu możliwość szybkiego awansu, a co za tym idzie – stworzenia warunków do wywierania wpływu na innych.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż większa część osób badanych wywodziła się z uczelni ekonomicznych. Ten fakt oraz uzyskane wyniki skłoniły do tego, aby w badaniu właściwym wybrać studentów kierunków ekonomicznych i porównać ze studentami psychologii. W tym badaniu dalszej modyfikacji poddano także IAT. Dwukategorialne IAT jest dobrze opisanym w literaturze narzędziem pod względem trafności i rzetelności (por. Greenwald i Nosek, 2001). Doskonale nadaje się do pomiaru uprzedzeń, gdy przeciwstawiane są dwie grupy, np. Polacy vs Niemcy. W wypadku władzy, wybór uległości jako kategorii przeciwstawnej powoduje trudności interpretacyjne. Nie można oddzielić, na ile ten test jest miarą nie tyle potrzeby władzy, ile niechęci wobec uległości. W badaniu właściwym zastosowano więc jednokategorialne IAT.

7. Badanie właściwe

W eksperymencie wzięło udział 40 osób studiujących psychologię w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej (dalej: SWPS) oraz 40 studiujących kierunki ekonomiczne w Szkole Głównej Handlowej (dalej: SGH). Połowę próby z danej uczelni stanowiły kobiety.

W badaniu właściwym zmieniono dwukategorialne IAT na jednokategorialne. Badaną kategorią była władza (bodźce: prestiż, autorytet, stanowisko, kontrola, decyzyjność, przywództwo). Kategorie wartościowania władzy to przyjemne vs nieprzyjemne z typowym zestawem bodźców (opisanym we wstępie). Mierzono także jawne postawy wobec władzy. Kolejnym narzędziem był kwestionariusz dotyczący potrzeby władzy (Schmidt i Frezie, 1997). Każde ze stwierdzeń kwestionariusza odnosiło się do jednego z trzech wymiarów potrzeby władzy: *przywództwa* (*leadership*), *rozgłosu* (*visibility*) lub *pomagania* (*helping*). Odpowiednie wskaźniki powstały jako średnie z wyników właściwych pytań odpowiadających każdemu z wymiarów (por. tabela 1).

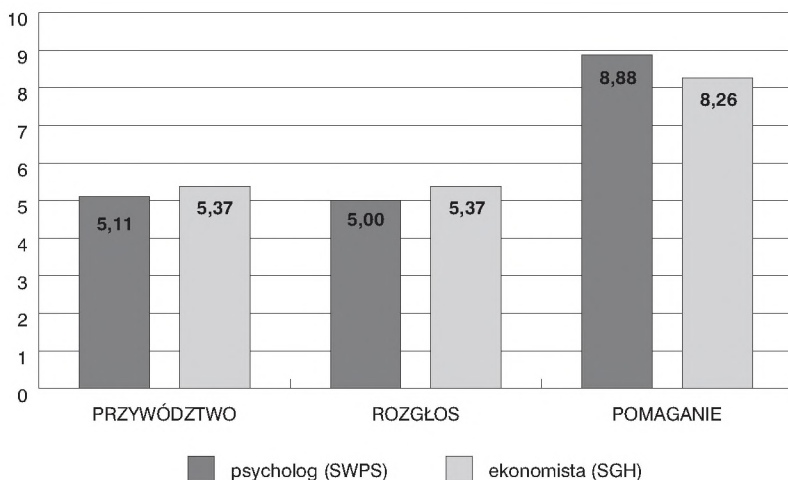
8. Wyniki

8.1. Jawna potrzeba władzy

W pierwszy kroku wyodrębniono trzy wymiary potrzeby władzy i sprawdzono ich rzetelność, która okazała się satysfakcjonująca: przywództwo ($\alpha = 0,76$), rozgłos ($\alpha = 0,82$), pomaganie ($\alpha = 0,83$). Okazało się także, że dwa wymiary: przywództwo (*leadership*) i rozgłos (*visibility*) są ze sobą silnie skorelowane ($r = 0,79$; $p < 0,01$). Te wymiary okazały się w słaby sposób powiązane z wymiarem pomaganie (przywództwo $r = 0,26$; $p = 0,2$; rozgłos $r = 0,33$; $p = 0,03$).

Zbadano wpływ kierunku studiów na trzy wymiary ekspresji władzy. Studenci psychologii mieli wyższą średnią wyników z wymiaru pomaganie

(*helping*) w porównaniu ze studentami SGH – zob. rysunek 2. Zgodnie z przewidywaniami, studenci SGH deklarowali silniejszą potrzebę władzy niż studenci psychologii na wymiarze rozgłosu (*visibility*). Zależność dla powiązanego z nim przywództwa (*leadership*) była zgodna z oczekiwanym kierunkiem, ale wpływ ten był nieistotny statystycznie.



Rys. 2. Średnie wyniki w kwestionariuszu potrzeby władzy dla poszczególnych wymiarów władzy w zależności od wykształcenia. Źródło: opracowanie własne.

Wpływ płci na każdy z trzech wymiarów jawnej potrzeby władzy był nieistotny. Jedynie dla wymiaru przywództwo (*leadership*) zanotowano wynik istotny na poziomie tendencji, zgodny z przewidywaniami. To mężczyźni ($M = 5,4$) deklarowali wyższą potrzebę władzy na tym wymiarze niż kobiety ($M = 5,07$).

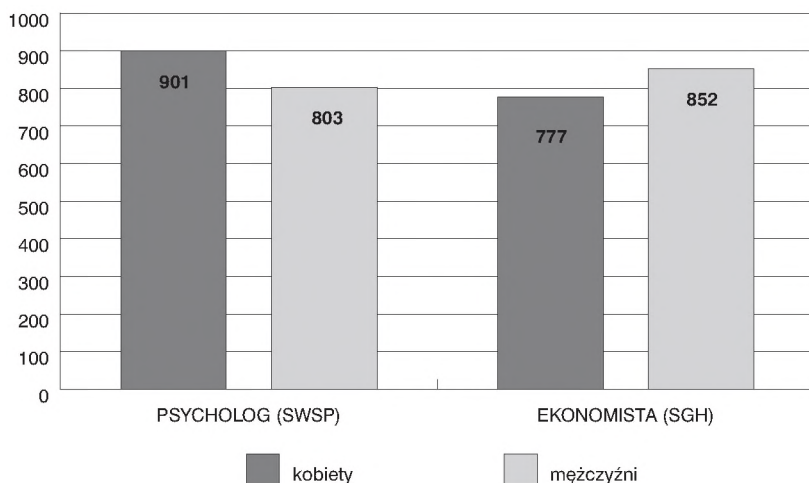
8.2. Utajona potrzeba władzy

Zgodnie z przewidywaniami, osoby badane nie różniły się istotnie statystycznie poziomem utajonej potrzeby władzy w zależności od płci, a także profilu wykształcenia, gdy analizowano tzw. efekt IAT. Przypomnijmy, że efekt IAT jest różnicą uśrednionych czasów reakcji z zadań trzeciego i piątego (np. *nieprzyjemne* lub *WŁADZA* vs *przyjemne* oraz *nieprzyjemne* vs *przyjemne* lub *WŁADZA*).

W kolejnym kroku sprawdzano dodatkowo wpływ płci/wykształcenia na dwa zadania składowe IAT. Wpływ płci okazał się istotny statystycznie dla zadania, w którym władza była skojarzona pozytywnie (*nieprzyjemne* vs *przyjemne*/*WŁADZA*). Kobiety wykonywały to zadanie dłużej ($M = 890$ milisekund) niż mężczyźni ($M = 795$ milisekund), co sugerowałoby, iż mężczyźni mają bardziej pozytywny stosunek do władzy niż kobiety.

Istotny był także interakcyjny wpływ uczelni i płci w zadaniu, w którym władza była skojarzona pozytywnie (*nieprzyjemne vs przyjemne/WŁADZA*) – por. rysunek 3).

Dla osób o wykształceniu psychologicznym to mężczyźni mieli bardziej pozytywną utajoną postawę wobec władzy niż kobiety. Natomiast w przypadku studentów SGH różnica pomiędzy średnimi nie była istotna statystycznie.



Rys. 3. Poziom utajonej potrzeby władzy – średnie czasy reakcji w zadaniu *nieprzyjemne vs przyjemne/WŁADZA* w zależności od kierunku studiów i płci (im niższa średnia, tym bardziej pozytywne skojarzenia z WŁADZĄ). Źródło: opracowanie własne.

Dla drugiego zadania IAT, w którym władza była skojarzona negatywnie, nie zaobserwowano istotnych rezultatów (wpływu płci, a także wykształcenia).

8.3. Związki utajonej postawy z różnymi aspektami potrzeby władzy

W kolejnym kroku zbadano związek utajonej potrzeby władzy z trzema jej jawnymi przejawami: przywództwem, rozgłosem oraz pomaganiem. Wyniki przedstawia tabela 2.

Zgodnie z przewidywaniami, dla studentów psychologii wyniki na wymiarze pomaganie korelowały z efektem IAT (tabela 2), czyli z utajoną potrzebą władzy i były istotnie silniej z nią związane niż dla studentów SGH. Z kolei dla studentów SGH odpowiedzi na wymiarze rozgłos były istotnie statystycznie skorelowane z wynikiem IAT, aczkolwiek ta korelacja była podobna do tej obserwowanej dla psychologów.

Podobne analizy przeprowadzono dla związku utajonej potrzeby władzy i jawnych jej przejawów u mężczyzn i kobiet.

SGH	Przywództwo	Rozgłos	Pomaganie
Korelacja Pearsona	0,193	0,31**	0,096
Psychologia	Przywództwo	Rozgłos	Pomaganie
Korelacja Pearsona	0,152	0,253	0,274*

* Wynik istotny na poziomie tendencji.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Tab. 2. Współczynniki korelacji wyników IAT z poszczególnymi wymiarami władzy oddzielnie dla studentów SGH oraz studentów psychologii. Źródło: opracowanie własne.

Kobiety	Przywództwo	Rozgłos	Pomaganie
Korelacja Pearsona	0,09	0,26	0,28*
Mężczyźni	Przywództwo	Rozgłos	Pomaganie
Korelacja Pearsona	0,22	0,28*	0,09

* Wynik istotny na poziomie tendencji.

Tab. 3. Współczynniki korelacji wyników IAT z poszczególnymi wymiarami władzy oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Źródło: opracowanie własne.

Wedle przewidywań utajona potrzeba władzy kobiet była związana z jawną jej ekspresją w postaci pomagania silniej niż dla mężczyzn (zob. tabela 3). Dla wymiaru rozgłos różnice w sile korelacji z utajoną potrzebą pomiędzy płciami były nieistotne, podobnie też dla przywództwa, aczkolwiek tutaj kierunek średnich był zgodny z oczekiwaniami.

9. Dyskusja wyników

9.1. Jawna potrzeba władzy

Przewidywania dotyczące wpływu kierunku wykształcenia na ekspresję potrzeby władzy znalazły potwierdzenie w wynikach badania. Studenci psychologii deklarowali silniejszą niż ekonomiści potrzebę władzy, przejawianą poprzez chęć pomagania (*helping*). Wynik ten jest zgodny z rezultatami badań Wintera (1973), który wyróżnił zawody: nauczyciela, duchownego i psychologa (klinicznego jak i badacza) jako atrakcyjne dla osób o wysokiej potrzebie władzy (zob. także: Wieczorkowska-Wierzbińska i Kuźmińska, 2012). Profesje te dają ich użytkownikom wysoki poziom niezależności oraz możliwość wpływu na innych w sposób, który jest społecznie akceptowany (Winter, 1996). Pomagając innym, ludzie są w stanie wpłynąć na czerpiących pomoc i mają w pewnym stopniu kontrolę nad ich przyszłym zachowaniem. Dlatego też nie jest zbyt zadziwiający fakt, że ludzie o wysokiej potrzebie władzy odnajdują się w wielu profesjach znanych jako „zawody pomagające” (Foster i Rusbult, 1999).

Przewidywany wpływ płci na ekspresję władzy nie uzyskał empirycznego potwierdzenia. Mężczyźni deklarowali silniejszą niż kobiety potrzebę władzy na wymiarze przywództwo (*leadership*), aczkolwiek rezultat ten był istotny statystycznie jedynie na poziomie tendencji. Brak istotnej zależności na wymiarze pomagania (*helping*) może być związany ze zmianą kulturową, wedle której kobiety coraz bardziej aspirują do pełnienia ról przywódczych i uzyskiwania władzy poprzez rozgłos.

Jenkins (1994) analizował ścieżki karier grupy studentek. Kobiety zostały poddane badaniom dwukrotnie – najpierw w 1967 r., później ponownie w roku 1981. Jeszcze na studiach studentki mające wysokie wyniki na skali władzy najczęściej chciały zostać nauczycielkami lub psychoterapeutkami. W badaniu realizowanym w 1981 r. kobiety równie chętnie realizowały się jako dziennikarki czy na stanowiskach menadżerskich w biznesie. Wybór tych ścieżek kariery wiązał się z aspektem władzy wyrażanej poprzez rozgłos i przywództwo.

9.2. Utajona potrzeba władzy

W przeprowadzonym badaniu studenci psychologii nie różnili się istotnie utajoną potrzebą władzy (mierzoną Testem Utajonych Skojarzeń) od studentów SGH. Wyniki te mogą sugerować, że te grupy różnią się jedynie jawną ekspresją władzy, u źródeł której tkwią podobne, zapisane w pamięci pragnienia wywierania wpływu na innych i kontrolowania swojego otoczenia. Wsparciem dla tej interpretacji są wyniki analiz korelacyjnych. Zgodnie z przewidywaniami, utajona potrzeba władzy psychologów (efekt IAT) silniej niż ekonomistów była związana z pomaganiem.

Ten wynik stanowi przesłankę dla odpowiedzi na podstawowe pytanie, które powstaje w związku z przeprowadzonym badaniem. Czy jawna i utajona potrzeba władzy to dwa byty, czy może jeden konstrukt, ale mierzony na dwa sposoby: za pomocą kwestionariusza i Testem Utajonych Skojarzeń? Utajony przejaw potrzeby władzy byłby rozumiany jako wyraz automatycznych asocjacji związanych z pragnieniem wywierania wpływu na innych (np. osoba popularna, znana jest atrakcyjna). Test Utajonych Skojarzeń mierzy te automatyczne skojarzenia, których dana osoba nie jest w stanie zidentyfikować. Mogły się więc różnić od potrzeby jawnej, świadomie deklarowanej w kwestionariuszu (np. przejmuję kontrolę, aby pomóc innym). W takiej sytuacji w badaniu powinny pojawić się niskie korelacje pomiędzy potrzebą utajoną a jawną, bez względu na typ jej wymiaru (pomaganie czy rozgłos), gdyż byłyby one wynikiem różnic pomiędzy jej miarami: bezpośrednią (kwestionariuszową) i pośrednią (IAT).

Wedle konkurencyjnej interpretacji rezultatów osoby badane świadomie korygują deklarowaną potrzebę nie tylko po to, aby spełniać zewnętrzne normy społeczne. Modyfikacja taka może być również wyrazem dążenia do redukcji automatycznych i nieakceptowanych tendencji, które są niezgodne z ich zinternalizowanym systemem wartości. W takim wypadku

można mówić o koegzystencji dwóch potrzeb, jawnej i utajonej, czyli dwóch różnych bytów, różniących się stopniem, w jakim osoba się z nimi świadomie identyfikuje. Wyniki sugerują, że prawdziwa może być ta druga interpretacja. Korelacje nie są przypadkowe, ale związane z wartościami badanych grup, np. utajona potrzeba władzy psychologów/kobiet ze względu na wartości, którymi się kierują, była wyrażana w postaci zachowań pomocowych.

Wbrew przewidywaniom, utajona potrzeba władzy ekonomistów nie była istotnie silniej związana z rozgłosem czy przywództwem niż dla psychologów. Taki rezultat rodzi wątpliwości co do miary utajonej potrzeby władzy Testem Utajonych Skojarzeń. Na ile jego wynik jest wyrazem osobistych doświadczeń (osoby z SGH powinny częściej niż z SWPS wiązać swoją potrzebę z przywództwem), a na ile skojarzeń kulturowych (np. władza ogólnie kojarzy się z rozgłosem)? Ponadto, zgodnie ze stereotypem kulturowym płci, Test Utajonych Skojarzeń wskazywał, iż mężczyznom władza kojarzyła się bardziej pozytywnie niż kobietom (ale tylko w jednym z zadań).

Trzeba pamiętać, iż próba różnicowania między wiedzą kulturową a osobistą jest często problematyczna. Nosek i Hansen (2008) zadawali pytania o własne postawy (jak bardzo lubisz X?), jak i o wiedzę kulturową (jak „otoczenie” lubi X?) w odniesieniu do 100 kwestii. Jedynie te jawne, osobiste postawy były związane z wynikami IAT. Wynik ten nie wyklucza jednak tego, iż kulturowe doświadczenia wpływają na efekt IAT. Doświadczenia osobiste są nabywane w kontekście kulturowym i trudno je rozdzielić (por. Maliszewski, 2011), a zarówno jedno, jak i drugie mogą wpływać na zachowania, pomimo braku świadomości tego oddziaływania.

10. Wnioski

Płeć, profil wykształcenia nie są wyznacznikiem tego, czy ktoś będzie miał silną lub słabą potrzebę władzy. Natomiast mogą mieć wpływ na jej jawne ekspresje. Studenci psychologii są bardziej skłonni, niż studenci ekonomii, wyrażać tę potrzebę w sposób, który jest bardziej społecznie pożądany, a więc poprzez pomaganie. Badanie potrzeby władzy bez uwzględnienia wymiaru pomagania (*helping*) może zniekształcić jej obraz. Warto zatem uwzględniać trzy wymiary potrzeby władzy w praktyce selekcji zawodowej, a także coachingu kadry menadżerskiej, gdyż pozwoli to nie tylko na lepsze zrozumienie ich dążeń, ale także umożliwi jednostkom nabranie dystansu do swoich celów i może sprzyjać ograniczeniu ryzyka wypalenia zawodowego.

Zastosowanie Testu Utajonych Skojarzeń do pomiaru potrzeby władzy pozwala lepiej zrozumieć ten konstrukt. Natomiast jego użycie w praktyce diagnostycznej byłoby przedwczesne, chociażby ze względu na koniczność lepszej identyfikacji jego właściwości, na przykład, na ile jest wyrazem osobistych/kulturowych doświadczeń z władzą.

Przypisy

¹ Badanie finansowane ze środków BST 164635.

Bibliografia

- Cox, D.L., Stabb, S.D. i Hulgus, J.F. (2000). Anger and Depression in Girls and Boys: A Study of Gender Differences. *Psychology of Women Quarterly*, 24 (1), 110–112.
- Dutton, D.G. i Strachan, C.E. (1987). Motivational Needs for Power and Spouse-specific Assertiveness in Assaultive and Non-assaultive Men. *Violence and Victims*, 2 (3), 145–156.
- Frieze, I.H. i Boneva, B.S. (2001). Power Motivation and Motivation to Help Others. W: A.Y. Lee-Chai i J.A. Bargh (red.), *The Use and Abuse of Power. Multiple Perspectives on the Causes of Corruption* (s. 75–87). New York: New York University.
- Foster, C.A. i Rusbult, C.E. (1999). Injustice and Powerseeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 834–849.
- Greenwald, A. i Banaji, M.R. (1995). Utajone poznanie społeczne: postawy, wartościowanie siebie i stereotypy. *Przegląd Psychologiczny*, 38 (1/2), 11–63.
- Greenwald, A., McGhee, D.E. i Schwartz, J.L. (1998). Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1464–1480.
- Greenwald, A.G. i Nosek, B.A. (2001). Health of the Implicit Association Test at Age 3. *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*, 48 (2), 85–93.
- Jenkins, S.R. (1994). Need for Power and Women's Careers over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1), 449–465.
- Maliszewski, N. (2011). *Dynamiczna Teoria Postaw. O relacji postaw jawnych i utajonych*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- McCarthy, W.C. i Frieze, I.H. (1999). Negative Aspects of Therapy: Client Perceptions of Therapists' Social Influence, Burnout, and Quality of Care. *Journal of Social Issues*, 55, 33–50.
- McClelland, D.C. (1972). What Is the Effect of Achievement Motivation Training in the Schools? *Teachers College Record*, 74, 129–145.
- McClelland, D.C. (1973). The Two Faces of Power. W: D.C. McClelland i R.S. Steele (red.), *Human Motivation: A Book of Readings* (s. 300–316). Morristown: General Learning Press.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Wiley.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Murray, H.A. (1943). *Thematic Apperception Test Manual*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nosek, B.A. i Hansen, J.J. (2008). The Associations in Our Heads Belong to Us: Searching for Attitudes and Knowledge in Implicit Evaluation. *Cognition and Emotion*, 22, 553–594.
- Schmidt, L.C. i Frieze, I.H. (1997). A Mediational Model of Power, Affiliation and Achievement Motives and Product Involvement. *Journal of Business and Psychology*, 11 (4), 425–446.
- Schultheiss, O.C., Wirth, M.M., Torres, C.M., Pang, J.S., Villacorta, M.A. i Welsh, K.M. (2005). Effects of Implicit Power Motivation on Men's and Women's Implicit Learning and Testosterone Changes After Social Victory or Defeat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (1), 174–188.
- Smith, C.P. (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. New York: Cambridge University Press.

- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. i Kuźmińska, A. (2012). Zmieniona osobowość menadżerów? W: K. Klincewicz i W. Grzywacz (red.), *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania w XXI wieku* (s. 255–269). Warszawa: WNWZ.
- Winter, D.G. (1973). *The Power Motive*. New York: Macmillan.
- Winter, D.G. (1988). The Power Motive in Women – and Men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (3), 510–519.
- Winter, D.G. (1993). The Power Motive Revised. W: C.P. Smith (red.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis* (301–310). New York: Cambridge University Press.
- Winter, D.G. (1996). *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*. New York: McGraw Hill.
- Zurbriggen, E.L. (2000). Social Motives and Cognitive Power–Sex Associations: Predictors of Aggressive Sexual Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (3), 559–581.