

**Anna Maria Zawadzka, Tomasz
Sęk, Anna Szabowska-Walaszczyk**

**Jak nadużywanie władzy wiąże się z
dobrostanem jednostki?**

Chowanna 1, 65-84

2013

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.



ANNA MARIA ZAWADZKA, TOMASZ SEK,
ANNA SZABOWSKA-WALASZCZYK

Jak nadużywanie władzy wiąże się z dobrostanem jednostki?

Power abuse and well-being

Abstract: Power, one of fundamental human motives, is related with pursuit of external goals, what restrains the attainment of internal goals and in result of well-being. This can be especially associated with misuse of power, that can reduce the quality of interpersonal relationships, related to the need for affiliation. First research ($N = 171$) confirms, that the tendency to misuse power (as a mean to individual goals) is related with decreased preference of values associated with internal goals like affiliation (“Self-transcendence” and “Conservation”) and increased preference of those allowing to “push forward” (“Self-enhancement” and “Openness to change”) as well as decreased satisfaction with life. In the second research ($N = 93$) women working as managers (subject to threat of losing power), proved to have lessened well-being, measured as satisfaction with life and level of burnout. Additionally burnout of women managers was mainly characterized by the dimension of depersonalization (Maslach’s bournout model).

Key words: power, values, well-being.

Wprowadzenie

Posiadania władzy może doświadczyć każdy w tej czy innej sytuacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, posiadanie władzy ma wpływ na jednostkę i jej działania, jednak wpływ ten nie jest jednoznaczny. Dlatego ważne wydaje się badanie psychologicznych konsekwencji posiadania władzy, a w szczególności badanie dobrostanu jednostki.

Z dotychczasowych badań możemy wnioskować, że posiadanie władzy niesie z sobą zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne dla funkcjonowania osoby. Wyniki badań wskazują na następujące pozytywne efekty posiadania władzy przez jednostkę: częstsze przeżywanie emocji pozytywnych i pozytywny nastrój, większy optymizm w stosunku do osób nieposiadających władzy (Anderson, Galinsky, 2006; Wojciszke, Strużyńska-Kujałowicz, 2007), spadek ulegania presji konformizmu (Anderson, Keltner, John, 2003; Galinsky et al., 2008), większa kreatywność (ibidem), większa orientacja na cel (Galinsky, Gruenfeld, Magee, 2003). Władza wiąże się także z negatywnymi skutkami, jakimi są: wzrost egoizmu, korupcji, zachowań ryzykownych (Anderson, Galinsky, 2006; Chen, Lee-Chai, Bargh, 2001; Galinsky, Gruenfeld, Magee, 2003), spadek empatii i otwartości na innych (Galinsky et al., 2008).

Negatywne konsekwencje posiadania władzy w głównej mierze dotyczą pogorszenia stosunków z innymi. W ten sposób mogą utrudniać realizację aspiracji życiowych związanych z afiliacją, których spełnienie jest niezbędne w osiągnięciu dobrostanu jednostki (por. Ryan, Deci, 2000; Kasser, Ryan, 1993, 1996).

W niniejszym artykule podejmujemy się sprawdzenia, jak posiadanie władzy wiąże się z wybranymi miarami dobrostanu, gdy tendencje jednostki bądź sytuacja sprawowania władzy mogą powodować, że osoba ma możliwość nadużywania władzy. Jednostka może posiadać określone przekonania na temat sposobu sprawowania władzy. Przekonania te będą aktywizowane i realizowane w sytuacji posiadania władzy (Chen, Lee-Chai, Bargh, 2001). W pierwszym badaniu postaramy się odpowiedzieć na pytania, jak przekonania dotyczące nadużywania władzy wiążą się z wartościami urzeczywistniającymi cele wewnętrzne (w szczególności związane z afiliacją) oraz jak wiążą się z zadowoleniem z życia.

Sytuacja niepewności co do posiadanej władzy może skłaniać osoby do dominacji bądź też nadużywania władzy (por. Bugental, Lewis, 1999). W drugim badaniu stawiamy zatem pytanie, jak zajmowane stanowisko w przypadku kobiet, dla których ważne są potrzeby afiliacji

(Mandal, 2004) i których władza — ogólnie rzecz biorąc — jest mniejsza w organizacji niż władza mężczyzn (por. Eagly, Johnson, 1990; Wiley, Eskilson, 1982), wiąże się z dobrostanem, tj. wypaleniem zawodowym (w szczególności z depersonalizacją) i zadowoleniem z życia.

Zakładamy, że w każdym z badań otrzymamy negatywne związki badanego oblicza władzy z realizacją potrzeb związanych z afiliacją i zadowoleniem z życia.

W dalszej części artykułu przedstawiamy kolejno: podstawy teoretyczne prowadzonych badań oraz hipotezy, metodę badań, wyniki i ich dyskusję.

Cele zewnętrzne, preferencje wartości władzy i dobrostan

Związek władzy z dobrostanem można analizować z punktu widzenia typu celów, do jakich jednostka dąży, i konsekwencji wyboru właśnie tego typu celów. Z badań dotyczących wartości wynika, że preferencje wartości władzy odnoszą się do dążenia do celów zewnętrznych (Bilsky, Schwartz, 1994). Cele zewnętrzne odzwierciedlają wartości osoby istniejące poza nią samą (np. posiadane dobra materialne i finansowe; por. Deci, Ryan, 1985). Przeciwnie cele wewnętrzne, jakie może realizować jednostka, wiążą się z zaspokajaniem uniwersalnych potrzeb psychologicznych (autonomia, kompetencje i afiliacja), dzięki którym osoba realizuje siebie, ma poczucie własnej wartości i osiąga dobrostan (Ryan, Deci, 2000).

Tim Kasser i Richard Ryan (1993, 1996) dowiedli, że osoby dążące do celów zewnętrznych (sukcesu finansowego, sławy, atrakcyjności fizycznej) mają niższy dobrostan w porównaniu do osób dążących do celów wewnętrznych (autonomii, kompetencji i afiliacji). Obniżony dobrostan u osób dążących do celów zewnętrznych wyraża się niższą samoaktualizacją i witalnością, a także większą ekspresyjnością i wyższym poziomem niepokoju. W innych badaniach (Ryan et al., 1996) wykazano, że aktywności, które odzwierciedlają cele wewnętrzne, w większym stopniu wiążą się z dobrostanem (wyrażonym wyższym poziomem satysfakcji) niż aktywności odzwierciedlające cele zewnętrzne. W jeszcze innych badaniach Christopher Niemiec, Richard Ryan i Edward Deci (2009) wskazali na skutki dążeń do celów wewnętrznych i zewnętrznych w rok po ukończeniu studiów; skutki te są następujące: osoby osiągają cele wybrane w stosunku do niewybranych z większą skutecznością, jed-

nakże osiągnięcie celów wewnętrznych wiąże się z dobrostanem jednostki, a osiągnięcie celów zewnętrznych — z jej złostaniem.

Kolejnych wniosków na temat możliwych zależności pomiędzy władzą i dobrostanem dostarczają wyniki badań związku preferowanej wartości władzy z dobrostanem. Badacze wartości (Bilsky, Schwartz, 1994) sklasyfikowali wartość władzy wraz z wartościami konformizmu oraz bezpieczeństwa i określili je jako wartości braku. Badacze ci stwierdzili również, że preferowanie wartości władzy wiąże się negatywnie z dobrostanem jednostki, gdyż przywiązywanie nadmiernej wagi do wartości władzy może wynikać z braku kontroli nad własnym życiem. Z kolei badania nad aktywnościami związanymi z celami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz odpowiadającymi im wartościami i zadowoleniem z życia (Ryan et al., 1996) pokazują, że aktywności wynikające z preferencji wartości uniwersalizmu i życzliwości korelują dodatnio z pozytywnymi emocjami i zadowoleniem z życia, podczas gdy aktywności związane z konformizmem, tradycją, bezpieczeństwem i władzą korelują ujemnie z pozytywnymi emocjami i zadowoleniem z życia.

Warto zwrócić uwagę, że konceptualizacja władzy jako wartości odpowiadającej celom zewnętrznym ma podłoże kulturowe. Dążenie do władzy jako środka do pozyskania statusu i uznania jest cechą typową dla indywidualizmu wertykalnego; wiąże się z nadużyciami, wywieraniem wpływu w celu osiągnięcia własnych korzyści (Torelli, Shavitt, 2010). Dążenie to można przeciwstawić kolektywistycznemu conceptowi władzy, według którego władza może być używana jako narzędzie w obronie słabszych (społeczeństwa). Carlos Torelli i Sharon Shavitt (ibidem) wykazali w badaniach międzykulturowych, że indywidualizm wertykalny wiąże się z większym dążeniem do społecznej dominacji oraz przekonaniami o słuszności nadużywania władzy przez jej posiadaczy (mierzone skalą MOP), jak również mniejszą chęcią używania władzy w celu pomocy innym. Władza w grupie indywidualizmu wertykalnego przekładała się także na: lubienie marek odzwierciedlających władzę jako prestiż i status oraz nastawienie na realizację celów indywidualnych.

Prowadzone w Polsce badania wskazują na wysoki wertykalizm i średni indywidualizm polskich grup menedżerów (Nasierowski, Mikula, 1998), co może sugerować, że bardziej dostępne naszej kulturze jest pojęcie władzy jako dążenia do statusu i prestiżu.

Wpływ posiadania władzy na jednostkę i jej relacje z innymi

Część badaczy, analizując wpływ władzy na zachowania jednostek (por. Keltner, Gruenfeld, Anderson, 2003), przyjmuje, że posiadanie władzy różni się od nieposiadania władzy dostępem do zasobów oraz kontrolą nad karami i nagrodami. W związku z tym w sytuacji posiadania władzy aktywizuje się dążeniowy system motywacyjny (tj. jednostka skupia się na możliwościach i realizacji celów), przeciwnie do sytuacji braku posiadania władzy, która aktywizuje hamujący system motywacyjny (tj. osoba skupia się na unikaniu strat i zagrożeń). Badania dowodzą, że osoby, które posiadają władzę, chętniej podejmują działania również bez względu na jego konsekwencje (czy będą to konsekwencje prospołeczne czy antyspołeczne) niż osoby, które nie posiadają władzy (Galinsky, Gruenfeld, Magee, 2003). Badania prowadzone w tym paradygmacie wskazują także, że osoby posiadające władzę mają wyższą samoocenę, więcej emocji pozytywnych (Anderson, Berdahl, 2002; Wojciszke, Strużyńska-Kujałowicz, 2007) i wyżej oceniają efektywność własnych działań (Keltner, Gruenfeld, Anderson, 2003) niż osoby nieposiadające władzy. W jednym z najnowszych badań (Strużyńska-Kujałowicz, 2010) dotyczącym związku władzy (aktywizowanej eksperymentalnie) oraz wymiarów afektywnych i poznawczych dobrostanu dowiedziono, że osoby posiadające więcej władzy częściej przeżywają pozytywne emocje i mają lepszy nastrój niż osoby posiadające mniej władzy. Okazało się także, że posiadanie większej władzy nie wpływa na ocenę przeszłych zdarzeń, a jednocześnie wiąże się z większym optymizmem co do oceny przyszłych zdarzeń oraz większą satysfakcją z sytuacji w kraju niż posiadanie mniejszej władzy.

Większość badaczy tematyki władzy w kulturze indywidualistycznej wskazuje, że konsekwencją posiadania władzy jest jej nadużywanie — realizacja własnych celów kosztem celów innych osób (Gruenfeld et al., 2008; Bell, Hughes-Jones, 2008; Kipnis, 1972; Lammers, Stapel, 2009; Lammers, Stapel, Galinsky, 2010). Badania eksplorujące zmiany zachowań jednostek w relacjach z innymi dowodzą, że władza prowadzi do uprzedmiotawiania innych osób. Im większa władza jednostki, tym większa instrumentalizacja relacji, bez względu na jej typ (Gruenfeld et al., 2008). Menedżerowie i studenci MBA przedstawiali większą instrumentalizację relacji z osobami sobie podlegającymi niż z osobami równymi; co więcej, menedżerowie opisywali swoje relacje z podwładnymi w jeszcze bardziej zinstrumentalizowany sposób niż studenci MBA. Ponadto, aktywizacja władzy powodowała większe

uprzedmiotowienie osób równych sobie niż brak aktywizacji władzy. Badania wskazują, że posiadanie władzy prowadzi do postrzegania innych w kontekście ich użyteczności dla realizacji własnych celów. Obserwuje się również, że władza korumpuje jednostki w sposób dający się przewidzieć (Kipnis, 1972). Mianowicie zauważono, że kierownicy (osoby, które w zadaniu posiadały władzę i autorytet) w stosunku do podwładnych (osób, które w zadaniu podlegały kierownikom) częściej posługiwali się taktykami wpływu, gorzej oceniali zadania podwładnych, mieli poczucie większej kontroli nad wynikami podwładnych, postrzegali podwładnych jako obiekty manipulacji i utrzymywali większy dystans w stosunku do podwładnych niż podwładni w stosunku do kierowników.

Posiadanie władzy może być także związane ze sposobem oceniania zachowań transgresyjnych, który służy interesom mającego władzę. Badania dowodzą, że osoby posiadające władzę są bardziej hipokryzyjne (tj. stawiają wysokie standardy moralne innym, a sobie te same standardy obniżają) niż osoby nieposiadające władzy. W badaniu Jorisa Lammersa, Diederika Stapela i Adama Galinsky'ego (2010) osoby posiadające władzę pilnowały restrykcyjnie, aby inne osoby nie oszukiwały (podczas gdy mający władzę sami oszukiwali), oraz bardziej restrykcyjnie oceniały transgresje moralne innych, a mniej restrykcyjnie swoje transgresje moralne. Co więcej, im osoby posiadały więcej władzy, tym ta tendencja do hipokryzji była silniejsza; słabsza tendencja do hipokryzji występowała, gdy osoby posiadały mniej władzy (władza nie była legitymizowana). W innej serii eksperymentów Joris Lammers i Diederik Stapel (2009) wykazali, że osoby z poczuciem władzy w ocenianiu moralności zachowania osób im podlegających kierują się regułą „przekraczania panujących zasad”, co ułatwia interpretację (podczas gdy osoby bez władzy uzależniają ocenę od skutków zachowań); zasada ta jednak nie obowiązuje, gdy decyzja o negatywnej ocenie moralności podwładnego byłaby niekorzystna dla interesu posiadacza władzy.

Nadużywanie władzy może być także skutkiem poczucia bezradności lub pozbawienia władzy — osoba w takiej sytuacji używa częściej przymusu lub innych „twardych” form działania, chcąc przywrócić swoje poczucie wartości, co nazywane jest „paradoksem braku władzy” (por. Raven, Kruglanski, 1970; Kipnis, 1976). Przykładem może być sytuacja przypisania większej władzy partnerowi interakcji, w której naturalnie jest on stroną pozbawioną władzy; taka sytuacja „postrzeganego braku władzy” może zachodzić w relacji przełożony — podwładny. Badania prowadzone przez Daphne Bugental i Jeffrey'a Lewisa (1999) pokazały, że podczas symulacji nauki gry komputerowej dorosłe kobiety uczące „krnąbrne” dzieci tak bardzo skupiały uwagę na swoim braku władzy, że skutkowało to zaburzeniami w skuteczności komunikacji, jak rów-

niez nasileniem się myśli o charakterze kontrolującym. Badania wskazują także, że wraz ze wzrostem władzy jednostki wzrastają jej żądania. Sprawdzano, jak wzrost władzy i utrata władzy wiążą się z żądaniami prezentowanymi przez badanych w grze zwanej „dictatorship games” (Sivanathan, Pillutla, Murnighan, 2008). Okazało się, że żądania badanych różniły się w zależności od tego, czy osoby te traciły czy zyskiwały władzę. Co więcej, osoby, które zyskiwały władzę, żądały znacznie więcej, a żądania osób, które traciły władzę, były podobne w kolejnych krokach gry.

Osoby posiadające władzę mogą jej nadużywać, dążąc do celu — „parcie do przodu”, który polega na realizowaniu własnych celów kosztem celów innych osób (Baumeister, 1995). Z kolei przypisywanie nadmiernego znaczenia posiadaniu władzy może stanowić rodzaj kompensacji niezaspokojonych potrzeb relacji (por. Bilsky, Schwartz, 1994; Sheldon, Kasser, 1995).

Badanie 1

Celem badania 1 było sprawdzenie związku władzy — z perspektywy przekonań jednostki na temat nadużywania władzy — z wartościami i zadowoleniem z życia. Odwołując się do ujęcia władzy (w kulturze zbliżonej do naszej) jako środka do pozyskania statusu i uznania (Torelli, Shavitt, 2010) oraz do jednego z celów realizowanych poprzez władzę, mianowicie „parcia do przodu” (które polega na realizacji celu jednej osoby kosztem drugiej; por. Baumeister, 1995), można przyjąć, że dążenie do tak rozumianej władzy może mieć negatywny związek z preferencjami wartości, które dotyczą relacji społecznych (por. Kasser, Ryan, 1993, 1996; Sheldon, Kasser, 1995). Na tej podstawie założono w badaniu, że tendencja do nadużywania władzy, która dotyczy instrumentalizacji stosunków społecznych (por. Lee-Chai, Chen, Chartrand, 2001), będzie się wiązać ze spadkiem wartości odpowiadających aspiracjom wewnętrznym (tj. związanych z afiliacją). Z badań poprzedników wynika, że osoby, które dążą do realizacji aspiracji zewnętrznych (związanych z władzą), w mniejszym stopniu realizują cele wewnętrzne (tj. związane z afiliacją), mianowicie: są mniej empatyczne (Sheldon, Kasser, 1995), mniej gotowe do współpracy i wykazują mniej zachowań prospołecznych (Sheldon, McGregor, 2000). Co więcej, z wcześniejszych badań wynika także, że osoby preferujące wartości związane z władzą (por. Bilsky, Schwartz, 1994) i osoby, które realizują cele zewnętrzne (kojarzące się z wartością

władzy) (por. Kasser, Ryan, 1993, 1996) w większym stopniu niż cele wewnętrzne, mają niższy dobrostan. Na podstawie tych wniosków z badań założono, że tendencja do nadużywania władzy będzie wiązać się ze spadkiem zadowolenia z życia. Odwołując się do wniosków z badań poprzedników, w badaniu 1 postawiono dwie hipotezy badawcze:

H1: Nadużywanie władzy wiąże się negatywnie z preferowaniem wartości dotyczących realizacji celów wewnętrznych związanych z afiliacją.

H2: Nadużywanie władzy wiąże się z obniżonym zadowoleniem z życia.

Metoda

Grupa badana. Przebadano 171 osób, w tym 89 kobiet oraz 82 mężczyzn, średnia wieku wyniosła $M = 24$ lat ($SD = 5,6$). Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów wyższych studiów humanistycznych oraz technicznych.

Materiały i procedura. Do zbadania przekonań dotyczących nadużywania władzy wykorzystano Skalę Nadużywania Władzy (MOP — Misuse of Power; Lee-Chai, Chen, Chartrand, 2000¹). Skala MOP dotyczy przekonania o tym, że pożądane i właściwe jest wykorzystywanie władzy dla własnych celów. Stwierdzenia skali odnoszą się do sytuacji interpersonalnych, w których jednostka ma możliwość wpływu na inne osoby i uzasadnionego przedmiotowego traktowania relacji z innymi. Skala ta pozwala przewidywać skłonność osób do egoistycznych zachowań w sytuacji, gdy posiadają władzę.

Kwestionariusz MOP składa się z 18 pytań (w tym 9 pozycji jest odwróconych). Stanowi narzędzie jednoczynnikowe (Sęk, Zawadzka, Szabowska-Walaszczyk, 2011). Respondenci ustosunkowują się do stwierdzeń na 7-stopniowej skali, w której 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, a 7 — „zgadzam się całkowicie”. Rzetelność w badanej próbie mierzona współczynnikiem α Cronbacha wyniosła 0,71, średnia wyniosła $M = 3,16$ ($SD = 0,75$).

Do pomiaru zadowolenia z życia wykorzystano drabinę Cantrila (Cantril's Self-Anchoring Scale, 1965, w adaptacji Czapińskiego — Czapiński, 1992). Narzędzie składa się z jednego pytania, którego skala odpowiedzi jest zobrazowana w formie graficznej przedstawiającej drabinę. Badani odnoszą się do pytania o zadowolenie z życia, zaznacza-

¹ W badaniu posłużono się polską wersją językową narzędzia, prezentowaną na łamach książki: *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Red. A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh. Przeł. A. Kacmąjor, A. Sulak, M. Bianga. Gdańsk 2009.

jąc odpowiedź w przedziale od 0 („najgorsze życie, jakiego mógłbym się spodziewać”) do 10 („najlepsze życie, jakiego mógłbym się spodziewać”). Narzędzie pozwala również uzyskać informację o zadowoleniu z życia w przeszłości oraz o przewidywanym przez respondenta poziomie zadowolenia z życia w przyszłości. Informację tę uzyskuje się za pomocą pytań: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najgorszy tydzień ostatniego roku?”, „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najlepszy dzień minionego roku?”, „Gdzie umieściłbyś swoje życie sprzed 5 lat?”, „Jakiego spodziewasz się życia za 5 lat — gdzie mógłbyś je umieścić na tej drabinie?”. W badanej grupie średnia odpowiedzi na pytanie o ogólne zadowolenie z obecnego życia wyniosła $M = 6,44$ ($SD = 1,54$). Analiza rzetelności drabiny Cantrila wskazała na wynik $\alpha = 0,68$.

Wartości osobiste preferowane przez respondentów zmierzono za pomocą kwestionariusza PVQ (Portrait Values Questionnaire; Schwartz et al., 2001), składającego się z 21 stwierdzeń (kwestionariusz w polskiej adaptacji Jana Ciecucha i Zbigniewa Zaleskiego we współpracy z Shalomem Schwarzem — Ciecuch, Zaleski, 2011). Respondenci ustosunkowywali się do stwierdzeń kwestionariusza, oceniając swoje podobieństwo do osoby opisanej w danym stwierdzeniu na 6-stopniowej skali od 1, które oznacza „Zupełnie do mnie niepodobny”, do 6, które oznacza „Bardzo podobny do mnie”. Na stwierdzenia kwestionariusza składają się opisy 10 obszarów wartości osobistych wyróżnianych przez Shaloma Schwartza. Są nimi: osiągnięcia, samokierowanie, życzliwość, uniwersalizm, tradycja, konformizm, stymulacja, hedonizm, władza, bezpieczeństwo; wartości te tworzą cztery wymiary, jakie analizowano w badaniu, mianowicie: umacnianie Ja, przekraczanie Ja, otwartość na zmiany, zachowawczość. W badanej grupie średnie i odchylenia dla każdej z czterech kategorii wartości przedstawiały się następująco:

- umacnianie Ja: $M = 5,10$, $SD = 0,81$,
- przekraczanie Ja: $M = 5,53$, $SD = 0,73$,
- otwartość na zmiany: $M = 5,39$, $SD = 0,80$,
- zachowawczość: $M = 4,92$, $SD = 0,80$.

Procedura. Badani w grupach 15—20-osobowych wypełniali każdy z kwestionariuszy w następującej kolejności: skala MOP, drabina Cantrila, kwestionariusz PVQ. Badania odbywały się w salach wykładowych.

Wyniki

Analiza związku wartości osobistych i zadowolenia z życia z tendencją do nadużywania władzy. Aby zweryfikować zakładane zależności, posłużono się modelem hierarchicznej analizy regresji me-

toda wprowadzania (Brzeziński, 1996). Do pierwszego bloku wprowadzono cztery kategorie wartości preferowanych przez osoby badane (tj. umacnianie Ja, przekraczanie Ja, otwartość na zmiany, zachowawczość), do drugiego bloku wprowadzono zsumowany wynik skal drabiny Cantрила. Zmienną zależną była tendencja do nadużywania władzy. Testowane dwa modele okazały się istotne statystycznie (por. tabela 1). Procent zmienności, za który odpowiedzialne były cztery kategorie wartości, wyniósł $R^2 = 0,30$ (skorygowane $R^2 = 0,31$) i był istotny statystycznie: $F(4,160) = 16,76$, $p < 0,001$. Po wprowadzeniu do modelu regresji zmiennej „zadowolenie z życia” zmiana R^2 była istotna statystycznie i wyniosła $\Delta R^2 = 0,04$; $F(1,159) = 8,98$, $p = 0,003$. Analiza szczegółowych współczynników pierwszego testowanego modelu regresji (por. tabela 1) wskazała na trzy kategorie wartości jako predyktory tendencji do nadużywania władzy. Istotne współczynniki β uzyskano w przypadku kategorii wartości:

- przekraczanie Ja: $\beta = -0,32$, $t = -4,25$, $p = 0,001$,
- zachowawczość: $\beta = -0,20$, $t = -2,60$, $p = 0,01$,
- umacnianie Ja: $\beta = 0,21$, $t = 2,13$, $p = 0,03$.

Tabela 1

Hierarchiczna analiza regresji liniowej (metoda wprowadzania)
Kategorie wartości i zadowolenie z życia
jako predyktory tendencji do nadużywania władzy

Model	β	t	p	R^2	Skorygowane R^2	F	p
model 1							
Otwartość na zmiany	0,13	1,36	ns	0,30	0,28	16,76	0,001
Przekraczanie Ja	-0,32	-4,14	0,001				
Zachowawczość	-0,20	-2,60	0,01				
Umacnianie Ja	0,21	2,13	0,03				
model 2							
Otwartość na zmiany	0,18	1,88	0,06	0,33	0,31	15,87	0,001
Przekraczanie Ja	-0,32	-4,25	0,001				
Zachowawczość	-0,17	-2,34	0,02				
Umacnianie Ja	0,17	1,77	0,08				
Zadowolenie z życia	-0,20	-2,99	0,003				

Objaśnienia: β — współczynnik cząstkowy analizy regresji; t — wartość testu t ; p — poziom istotności statystycznej; R^2 — współczynnik determinacji wielokrotnej; F — wartość testu F ; ns — nieistotne statystycznie.

Źródło: Badania własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że tendencja do nadużywania władzy wiązała się istotnie i negatywnie z preferencjami wartości z kategorii przekraczanie Ja (która zawiera wartości uniwersalizmu i zyczliwości) i zachowawczość (która zawiera wartości tradycji, konformizmu i bezpieczeństwa) oraz pozytywnie z wartościami kategorii umacnianie Ja (zawierającej wartości władzy i osiągnięć). Kategorie wartości przekraczanie Ja i zachowawczość dotyczą postaw wobec innych osób i relacji z nimi. A zatem tendencja do nadużywania władzy wiązała się negatywnie z preferowaniem wartości związanych z afiliacją (realizujących cele wewnętrzne), co oznacza, że postawiona hipoteza 1 się potwierdziła.

W przypadku drugiego testowanego modelu, do którego wprowadzono wartości i zadowolenie z życia, analiza wskazała na trzy istotne współczynniki β dla kategorii wartości:

— przekraczanie Ja: $\beta = -0,32$, $t = -4,25$, $p = 0,001$,

— zachowawczość: $\beta = -0,17$, $t = -2,60$, $p = 0,01$,

oraz dla zmiennej zadowolenie z życia ($\beta = -0,20$, $t = -2,97$, $p = 0,003$).

Uzyskany wynik pokazał także, że wprowadzenie do modelu zmiennej zadowolenie z życia wpłynęło na spadek wielkości współczynnika β dla kategorii wartości umacnianie Ja z wartości istotnej statystycznie ($\beta = 0,21$, $p = 0,03$) do wartości nieistotnej statystycznie ($\beta = 0,17$, $p = 0,08$). Dlatego też aby sprawdzić, czy zadowolenie z życia może być mediatorem związku preferencji kategorii wartości umacnianie Ja i tendencji do nadużywania władzy, przeprowadzono test mediacji Sobela (Sobel, 1982). Wynik testu mediacji Sobela okazał się nieistotny statystycznie ($z = 0,24$, n.i.), co oznacza, że mediacja nie wystąpiła. Uzyskany wynik w modelu drugim wskazuje, że tendencja do nadużywania władzy wiąże się pozytywnie z kategoriami wartości przekraczanie Ja i zachowawczość (por. tabela 1 — wynik dotyczący tych wartości jest zgodny z tym, jaki otrzymano, testując model 1), co wskazuje, że potwierdziła się hipoteza H1, natomiast negatywnie z zadowoleniem z życia, co potwierdza hipotezę H2.

Analiza związku zadowolenia z życia z tendencją do nadużywania władzy. Aby pogłębić analizy związku tendencji do nadużywania władzy z zadowoleniem z życia, sprawdzono jeszcze, jak tendencja do nadużywania władzy wiąże się z każdą ze skal zadowolenia z życia. W tym celu posłużono się testem korelacji r -Pearsona. Wyniki testu wskazały na negatywną istotną korelację tendencji do nadużywania władzy i oceny swego życia (r (D1)² = $-0,15$, $p < 0,05$), oceny swego najlepszego dnia

² D1: „W jakim punkcie drabiny, zgodnie z Twoim odczuciem, znajduje się obecnie Twoje życie?”; D2: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najgorszy tydzień ostatniego roku?”; D3: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najlepszy dzień minionego roku?”; D4: „Gdzie umieściłbyś swoje życie sprzed 5 lat?”; D5: „Jakiego spodziewasz się życia za 5 lat — gdzie mógłbyś je umieścić na tej drabinie?”.

minionego roku ($r(D3) = -0,23, p < 0,01$) i oceny życia sprzed 5 lat ($r(D4) = -0,20, p = 0,01$). Pozostałe korelacje dotyczące oceny najgorszego tygodnia w roku i oczekiwań co do swego życia za 5 lat były nieistotne statystycznie. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że im osoby miały większą tendencję do nadużywania władzy, tym gorzej oceniały swoje przeszłe i obecne życie. Wynik ten potwierdza zasadność postawionej hipotezy H2.

Uzyskane wyniki potwierdzają poczynione na początku badań założenia. Tendencja do nadużywania władzy wiąże się negatywnie z preferencjami wartości związanych z afiliacją (urzeczywistniających cele wewnętrzne) i pozytywnie z realizacją celów zewnętrznych (związanych z władzą); nadużywanie władzy wiąże się ze spadkiem zadowolenia z życia jednostki.

Badanie 2

Celem badania 2 było sprawdzenie związku między władzą a dobrostanem jednostki, gdy miarą władzy jest zajmowane przez jednostkę stanowisko. Badaniem tym objęto kobiety. Z badań wynika, że pozycja władzy kobiet jest ograniczona w organizacji. Kobiety postrzegane są jako mniej kompetentne niż mężczyźni (Dépret, Fiske, 1993); mężczyźni — ogólnie rzecz biorąc — mają więcej władzy w organizacji niż kobiety (tj. kobiety, które mają kompetencje i autorytet, oceniane są negatywnie, a mężczyźni w sytuacji władzy oceniani są jako bardziej skuteczni, posiadający większą władzę i bardziej serdeczni; por. Wiley, Eskilson, 1982). Biorąc pod uwagę wyniki badań, które wskazują na związek niepewności sytuacji władzy z nadużywaniem władzy (Bugental, Lewis, 1999), można sugerować, że mniej pewna sytuacja władzy kobiet w organizacji może skłaniać je do dominacji i w efekcie nadużywania władzy.

W badaniu dobrostan jednostki sprawdzano w odniesieniu do dwóch zmiennych: poziom wypalenia zawodowego oraz poziom zadowolenia z życia. Posłużono się tu pomiarem wypalenia zawodowego, gdyż składa się on z trzech komponentów (Maslach, 2000) odpowiedzialnych za wypalenie zawodowe; komponenty te — oprócz czynnika stresu — dotyczą relacji międzyludzkich (ich depersonalizacji) i stosunku do siebie (obniżonej samooceny na skutek poczucia braku dokonań), a zatem treściowo są powiązane z realizacją celów wewnętrznych — afiliacji i kompetencji. Opierając się na zaprezentowanych wnioskach z badań, założono, że władza wynikająca ze stanowiska u kobiet będzie się wiązać z wypale-

niem zawodowym, a w szczególny sposób z wymiarem depersonalizacji. Następnie, uwzględniając dominację potrzeb prospołecznych u kobiet (Mandal, 2004), będącą następstwem procesu socjalizacji, założono, że ponieważ władza może utrudniać realizację celów związanych z afiliacją (por. Sheldon, Kasser, 1995), władza kobiet wynikająca ze stanowiska będzie się wiązać ze spadkiem zadowolenia z życia.

Serena Chen i Jeremy Welland (2002) analizowali związki władzy z konstruktem Ja u kobiet i mężczyzn. Badani mieli w różnych sytuacjach przypisać sobie lub osobie podwładnej godziny pracy konieczne do zrealizowania dodatkowego projektu. Wyniki pokazały, że sprawowanie władzy w przypadku kobiet wiąże się z silniejszymi „efektami” władzy niż w przypadku mężczyzn, co może łączyć się z konfliktami wartości (np. władzy *versus* życzliwości).

Kobiety, którym aktywowano Ja zależne, w sytuacji władzy w większym stopniu odczuwały władzę jako obowiązek niż jako nagrodę, podczas gdy mężczyźni odwrotnie (kobiety przypisywały sobie więcej pracy, a mężczyźni mniej). Natomiast aktywizacja Ja niezależnego powodowała nasilenie postrzegania władzy jako nagrody — kobiety przypisywały sobie mniej pracy niż mężczyźni.

W odniesieniu do powyższych założeń postawiono dwie hipotezy:

H3: Posiadanie władzy przez kobiety w organizacji wiąże się ze wzrostem wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe będzie dotyczyć aspektu depersonalizacji.

H4: Posiadanie władzy wiąże się ze spadkiem zadowolenia z życia.

Metoda

Grupa badana. Przebadano 93 kobiety w wieku $M = 31,01$ ($SD = 4,66$), pracujące na trzech typach stanowisk: kierowniczym, specjalistycznym i wykonawczym, w przedsiębiorstwach wybranych metropolii polskich.

Narzędzia i procedura. Stanowisko zajmowane przez osobę badaną określało posiadaną przez nią władzę. Biorąc pod uwagę, że osoby pracowały na danym stanowisku więcej niż 5 lat, przyjęto, że jest to czas, który pozwolił osobom badanym przystosować się do wymogów związanych ze stanowiskiem zajmowanym w organizacji.

Do pomiaru zadowolenia z życia zastosowano drabinę Cantrila (Cantril's Self-Anchoring Scale, 1965, w adaptacji Czapińskiego — Czapiński, 1992). W obecnym badaniu zastosowano trzy skale drabiny Cantrila; oprócz pytania o ogólną ocenę swego życia zadano badanym dwa inne: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najgorszy tydzień ostatniego

roku?”, oraz: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najlepszy dzień minionego roku?”, do których badany ustosunkowywał się na 10-stopniowej skali. Średnia i odchylenie standardowe dla zsumowanych skal drabiny Cantrila przedstawia się następująco: $M = 5,03$ ($SD = 2,57$). Analiza α Cronbacha skal drabiny wskazała na niską rzetelność $\alpha = 0,54$, dlatego też wyniki dla każdej ze skal przeanalizowano oddzielnie.

Do pomiaru wypalenia zawodowego posłużono się kwestionariuszem wypalenia zawodowego MBI (Maslach, Jackson, 1986, adaptacja: Pasikowski, 2000). Kwestionariusz składa się z 22 pozycji testowych, które tworzą 3 podskale: „emocjonalnego wyczerpania”, „depersonalizacji” i „osobistego zaangażowania”. Na stwierdzenia kwestionariusza odpowiada się twierdząco lub przecząco. Wynik wypalenia zawodowego uzyskuje się z podsumowania wyników uzyskanych dla trzech podskal. Analiza α Cronbacha wskazała na dobrą rzetelność $\alpha = 0,82$ zmiennej wypalenie zawodowe w badanej grupie osób. Średnie i odchylenia standardowe dla każdej z podskal kwestionariusza MBI przedstawiały się następująco:

- emocjonalne wyczerpanie: $M = 3,45$, $SD = 2,74$,
- depersonalizacja: $M = 1,8$, $SD = 1,41$,
- osobiste zaangażowanie: $M = 2,85$, $SD = 1,86$.

Procedura. Badanie prowadzono indywidualnie. Osoby badane wypełniały zestaw kwestionariuszy organizacyjnych i konsumenckich, wśród których były kwestionariusz wypalenia zawodowego (MBI) oraz drabina Cantrila.

Wyniki

Miejsce w hierarchii władzy i wypalenie zawodowe. W analizie zakładanych zależności posłużono się modelem wielomianowej analizy regresji logistycznej (Peng, Nicholas, 2003). Model ten dotyczy związku pomiędzy zmienną nominalną (stanowiskiem) a zmienną ciągłą (wypaleniem zawodowym). Testowany model okazał się istotny ($-2LL = 95,41$, $\chi^2(2) = 24,16$, $p < 0,001$). Wartość pseudowspółczynnika determinacji wielokrotnej (R^2 -Nagelkerke) wyniosła 0,27. Patrząc na szczegółowe współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej — *Wald*, *Exp(B)* — można zauważyć, że istotne wartości *Wald* i niskie wartości *Exp(B)* wskazują na związek wypalenia ze stanowiskiem — im niższe stanowisko w hierarchii władzy, tym mniejsze wypalenie zawodowe (por. tabela 2). Tym samym można stwierdzić, że hipoteza H3 się potwierdziła.

Tabela 2

**Współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej —
zależność pomiędzy stanowiskiem a wypaleniem zawodowym**

Stanowisko	<i>B</i>	Błąd standardowy	<i>Wald</i>	<i>p</i>	<i>Exp(B)</i>
Specjalista	-0,234	0,065	12,826	0,001	0,791
Pracownik wykonawczy	-0,263	0,068	15,081	0,001	0,769

Objaśnienia: *B*, *Wald* i *Exp (B)* — cząstkowe współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej, *p* — poziom istotności statystycznej.

Źródło: Badania własne.

Aby sprawdzić, w jakich wymiarach wypalenia zawodowego badane grupy różniły się istotnie, przeprowadzono test nieparametryczny Kruskala—Wallisa. Test ten wskazał, że grupy różniły się istotnie w każdym z wymiarów wypalenia: wyczerpaniu emocjonalnym ($\chi^2(2) = 16,79$, $p < 0,001$, $Mrk = 62,07$, $Mrs = 39,28$, $Mrw = 36,67$), depersonalizacji ($\chi^2(2) = 20,05$, $p < 0,001$, $Mrk = 62,28$, $Mrs = 41,53$, $Mrw = 33,70$) i zaangażowania osobistego ($\chi^2(2) = 13,46$, $p = 0,001$, $Mrk = 58,75$, $Mrs = 39,68$, $Mrw = 36,01$). Porównując średnie rang dla każdego z wymiarów wypalenia, można dostrzec, że kierowniczkі miały zdecydowanie wyższe średnie dla każdego z trzech wymiarów wypalenia w porównaniu z grupą specjalistek i pracowników wykonawczych. Innymi słowy, kierowniczkі nie tylko przeżywały stres wynikający z pełnionych funkcji, lecz także miały bardziej negatywny i niewłaściwy stosunek do innych ludzi (depersonalizacja) oraz mniejsze poczucie dokonań.

Analiza wymiarów wypalenia zawodowego wskazuje, że obniżony dobrostan wiąże się z utrudnieniami w realizacji celów dotyczących afiliacji. Takie też było założenie niniejszego badania.

Miejsce w hierarchii władzy i zadowolenie z życia. W analizie zależności pomiędzy władzą a zadowoleniem z życia posłużono się wielomianową analizą regresji logistycznej. Zmienną zależną była zmienna nominalna — stanowisko — a zmiennymi niezależnymi — skale drabiny Cantrila. Testowany model okazał się istotny ($-2LL = 136$, $\chi^2(6) = 30,19$, $p < 0,001$). Pseudowspółczynnik determinacji wielokrotnej (R^2 -*Nagelkerke*) wyniósł 0,32. Szczegółowe współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej *Wald / Exp (B)* okazały się istotne i pozytywne dla skal D1 i D2 we wszystkich rozważanych grupach (por. tabela 3). Oznacza to, że im niższe stanowisko, tym wyższej osoby oceniały swoje życie i niżej najgorszy tydzień. Uzyskano również istotne wartości *Wald* i *Exp (B)* dla skali D3 drabiny Cantrila i ta zależność dotyczyła grup kierowniczek i pracowników wykonawczych; grupa kierowniczek oceniała wyżej najlepszy dzień minionego roku niż

grupa pracowników wykonawczych. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę H4.

Tabela 3

**Współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej —
zależność pomiędzy stanowiskiem a zadowoleniem z życia**

Stanowisko		<i>B</i>	Błąd standardowy	<i>Wald</i>	<i>p</i>	<i>Exp (B)</i>
Specjalista	D1	0,780	0,251	9,685	0,002	2,182
	D2	-0,436	0,159	7,493	0,006	0,647
	D3	-0,301	0,294	1,052	0,305	0,740
Pracownik wykonawczy	D1	0,882	0,266	10,997	0,001	2,415
	D2	-0,354	0,166	4,557	0,033	0,702
	D3	-0,659	0,291	5,128	0,024	0,517

Objaśnienia: *B*, *Wald* i *Exp (B)* — cząstkowe współczynniki wielomianowej analizy regresji logistycznej, *p* — poziom istotności statystycznej; **D1** — dotyczy odpowiedzi na pytanie: „W jakim punkcie drabiny, zgodnie z Twoim odczuciem, znajduje się obecnie Twoje życie?”; **D2** — dotyczy odpowiedzi na pytanie: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najgorszy tydzień ostatniego roku?”; **D3** — dotyczy odpowiedzi na pytanie: „Gdzie na tej drabinie umieściłbyś swój najlepszy dzień minionego roku?”.

Źródło: Badania własne.

Można stwierdzić, że wypalenie zawodowe u kobiet ma związek z władzą wynikającą ze stanowiska. Wypalenie zawodowe u kobiet na stanowiskach kierowniczych wiąże się, jak zakładano, z pogorszeniem stosunków z innymi (depersonalizacją). Podobnie, stanowisko kierownicze kobiet ma związek ze spadkiem zadowolenia z życia.

Dyskusja i podsumowanie

Przeprowadzone badania wpisują się w dyskusję na temat władzy jako przejawu dążenia do celów zewnętrznych i w efekcie braku dobrostanu jednostki. W każdym z dwóch badań starano się wykazać, że wykorzystywanie władzy utrudnia realizację celów wewnętrznych związanych z afiliacją, które są niezbędne dla dobrostanu, i ze spadkiem zadowolenia z życia. W badaniu 1 wykazano, że przekonania na temat sprawowania władzy (określane jako tendencja do nadużywania władzy) wiążą się negatywnie z preferowaniem kategorii wartości „przekraczanie Ja”. W badaniu 2, biorąc pod uwagę niepewną w organizacjach władzę kobiet, co może prowadzić do nadużywania tej władzy, dowiedziono, że kobiety na stanowiskach kierowniczych są bardziej wypalone zawodowo niż kobiety

niepiastujące stanowisk władzy, a wypalenie to wiąże się z pogorszeniem relacji z innymi. Dwa badane oblicza władzy wiązały się z obniżonym zadowoleniem jednostek ze swojego życia.

Przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia. Badanie 1 ma charakter korelacyjny, co pozwala wyciągać wnioski jedynie na temat związków tendencji do nadużywania władzy z utrudnieniami w realizacji celów wewnętrznych i zadowoleniem z życia, a nie wpływu tendencji do nadużywania władzy na realizację celów wewnętrznych i zadowolenie z życia. Celem kolejnych badań może być rozstrzygnięcie, czy przewidywania dotyczące związku nadużywania władzy (której pomiar jest oparty na subiektywnej ocenie zachowań) i zadowolenia z życia będą się potwierdzać w realnej sytuacji władzy.

Pewnym ograniczeniem badania 2 jest brak kontroli zmiennej sposobu postrzegania przez kobiety swojej władzy i władzy swoich podwładnych w organizacji. Wprowadzenie takiej zmiennej pozwoliłoby wysnuć bardziej jednoznaczne wnioski. Jednak za zasadnością przyjmowanych założeń, że sytuacja władzy kobiet jest niestabilna i może prowadzić do pewnych nadużyć władzy, zdają się przemawiać wnioski z badań poprzedników; w badaniach tych stwierdza się, że wypalenie zawodowe może być efektem niesprawiedliwych relacji wymiany społecznej (braku wzajemności) w organizacji i w zespole pracowniczym, w efekcie czego osoba (tu kierowniczka) może uprzedmiotawiać relacje z innymi i w ten sposób nadużywać władzy (Schaufeli, 2006). Kolejne badania należałoby przeprowadzić, kontrolując wspomnianą zmienną i poszerzając grupę uczestników badania także o mężczyzn.

Przeprowadzone badania mają implikacje praktyczne. Na podstawie uzyskanych wyników można twierdzić, że sposób pojmowania władzy przez jednostkę — w zależności od tego, czy władza ma służyć realizacji własnych celów (orientacja na wymianę), czy też pomagać realizować wspólne cele (orientacja wspólnotowa) (por. Chen, Lee-Chai, Bargh, 2001) — może być odpowiedzialny za to, jak władza będzie się wiązać z dobrostanem jednostki. Jednakże warto zaznaczyć, że sytuacja w organizacji łamiąca kontrakt psychologiczny może w większym stopniu udostępniać koncept władzy związany z wymianą, a w efekcie także obniżać dobrostan jednostki.

Władza podwyższa samoocenę, a więc może dostarczać pozytywnych emocji i poprawiać nastroj (Wojciszke, Strużyńska-Kujałowicz, 2007). Jednocześnie posiadanie władzy wiąże się z nieustannym dążeniem do podwyższania samooceny, która z kolei gwarantuje dobry nastrój. W ten sposób jednostka koncentruje się na poszukiwaniu oznak zewnętrznych swojej wartości, pomijając realizację podstawowych potrzeb psychologicznych, które są gwarantem dobrostanu osoby. Uzyskane wy-

niki badań mają swoje odniesienie do eudajmonistycznych ujęć szczęścia, np. teorii autodeterminacji (Deci, Ryan, 1985), w tym znaczeniu, że wskazują, jak skupienie się na celach zewnętrznych (w badanym przypadku — na nadużywaniu władzy) wiąże się z brakiem przypisywania znaczenia wartościom, które odzwierciedlają cele wewnętrzne; koncentracja na celach zewnętrznych utrudnia jednostce osiągnięcie dobrostanu. Warto zaznaczyć, że podobne zależności opisano już w badaniach dotyczących nowej postaci materializmu, zwanej merkantylizmem psychicznym (por. Górnik-Durose, Janiec, 2011). Zaprezentowane w artykule badania mieszczą się w nurcie rozważań dotyczących zrozumienia wpływu władzy na jednostkę. Wskazują, że tendencja do nadużywania władzy wiąże się negatywnie z relacjami z otoczeniem społecznym i w konsekwencji z obniżonym zadowoleniem z życia jednostki nadużywającej władzę. Co więcej, na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że z perspektywy psychologii zdrowia orientacja na realizację własnych celów (orientacja wymiany) nie jest korzystna dla dobrostanu jednostki posiadającej władzę. Podjęty temat jest ważny społecznie i wymaga dalszych analiz opartych na innych od zastosowanych pomiarach dobrostanu jednostki.

Bibliografia

- Anderson C., Berdahl J.L., 2002: *The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 83, s. 1362—1377.
- Anderson C., Galinsky A.D., 2006: *Power, optimism, and risk-taking*. "European Journal of Social Psychology", vol. 36, s. 511—536.
- Anderson C., Keltner D., John O.P., 2003: *Emotional convergence between people over time*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 84, s. 1054—1068.
- Baumeister R.F., 1995: *Cultural animal*. New York.
- Bell Ch.M., Hughes-Jones J., 2008: *Power, self-regulation and the moralization of behavior*. "Journal of Business Ethics", vol. 83, no. 3, s. 503—514.
- Bilsky W., Schwartz S.H., 1994: *Values and personality*. "European Journal of Personality", vol. 8, s. 163—181.
- Brzeziński J., 1996: *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa.
- Bugental D., Lewis J., 1999: *The paradoxical misuse of power by those who see themselves as powerless: How does it happen?* "Journal of Social Issues", vol. 55 (1), s. 51—64.
- Cantril H., 1965: *Pattern of human concerns*. New York.
- 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", vol. 80 (2), s. 173—187.

- Chen S., Welland J., 2002: *Examining the effects of power as a function of self-construals and Gender*. "Self and Identity", vol. 1, s. 251—269.
- Cieciuch J., Zaleski Z., 2011: *Polska adaptacja portretowego kwestionariusza wartości Shaloma Schwartza*. „Czasopismo Psychologiczne”, T. 17, 2, s. 251—262.
- Czapiński J., 1992: *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*. Poznań.
- Deci E.L., Ryan R.M., 1985: *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York.
- Dépret E.F., Fiske S.T., 1993: *Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation*. In: *Control motivation and social cognition*. Eds. G. Weary, F. Gleicher, K. Marsh. New York, s. 176—202.
- Eagly A.H., Johnson B.T., 1990: *Gender and leadership style: a meta-analysis*. "Psychological Bulletin", vol. 104, no. 2, s. 233—256.
- Galinsky A.D., Gruenfeld D.H., Magee J.C., 2003: *From power to action*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 85, s. 453—466.
- Galinsky A.D. et al., 2008: *Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 95, s. 1450—1466.
- Górnik-Durose M., Janiec K., 2011: *Merkantylizm psychiczny, struktura celów życiowych a poczucie dobrostanu psychologicznego*. W: *Życie w konsumpcji, konsumpcja w życiu — psychologiczne ścieżki współzależności* Red. A.M. Zawadzka, M. Górnik-Durose. Gdańsk, s. 142—160.
- Gruenfeld D.H. et al., 2008: *Power and the objectification of social targets*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 95, s. 111—112.
- Kasser T., Ryan R.M., 1993: *A dark side of the American Dream: Correlates of financial success as a central life aspiration*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 65, s. 410—422.
- Kasser T., Ryan R.M., 1996: *Further examining the American Dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals*. "Personality and Social Psychology Bulletin", vol. 22, s. 281—288.
- Keltner D., Gruenfeld D.H., Anderson C., 2003: *Power, approach, and inhibition*. "Psychological Review", vol. 110, s. 265—284.
- Kipnis D., 1972: *Does power corrupt?* "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 24, s. 33—41.
- Kipnis D., 1976: *The powerholders*. Chicago.
- Lammers J., Stapel D., 2009: *How power influences moral thinking*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 97, no. 2, s. 279—289.
- Lammers J., Stapel D.A., Galinsky A.D., 2010: *Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior*. "Psychological Science", vol. 21, s. 737—744.
- Lee-Chai A.Y., Bargh J.A., 2009: *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Przeł. A. Kacmajar, A. Sulak, M. Bianga. Gdańsk.
- Lee-Chai A.Y., Chen S., Chartrand T.L., 2001: *Od Mojżesza do Marcosa. Różnice indywidualne dotyczące wykorzystywania i nadużywania władzy*. W: *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Red. A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh. Gdańsk, s. 75—93.
- Mandal E., 2004: *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*. Katowice.
- Maslach C., 2000: *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej*. W: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny. Mechanizmy. Zapobieganie*. Red. H. Sęk. Warszawa, s. 13—31.

- Maslach Ch., Jackson S.E., 1986: *Maslach Burnout Inventory*. (Research edition). Palo Alto, CA.
- Nasierowski W., Mikula B., 1998: *Culture dimensions of Polish managers*. "Organization Studies", vol. 19 (3), s. 495—509.
- Niemiec C.P., Ryan R.M., Deci E.L., 2009: *The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life*. "Journal Research of Personality", vol. 73 (3), s. 291—306.
- Pasikowski T., 2000: *Polska adaptacja Kwestionariusza Maslach Burnout Inventory*. W: *Wypalenie zawodowe — przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Red. H. Sęk. Warszawa, s. 135—148.
- Peng C.Y., Nichols R.N., 2003: *Using Multinomial Logistic Models to predict adolescent behavioral risk*. "Journal of Applied Statistical Methods", vol. 2, s. 1—13.
- Raven B.H., Kruglanski A.W., 1970: *Power and conflict*. In: *The structure of conflict*. Ed. P. Swingle. New York, s. 69—109.
- Ryan R.M., Deci E.L., 2000: *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. "American Psychologist", vol. 55, s. 68—78.
- Ryan R.M. et al., 1996: *All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation*. In: *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. Eds. P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh. New York, s. 7—26.
- Schaufeli W.B., 2006: *The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout*. "Revue Internationale De Psychologie Sociale", vol. 19 (1), s. 87—131.
- Schwartz S.H. et al., 2001: *Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement*. "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 32, s. 519—542.
- Sęk T., Zawadzka A.M., Szabowska-Walaszczyk A., 2011: *Skala MOP — analiza rzetelności i trafności teoretycznej*. Uniwersytet Gdański. Instytut Psychologii. Materiał niepublikowany.
- Sheldon K.M., Kasser T., 1995: *Coherence and congruence: Two aspects of personality integration*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 68, s. 531—543.
- Sheldon K.M., McGregor H., 2000: *Extrinsic Value Orientation and the "tragedy of the commons"*. "Journal of Personality", vol. 68, s. 383—411.
- Sivanathan N., Pillutla M.M., Murnighan J.K., 2008: *Power gained, power lost*. "Organizational Behavior and Human Decisions Processes", vol. 105, s. 135—146.
- Sobel M.E., 1982: *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In: *Sociological methodology 1982*. Ed. S. Leinhardt. Washington, DC, s. 290—312.
- Strużyńska-Kujałowicz A., 2010: *Czy władza szczęście daje: Władza a nastrój, emocje i satysfakcja z życia*. „Przegląd Psychologiczny”, T. 53, nr 2, s. 125—143.
- Torelli C.J., Shavitt S., 2010: *Culture and concepts of power*. "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 99, no. 4, s. 703—723.
- Wiley M.G., Eskilson A., 1982: *Coping in the corporation: sex roles constrains*. "Journal of Applied Social Psychology", vol. 12, s. 1—11.
- Wojciszke B., Strużyńska-Kujałowicz A., 2007: *Power influences self-esteem*. "Social Cognition", vol. 25, s. 472—494.