

# Korelaty wywierania wpływu – doniesienie wstępne

Stanisław Mika\*

Uniwersytet Warszawski

## SOME CORRELATES OF SOCIAL INFLUENCE – THE PRELIMINARY REPORT

During the studies of three basic social needs (need for power, need for achievement, and need for affiliation), and techniques of social influence, the following relationships were established: 1. Subjects with high level of need for power used more frequently, than people with low level of that need, different methods of influencing other people. 2. The managers of medium level of organizational hierarchy tried to influence more frequently their subordinates, than to influence their superiors. 3. The subordinates were influenced by the use of so-called „hard” techniques, and superiors with the use of „soft” techniques. 4. Females manager, more frequently than male managers, used soft techniques of influence, particularly toward subordinates. 5. It looks that Polish managers have similar LMP (leadership motive pattern), as American managers. The strongest is the need for Power, the need of achievement is of medium level, and the weakest is the need for affiliation. However female managers have the strongest need for achievement.

Nasze zainteresowanie sposobami wywierania wpływu miało swój początek w badaniach potrzeby władzy, którą tak oto określają dwaj jej wybitni badacze.

Winter (1973) pisze: „motyw władzy to.. dyspozycja do osiągania pewnych celów lub otrzymywania pewnych nagród (w oryg. *incentives*)... Ludzie mający taką potrzebę chcą «czuć władzę» czy być «silniejsi (*powerful*) od innych».”(s. 17).

Jest to wyraźne nawiązanie do koncepcji McClellanda (1975) – nauczyciela Wintera – który uważał, że dla zaspokojenia potrzeby władzy najważniejsze jest poczucie, że ma się władzę, a więc że jest się osobą pełną mocy. McClelland uważa, że można siedzieć samemu w pokoju, przyglądać się temu, co się posiada np. klaserowi pełnemu rzadkich znaczków i czuć się potężnym, kimś kto ma władzę. A więc można zaspokajać potrzebę władzy niekoniecznie znajdując się w obecności

innych ludzi. Jednakże bliższe przyjrzenie się badaniom wykonywanym w konwencji McClellanda czy Wintera pokazuje, że poczucie siły, mocy czy posiadania władzy jest jednak ściśle związane z innymi ludźmi i dlatego nasuwa się uzasadnione pytanie czym jest władza. Niestety, jak to zwykle bywa w psychologii, istnieje szereg definicji, a właściwie określeń czym jest władza. Co więcej, dyskutując o władzy często zamiennie używa się innych, aczkolwiek zbliżonych terminów, takich jak: dominacja, prestiż, kontrola czy podporządkowanie. Kiedy nieco dokładniej analizuje się różne definicje czy określenia czym jest władza, okazuje się, że bezpośrednio czy pośrednio jest w nich zawarte wywieranie wpływu na innych.

Wydaje się, że takie spojrzenie na władzę zaczęło się od M. Webera (1947), który przed wielu laty stwierdził, że władza to: „prawdopodobieństwo, że jeden aktor w relacji społecznej jest w stanie, (dosłownie: „znajduje się w takiej pozycji” uwaga moja S.M.) przeprowadzić swoją wolę mimo opo-

---

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Stanisław Mika, ul. Ludowa 6 m 1, 00-780 Warszawa.

ru” (s. 152). I zapewne jest to dobry punkt wyjścia do bliższej analizy czym jest władza. Widzimy więc, że kiedy jest mowa o władzy, mamy do czynienia co najmniej z dwiema osobami, a jedna z nich, dzięki swojej szczególnej pozycji społecznej, próbuje wpłynąć na drugą, która przeciwstawia się temu wpływowi. Cartwright i Zander (1968) zwracali uwagę, że władza jest ściśle powiązana z wywieraniem wpływu. Zarówno władza jak i wpływ jest relacją między jakimiś, co najmniej dwiema, społecznymi całościami, takimi jak: jednostki, grupy, narody. A oto cytat, w którym próbuje się określić czym jest wpływ, a czym jest władza:

„Badając specyficzne przykłady wpływu będziemy interesować się działaniami O i zmianami w stanach P. Jeżeli O wykonuje działania, których rezultatem jest zmiana w jakimś specyficznym stanie P, to powiemy, że O wpływa na P w odniesieniu do tego stanu. A jeżeli O jest zdolny wywierać wpływ na P, w odniesieniu do pewnego stanu, to powiemy, że O ma władzę nad P, w odniesieniu do tego stanu” (str. 216).

Czyli mówiąc inaczej władza jest rozumiana jako zdolność czy potencjał do wywierania wpływu na innych, w przeciwieństwie do samego procesu wywierania wpływu.

Podobnie ujmują sprawę Manz i Gioka (1983), którzy uważają, że władza jest określana jako zdolność lub potencjał do wywierania wpływu na innych, a kontrola osobista to aktualny proces wywierania tego wpływu. A ów potencjał, a więc władza, jest podstawą kontroli czyli wywierania wpływu.

Przyjmując podobne założenia Bennett (1988) nieco dokładniej opisuje na czym polega władza. Jest to posiadanie takich cech osobowościowych i/ lub posiadanie takich przywilejów i odpowiedzialności związanych z rolą, które pozwalają jednostce na stosowanie sankcji, zmuszanie innych do zachowania się w zamierzony sposób. Ten sam autor twierdzi, że wtedy możemy mówić o władzy czy wpływie, gdy jakaś osoba działa tak, żeby zmienić postawę czy zachowania innej osoby, które nie uległyby zmianie w inny sposób i kiedy uzyskana zmiana może być przypisana osobie wywierającej wpływ i służy jej interesom.

I mimo, że Bennett utożsamia władzę z wpływem, to jak się wydaje nie całkiem konsekwentnie, próbuje odróżnić dwie potrzeby związane z władzą. Jego zdaniem istnieje potrzeba w efek-

tywny sposób wywierania wpływu na wydarzenia i innych ludzi, a także potrzeba władzy, w której chodzi o podporządkowanie sobie innych osób. Jednakże natychmiast nasuwa się pytanie jak można kogoś podporządkować jeżeli nie wpłynie się na niego w efektywny sposób.

Tak więc nie wchodząc w bardziej pogłębioną analizę czym jest władza, a czym wywieranie wpływu można zauważyć, że te dwa konstrukty są ze sobą ściśle związane, bez względu na to jak będziemy je dokładniej określać. Nic więc dziwnego, że zajmując się potrzebą władzy, szybko dochodzi się do wniosku, że jest ona realizowana w procesie efektywnego wywierania wpływu na innych. W trakcie realizowania tej potrzeby pojawiają się pewne ważne efekty, takie jak uzyskiwanie wyższej pozycji w hierarchii grupy, organizacji czy społeczności, podwyższanie własnego prestiżu, co oczywiście wtórnie ułatwia efektywne wywieranie wpływu. Nic więc dziwnego, że w pewnym momencie, niejako w naturalny sposób, zajęliśmy się związkiem między wywieraniem wpływu, a potrzebą władzy, a następnie samym wywieraniem wpływu. Wykonano szereg badań o wstępnym charakterze. Ponieważ niektóre ich wyniki wydają się być interesujące, mimo wszelkich zastrzeżeń jakie mogą one budzić od strony metodologicznej, przedstawiłem je na Konferencji poświęconej wpływowi społecznemu.

Zanim przystąpiliśmy do badań przygotowaliśmy technikę, którą nazwaliśmy „Kwestionariuszem Sposobów Wywierania Wpływu”. Wykorzystano do tego celu opisy różnych sposobów wywierania wpływu przedstawione w pracach Falbo (1977), a także Falbo i Peplau (1980). W pierwszej z tych prac badany zadawano tylko jedno pytanie: „jak uzyskujesz to, co chcesz”. Odpowiedzi, uzyskane od 141 osób badanych, sędziowie kompetentni zaklasyfikowali do 16 różnych sposobów czy kategorii wywierania wpływu. Następnie szacowano podobieństwo do siebie tych różnych sposobów wywierania wpływu. Wielowymiarowe skalowanie pozwoliło na wyodrębnienie dwóch wymiarów, na których można było zlokalizować wszystkie te sposoby. Pierwszy z nich to racjonalność – nieracjonalność, a drugi bezpośredniość – pośredniość. Przykładem strategii racjonalnej, bezpośredniej jest podawanie się za eksperta, kiedy staramy się kogoś o czymś przekonać. Przykładem strategii nie racjonalnej pośredniej jest oszukiwanie lub wywoływanie

pozytywnych emocji u osoby będącej obiektem wpływu. W obu tych wypadkach pośredniość polega na tym, że osoba na którą oddziałujemy nie wie o co chodzi wywierającemu wpływ.

W drugim bardzo złożonym badaniu pytano osoby (200) pozostające w związkach intymnych (hetero- i homoseksualnych) „jak uzyskują to, co chcą od partnera czy partnerki”. Odpowiedzi znów kategoryzowano, tym razem było 13 sposobów oddziaływania (5 takich samych jak w poprzednim badaniu). Oceniano podobieństwo do siebie poszczególnych kategorii, a rezultaty tego szacowania również poddano skalowaniu wielowymiarowemu. W wyniku tych zabiegów wyodrębniono dwa wymiary. Jeden z nich był taki sam jak w pierwszym badaniu, bezpośrednio-pośredniość sposoby oddziaływania. Natomiast drugi wymiar był nowy, mianowicie: bilateralność-unilateralność. W tym wypadku chodzi o to, czy w procesie wywierania wpływu, ten kto go wywiera bierze pod uwagę szeroko rozumiane interesy osoby, na którą wywierany jest wpływ – wtedy mamy do czynienia z bilateralnymi techniki wywierania wpływu – czy też ich nie uwzględnia, koncentrując się tylko na własnym interesie. W tym drugim wypadku mamy do czynienia z technikami unilateralnymi. Kipnis i Schmidt (1985), bardziej interesująco – aczkolwiek niezbyt precyzyjnie – nazwali te dwa rodzaje technik, mianowicie przeciwstawili technikom miękkim (bilateralnym), techniki twarde (unilateralne).

Przygotowując nasz kwestionariusz wykorzystaliśmy wszystkie rodzaje wywierania wpływu, wykryte w obu omówionych badaniach, dodając dwa własne. W sumie w kwestionariuszu znajdują się 24 sposoby wywierania wpływu. Następnie sędziowie kompetentni, każdy sposób wywierania wpływu oceniali na trzech wymiarach: twardym-miękkim; bezpośrednim-pośrednim i racjonalnym-nieracjonalnym. Nie zawsze ocena taka była łatwa. Tym niemniej do twardych technik wywierania wpływu zaliczono: stanowczość (stanowcze wyrażanie swoich życzeń), podstęp (kłamstwa, potok słów); emocje wywierającego wpływ (robię wrażenie miłego i szczerego); emocje osoby, na którą wywierany jest wpływ (wprowadzam obiekt oddziaływania w miły nastrój); przedstawianie się jako ekspert, metoda faktów dokonanych, stosowanie aluzji, upór (uparte powtarzanie czego się chce), stwierdzanie (otwarte mówienie czego się chce), manipulowanie myślami, groźba,

okazywanie negatywnych emocji, okazywanie pozytywnych emocji, przedstawianie sprawy jako istotnej, wycofywanie się (traktowanie obiektu oddziaływania chłodno z dystansem), wywieranie wrażenia (wyglądem, ubiorem, makijażem), działanie przy pomocy innej osoby, wzbudzanie współczucia. Natomiast sposoby miękkie, których było znacznie mniej, to: wymiana, kompromis, perswazja, uzasadnianie, prośba, rozmowa.

W przeciwieństwie do badaczy, na koncepcjach których oparliśmy nasz kwestionariusz, doszliśmy do wniosku, że ludzie stosują więcej niż jeden sposób wywierania wpływu, a także mogą je stosować różnie często i dlatego przy każdym sposobie wywierania wpływu badany miał pięć możliwych odpowiedzi od „nigdy” do „bardzo często”, którym odpowiednio przypisano wartości od 1 do 5.

Niestety nie udało się zbadać rzetelności i trafności tak przygotowanego kwestionariusza. Zdajemy sobie sprawę z innych jego słabych stron związanych z samoopisem własnego zachowania, szczególnie gdy któryś sposób wywierania wpływu nie jest społecznie aprobowany. Do takich nie aprobowanych społecznie sposobów zapewne należą: metoda faktów dokonanych, oszukiwanie, manipulowanie myślami itp.

Tym niemniej wydaje się, że za pomocą tego niedoskonałego narzędzia uzyskaliśmy kilka interesujących wyników, na które chciałbym zwrócić uwagę.

Agnieszka Makowska (1999) stosując omówiony wyżej kwestionariusz, który odąd będę skrótowo nazywać KSWW (Kwestionariusz Sposobów Wywierania Wpływu) zbadała sposoby wywierania wpływu, a także natężenie trzech podstawowych potrzeb (władzy, osiągnięć i afiliacji), posługując się Inwentarzem Indywidualnych Preferencji Edwardsa.

Za pomocą tego Inwentarza bada się natężenie kilkunastu potrzeb wyodrębnianych przez Murray'a. Badany z pary twierdzeń wybiera te, które bardziej preferuje. Ponieważ poszczególne twierdzenia są diagnostyczne dla określonych potrzeb, można stosunkowo łatwo ustalić natężenie tych potrzeb badanego, jeżeli wielokrotnie wybiera on twierdzenia, diagnostyczne dla danej potrzeby. Podobnie jak McClelland i Winter skoncentrowaliśmy się na trzech potrzebach: władzy, osiągnięć i afiliacji, ze szczególnym uwzględnieniem tej pierwszej. Uzasadnienie wyboru wspomnianych potrzeb opiera się na następującym rozumowaniu

Wintera (1996): wiele z potrzeb wyodrębnionych przez Murray'a da się sprowadzić do wspomnianych wyżej trzech potrzeb. Przykładem może być potrzeba udzielania pomocy, która zdaniem Wintera nie jest niczym innym jak wywieraniem wpływu, szczególnie gdy udzielający pomocy nie był o nią proszony.

Wróćmy jednak do pracy A. Makowskiej (1999). Autorka była szczególnie zainteresowana zbadaniem zależności między natężeniem potrzeby władzy, a sposobami wywierania wpływu. A oto wyniki odnoszące się do tej sprawy:

1. Osoby o niskiej potrzebie władzy miały średnią, jeżeli chodzi o twarde sposoby oddziaływania, 34.60, a osoby o wysokiej potrzebie władzy 39.34. Różnica ta była statystycznie istotna.

2. I podobnie osoby o niskiej potrzebie władzy miały niższą średnią jeżeli chodzi o miękkie sposoby wywierania wpływu (13.94) niż osoby o wysokiej potrzebie władzy (15.08).

W jakiś sposób wyniki te walidują stosowane techniki badania. Wiemy, że osoby o silnej potrzebie władzy mają silną tendencję do wywierania wpływu i okazało się, że rzeczywiście twierdzą oni, bez względu na to czy chodzi o techniki unilateralne czy bilateralne, że stosują je częściej niż osoby o słabej potrzebie władzy.

Na nieco inną sprawę w swoich badaniach zwróciła uwagę E. Łukaszewicz (1999). Zbadala ona trzykrotnie 61 osób, kierowników średniego szczebla (31 kobiet i 30 mężczyzn) za pomocą KSWW. W serii pierwszej, badani zaznaczali w jaki sposób i jak często wpływają na podwładnych; w serii drugiej mieli podać jak wpływają na osoby znajdujące się na równorzędnych jak one pozycjach w hierarchii przedsiębiorstwa; w serii trzeciej ten sam kwestionariusz stosowano, pytając badanych jakimi sposobami wywierania wpływu posługują się wobec przełożonych.

Zacznijmy od tego, że jeżeli uwzględni się wszelkie sposoby wywierania wpływu, to okazuje się, że najczęściej są one stosowane wobec podwładnych (2.18), na podobnym poziomie częstości stosowane są one wobec osób równorzędnych w hierarchii władzy (2.17), a najrzadziej wobec przełożonych (1.70). Wynik ten jest zrozumiały. Właśnie występując w roli przełożonego najczęściej wywieramy wpływ (na podwładnych), natomiast znacznie rzadziej czynimy to jako podwładni w stosunku do przełożonych.

Okazało się również, że wobec podwładnych najczęściej stosuje się twarde sposoby oddziaływania (2.70), znacznie rzadziej wobec równorzędnych współpracowników, a najrzadziej wobec przełożonych (1.74). Podobnie ma się sprawa z technikami bezpośrednimi, które najrzadziej stosowane są wobec przełożonych, a najczęściej wobec podwładnych. Natomiast techniki miękkie najczęściej stosowane są wobec osób równorzędnych w hierarchii (2.31), a najrzadziej wobec przełożonych (1.73); podwładni znajdują się pośrodku (1.96).

Tak więc jawi się nam obraz przełożonego, który nie tylko często stara się wpływać na podwładnych, czyni to zarówno stosując techniki twarde, bezpośrednie, nieco rzadziej miękkie. Natomiast kiedy ta sama osoba występuje w roli podwładnego, to znacznie rzadziej wpływa na przełożonego, rzadko stosując zarówno techniki twarde i miękkie i bardzo rzadko bezpośrednio. Uzyskane wyniki w pewnym stopniu potwierdzają tezy wynikające ze wspomnianych już prac Kipnisa i Schmidta (1985). Zbadanie 190 par osób i 360 menedżerów w USA, Anglii i Australii pokazało, że taktyki twarde stosuje się gdy:

1. Przewagę ma wywierający wpływ (np. przełożony wobec podwładnego). Mówiąc nieco inaczej, im większa różnica we władzy, tym większe upodobanie do stosowania taktyk twardych.
2. Gdy przewidywany jest opór ze strony osoby, na którą wywierany jest wpływ.
3. Gdy obiekt oddziaływania narusza normy społeczne lub organizacyjne.

Natomiast taktyki miękkie stosuje się gdy:

1. Wywierający wpływ jest w gorszej sytuacji niż obiekt wpływu (podwładny wobec przełożonego).
2. Kiedy wywierający wpływ oczekuje oporu ze strony obiektu wpływu.
3. Gdy celem wpływu jest uzyskanie dla siebie korzyści.

Ponadto autorka sprawdzała różnice w preferencjach sposobów wywierania wpływu w zależności od płci i wykształcenia. Jeżeli chodzi o płeć, to uzyskano szereg interesujących danych, które mogą być punktem wyjścia do dalszych badań. I tak okazało się, że:



1. Kobiety w stosunku do podwładnych stosują częściej różne zabiegi wywierania wpływu (2.31) niż mężczyźni (2.04). Wynik ten nie jest łatwy do zinterpretowania. Można sądzić, że oddziaływania kobiet menedżerów są mniej skuteczne niż mężczyzn i dlatego muszą stosować je nieco częściej. Z drugiej strony można sądzić, że kobiety stosują bardziej zróżnicowane formy oddziaływań i dlatego suma częstości tych oddziaływań jest nieco wyższa. Wydaje się, że ta druga interpretacja jest bardziej prawdopodobna.
2. Okazało się bowiem, że w stosunku do podwładnych kobiety częściej niż mężczyźni stosują techniki miękkie (2.15 wobec 1.77).
3. Natomiast mężczyźni czynią to częściej (1.88) niż kobiety (1.58) wobec przełożonych.
4. A w ogóle, jeżeli chodzi o oddziaływania na przełożonych, to okazuje się, że to właśnie mężczyźni częściej wywierają na nich wpływ (1.85) niż czynią to kobiety (1.56).

Ciekawa jest również analiza uzyskanych danych dotyczących związku wykształcenia badanych menedżerów średniego szczebla z ich oddziaływaniami na podwładnych, osoby równorzędne i przełożonych. Okazało się, że osoby z wykształceniem średnim lub niepełnym wyższym, częściej (2.42) niż osoby z wykształceniem wyższym (2.19) wywierają wpływ na podwładnych i odwrotnie, jeżeli chodzi o przełożonych to czynią to rzadziej (1.37) niż osoby z pełnym wyższym wykształceniem (1.66). I znów wynik ten nie jest łatwy do interpretacji. Można np. przypuszczać, że menedżerowie z niższym poziomem wykształcenia mniej efektywnie oddziałują na podwładnych niż menedżerowie mający wyższe wykształcenie i dlatego częściej wywierają wpływ niż ci z wyższym wykształceniem. Można również przypuszczać, że ci ostatni mają do dyspozycji większą gamę różnych sposobów wywierania wpływu? Pewne elementy odpowiedzi na te pytania znajdujemy w pracy A. Pazio (1999).

Autorka ta próbowała ustalić jak wygląda wywieranie wpływu w firmie komputerowej. Zbadła 143 osoby (56 kobiet i 87 mężczyzn). Wśród badanych było 57 osób z kadry kierowniczej i 86 z kadry pracowniczej. Potrzeby badano za pomocą Inwentarza Indywidualnych Preferencji Edwardsa, a sposoby wywierania wpływu i ich

częstość, podobnie jak w poprzednich badaniach, za pomocą KSWW. Uzyskano szereg interesujących wyników, a o to te, które wydają się być szczególnie interesujące. I tak:

- 1) Okazało się, że wśród badanych w tej firmie mężczyźni mają znacznie silniejszą potrzebę władzy (9.46) niż kobiety (7.39).
- 2) Gdy podzielono badanych na osoby z średnim i wyższym wykształceniem stwierdzono, że ci ostatni mają znacznie wyższą potrzebę władzy (9.47) niż ci ze średnim wykształceniem (7.66).
- 3) Okazało się także, że najwyższą potrzebę władzy mieli badani należący do zarządu (10.52), następnie menedżerowie (10.03): i kolejno pracownicy techniczni (8.29), asystenci (8.05), pracownicy administracji (7.06), a najniższą pracownicy księgowości (4.9). Widzimy więc, że natężenie potrzeby władzy rozkłada się zgodnie z pozycją zajmowaną w hierarchii władzy przedsiębiorstwa. Nie jest tylko jasne, czy to potrzeba władzy w jakimś stopniu współdeterminuje zajmowanie wyższych pozycji, czy może zajmowanie pozycji prowadzi do podwyższania tej potrzeby. Zapewne zachodzą oba te procesy.
- 4) W przeciwieństwie do poprzedniego badania okazało się, że to mężczyźni częściej niż kobiety stosowali miękkie techniki wywierania wpływu. Było to szczególnie widoczne u osób z wyższym wykształceniem, u których średnia dla mężczyzn wynosiła 15.7, a dla kobiet 14.67. I właśnie ten wynik – w jakimś stopniu – skłania do przypuszczeń, że wykształcenie wpływa na większe zróżnicowanie stosowanych technik.
- 5) Interesujące były również uzyskane korelacje. I tak okazało się, że:

A. Potrzeba władzy koreluje dodatnio zarówno ze stosowaniem twardych ( $r = .25$ ) jak i miękkich sposobów wywierania wpływu ( $r = .23$ ). Wyniki te potwierdzają omówione wcześniej dane uzyskane przez A. Makowską. Osoby o silnej potrzebie władzy częściej wywierają wpływ na innych, stosując najróżniejsze techniki oddziaływania.

B. Warto również zwrócić uwagę, że częstości stosowania miękkich i twardych sposobów oddziaływania korelują ze sobą ( $r = .38$ ). Można wnioskować, że istnieje pewna grupa osób, która jest w stanie stosować oba, pozornie sprzeczne, rodzaje wywierania wpływu na innych, a więc takie, które nie uwzględniają ich interesu i takie, które biorą go pod uwagę.

C. Okazuje się również, że wiek koreluje negatywnie – aczkolwiek w niewielkim stopniu – z twardymi technikami wywierania wpływu ( $-.20$ ), z tym, że zależność ta jest bardziej wyraźna u mężczyzn niż u kobiet.

Kontynuując ten tok rozważań K. Piątkowska (1999) chciała stwierdzić jak przedstawia się struktura potrzeb ludzi zajmujących stanowiska kierownicze i czy ma ona jakiś związek z preferowaniem jednego z pięciu stylów kierowania zaproponowanych przez Blake i Mouton (1964). Warto przypomnieć, że autorzy ci zaproponowali dwa wymiary, które mają charakteryzować style, którymi posługują się kierownicy. Jeden z nich to orientacja czy nastawienie na zadanie, drugi nastawienie czy orientacja na ludzi. Wymiary te podzielono na 9 punktów, które „przecinają się” pod kątem prostym w punkcie 5. Dla badaczy szczególnie interesujące są punkty skrajne: styl 1.1. (charakteryzuje go zarówno niskie nastawienie na ludzi i na zadanie); styl 1.9. (niskie nastawienie na zadanie, a wysokie na ludzi); styl 9.1. (wysokie nastawienie na zadanie i niskie na ludzi); styl 9.9. (zarówno wysokie nastawienie na ludzi jak i na zadanie); i wreszcie styl 5.5. (w tym wypadku obie orientacje przyjmują wartość środkową).

Żeby ustalić czy istnieje jakiś związek między preferencjami określonych stylów kierowania, a sposobami wywierania wpływu, autorka zbadała 63 osoby (30 kobiet i 33 mężczyzn) członków kadry kierowniczej z różnych firm. Zastosowała Inwentarz Indywidualnych Preferencji Edwardsa i Kwestionariusz Karwowskiej-Szulkin (1989), który jest polską adaptacją podobnego amerykańskiego kwestionariusza do badania wspomnianych wyżej stylów kierowania (są to pary twierdzeń, a badany mając do dyspozycji 5 punktów ma je tak przydzielić, żeby więcej otrzymywało to twierdzenie, które lepiej opisuje jego zachowania, a w konsekwencji preferowany czy używany styl kierowania).

1) Relację dotyczącą wyników tej pracy zaczniemy od stwierdzenia, że w grupie badanych kierowników najsilniejsza była potrzeba władzy (8.6), a drugim miejscu znalazła się potrzeba osiągnięć (7.9), natomiast najsłabsza była potrzeba afiliacji (4.87). Potwierdza to zarówno tezę McClellanda i Boyatzisa (1982), że właśnie taki powinien być układ potrzeb menedżerów, szczególnie tych, którzy mają duże osiągnięcia w pracy – mierzone zajmowaną w firmie pozycją, jak i wyniki naszych polskich badań.

2) Ciekawie przedstawia się sprawa różnic między mężczyznami i kobietami. U kobiet menedżerów na pierwszym miejscu znalazła się potrzeba osiągnięć (7.43), na drugim potrzeba władzy (6.90), a na trzecim potrzeba afiliacji (5.47). Czyli układ potrzeb u kobiet kierowników jest nieco inny niż u mężczyzn, u których na pierwszym miejscu znalazła się potrzeba władzy (10.15); na drugim potrzeba osiągnięć (8.33); a na trzecim potrzeba afiliacji (4.33). Wyniki te wskazują na znaczną różnicę, jeżeli chodzi o natężenie potrzeby władzy, między kierownikami mężczyznami i kierownikami kobietami.

3) Z danych dotyczących samooceny w zakresie posługiwania się różnymi stylami, o których jest mowa w siatce kierowniczej, okazało się, że badani najczęściej przypisywali sobie styl 9.9 (69.25); następnie styl 5.5. (59.9); styl 1.9. (46.32); styl 9.1. (46.32); a najmniejszym powodzeniem cieszył się styl 1.1. (32.17). Odnosi się wrażenie, że badani preferują takie style kierowania, w których kierownik jest zorientowany zarówno na zadanie jak i na ludzi, co zapewne jest społecznie akceptowane i czego kierownicy uczą się na różnych kursach. Nie stwierdzono natomiast różnic między kobietami i mężczyznami, w zakresie preferencji posługiwania się poszczególnymi stylami kierowania.

4) Okazało się, co można uznać za interesujące, że potrzeba władzy koreluje pozytywnie z stylem 9.1 ( $r = .31$ ), a więc zorientowanym na zadanie, a negatywnie z stylem 1.9 ( $r = -.3$ ) nastawionym na ludzi. Jeżeli chodzi o potrzebę afiliacji to korelowała ona ujemnie z stylem 9.1. ( $-.357$ ) zadaniowym, a dodatnio ze stylem 1.9. ( $.31$ ) zorientowanym na ludzi.

Ponieważ można przypuszczać, że istnieją różne korelaty osobowościowe sposobów wywierania wpływu sprawie tej poświęciliśmy szereg badań, przedstawimy jednak wyniki tylko jednego z nich. M. Chojecka (1999) próbowała wykryć związek

między trzema podstawowymi potrzebami społecznymi, umiejscowieniem poczucia kontroli i sposobami wywierania wpływu. Zbadała 65 osób, członków kadry kierowniczej, rozwojowego przedsiębiorstwa. Do badania natężenia trzech potrzeb wykorzystano Inwentarz Indywidualnych Preferencji Edwardsa; do badania sposobów wywierania wpływu posłużono się KSWW, a do badania umiejscowienia poczucia kontroli (w miejscu pracy) kwestionariusz I-E w opracowaniu X. Gliszczyńskiej. Stosując analizę skupień autorka wybrała osoby o wysokim i niskim natężeniu trzech potrzeb, a następnie analizowała umiejscowienie poczucia kontroli i preferencje w zakresie sposobów wywierania wpływu. I tak:

1) Wykryto korelację ( $r = .367$ ) między wewnętrznym poczuciem kontroli, a potrzebą władzy. Jest to interesująca zależność, trzeba jednak zwrócić uwagę, że została ona uzyskana na bardzo wyselekcjonowanej grupie badanych – członków kadry kierowniczej. Można więc przypuszczać, że kierownicy mają zarówno silną potrzebę władzy i wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli. Natomiast można wątpić czy tego rodzaju zależność wystąpi w grupach osób, które nie pełnią funkcji kierowniczych.

2) Osoby o wyższym natężeniu potrzeby władzy częściej niż osoby o słabszym jej natężeniu stosowały:

- A. Techniki miękkie (3.84 wobec 3.58)
- B. Techniki bezpośrednie (3.58 wobec 3.35)
- C. Racjonalne (3.84 wobec 3.53)

A nieco bardziej szczegółowo:

- a. Perswazja (wysoka potrzeba władzy 3.93 – niska potrzeba władzy 3.38).
- b. Uzasadnianie (wysoka potrzeba władzy 4.43 – niska potrzeba władzy 4.03)
- c. Stwierdzenie (wysoka potrzeba władzy 4.07 – niska potrzeba władzy 3.54)
- d. Podkreślanie ważności sprawy (wysoka potrzeba władzy 4.11 – niska potrzeba władzy 3.73)

Być może wykryte różnice jeszcze raz wskazują na wyraźny związek, że silna potrzeba władzy ujawnia się w tendencji do częstszego wywierania wpływu na innych ludzi.

D. Natomiast osoby o silnej potrzebie afiliacji częściej niż osoby o słabej potrzebie afiliacji stosowały kompromis (wysoka potrzeba afiliacji 4.32 – niska potrzeba afiliacji 3.97).

E. Osoby o wyższym poczuciu wewnętrznej kontroli częściej (4.32) niż osoby o niskim poczuciu kontroli (3.95) posługują się takim sposobem wywierania wpływu jak uzasadnianie.

Widzimy więc, że istnieją związki między natężeniem potrzeby władzy czy afiliacji, umiejscowieniem poczucia kontroli, a określonymi sposobami wywierania wpływu. Jednakże wyniki te, ze względu na charakter badanej grupy, trzeba traktować z dużą ostrożnością.

Tak przedstawiają się niektóre wstępne wyniki badań nad siłą potrzeb społecznych, pozycją w hierarchii przedsiębiorstwa, stylami kierowania, pewnymi cechami osobowości, a sposobami wywierania wpływu. Mogą one stanowić dogodny punkt wyjścia do dalszych, bardziej poprawnych metodologicznie, badań.

## BIBLIOGRAFIA

- Bennett, J.B. (1988). Power and influence as distinctive personality traits: development and validation of psychometric measure. *Journal of Research in Personality*, 22.
- Blake, R.R., Mouton J.S. (1964). *The managerial grid: key orientation for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Cartwright, D., Zander, A. (red.). (1968). *Group dynamics*. New York, Evanston, London: Harper & Row.
- Chojcka, M. (1999). *Umiejscowienie poczucia kontroli, struktura potrzeb a sposoby wywierania wpływu*. Nie opublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Falbo, T. (1977). Multidimensional scaling i power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 8, 537-547.
- Falbo, T., Peplau, L.A. (1980). Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 4, 618-628.
- Karwowska-Szulkin, R. (1990). *Rola reaktywności w wyborze stylów kierowania o różnym obiektywnym i subiektywnym poziomie stymulacji*. Nie opublikowana rozprawa doktorska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Kipnis, D., Schmidt, S. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today*, April, 40-46.
- Łukaszewicz, E. (1999). *Sposoby wywierania wpływu a hierarchia w pracy*. Nie opublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Makowska, A. (1999). *Zależność pomiędzy strategiami wywierania wpływu a strukturą potrzeb władzy, osiągnięć i afiliacji*. Nie opublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Manz, C.C., Gioka D.A. (1983). The interrelationship of power and control. *Human Relations*, 36, 5.

- McClelland, D.C., Boyatzis, R.E. (1982). The leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McClelland, D.C. (1975). *Power the inner experience*. New York: Irvingtown Publishers.
- Pazio, A. (1999). *Analiza sposobów wywierania wpływu i poziomu potrzeby władzy u kadry kierowniczej i kadry pracowniczej firmy ComputerLand S.A.* Nie opublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Piątkowska, K. (1999). *Struktura potrzeb, a styl kierowania*. Nie opublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii UW.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Winter, D.G. (1973). *The power motive*. New York, London: Free Press, Collier, Macmillan.
- Winter, D.G. (1996). *Personality*. New York: McGraw-Hill.