

BOGDAN WOJCISZKE

Psychologia władzy

Podstawowym pojęciem w naukach społecznych jest Władza, w takim samym sensie, jak Energia jest podstawowym pojęciem fizyki. (...) Prawa dynamiki społecznej mogą być wyrażone jedynie w kategoriach władzy.
(B. Russell, 1938, s. 10)

Przekonanie wielkiego filozofa o kluczowej roli władzy do niedawna zupełnie nie znajdowało odzwierciedlenia w praktyce badawczej psychologii. Choć władza zawsze pozostawała w kręgu zainteresowań psychologii (szczególnie pod nagłówkiem przywództwa), dopiero w pierwszej dekadzie XXI wieku stała się ważnym obszarem badań empirycznej psychologii społecznej. Władza definiowana była w naukach społecznych na kilkadziesiąt sposobów. Jednak większość tych definicji jest bezużyteczna dla psychologii empirycznej, ponieważ albo odwołuje się do pojęć niemożliwych do zmierzenia, albo miesza władzę z innymi zjawiskami, które są z władzą powiązane, choć nie są z nią tożsame. Dlatego pominiemy tu przegląd różnych definicji, skupiając się tylko na jednej z nich zaproponowanej przez Joe Magee i Adama Galinsky'ego (2008), którzy powiadają, że władza to „asymetryczna kontrola nad cenionymi zasobami w relacjach społecznych” (s. 361). Choć zwięzła, definicja ta jest bogata w treść i podsumowuje rozważania wielu psychologów.

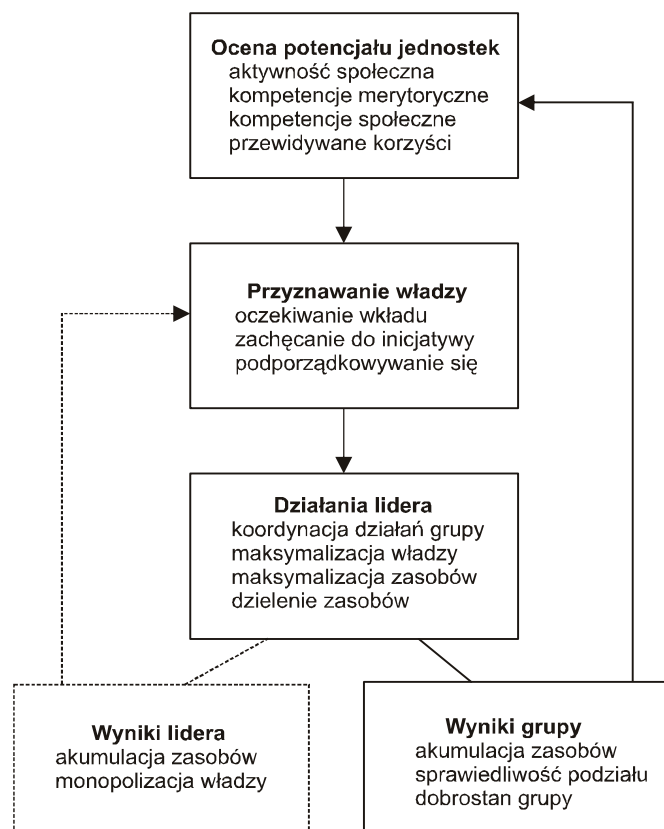
Po pierwsze, zakłada ona, że istotą władzy jest kontrola zasobów, nie zawężając się przy tym do żadnego ich rodzaju. Często są to zasoby materialne, ale często i takie dobra, jak uznanie i aproba społeczna, kontrola i możliwość podejmowania decyzji, opieka, wsparcie, informacja, umiejętności czy seks. Jedynym warunkiem jest to, aby dane dobro było cenione, co zwykle oznacza jego niewystarczającą ilość, a w konsekwencji i niedostępność. Po drugie, przyjęta definicja zakłada, że władza jest z natury asymetryczna – gdyby wszyscy mieli jednakową kontrolę nad zasobami, nikt nie miałby władzy nad pozostałymi. Władza pojawia się wtedy, kiedy co najmniej jedna osoba ma większą kontrolę nad zasobami niż inni. Im większa różnica w zdolności do kontrolowania zasobów oraz im bardziej są one wartościowe, tym silniejsza władza osoby o większej zdolności owej kontroli. Po trzecie, władza istnieje tylko w relacjach społecznych – aby można było o niej mówić, musimy mieć do czynienia co najmniej z dwiema osoba-

mi, między którymi zachodzi jakieś współdziałanie (interakcja). Robinson Crusoe nie miał żadnej władzy na swej bezludnej wyspie, choć kontrolował wszystkie jej zasoby. Dopiero gdy znalazł Piętaszka, stał się panem, gdyż pojawił się ktoś o mniejszej kontroli nad zasobami.

Definicja władzy jako asymetrycznej kontroli w relacjach społecznych pozwala też ją odróżnić od innych zjawisk, przede wszystkim od wpływu społecznego, czyli zmieniania zachowań, myśli i uczuć innych osób. Zapewne najczęściej przyjmowana definicja władzy określa ją jako asymetryczną zdolność do wpływania na innych. To prawda, że kontrola nad zasobami jest potężnym narzędziem wpływu na innych, tak dalece, że ów wpływ jest przybliżoną miarą samej władzy. Jednak wadą tej definicji jest praktyczne utożsamienie władzy z wpływem, ponieważ empirycznie nie można określić zdolności do wywierania wpływu inaczej, jak mierząc faktyczny wpływ. A jednak władza i wpływ to nie to samo. Na przykład kluczowe mechanizmy wpływu społecznego w postaci reguły wzajemności, lubienia lub dowodu społecznej słuszności nie mają nic wspólnego z władzą. Natomiast inne mechanizmy wpływu, jak autorytet, zależą od władzy w kluczowym stopniu.

Zdobywanie władzy

Potoczna odpowiedź na pytanie „jak zdobywana jest władza” brzmi, że władzę zdobywają ci, którzy są silniejsi od innych. Jednak chwila refleksji przekonuje, że odpowiedź to niezbyt mądra – przecież jeden człowiek nie jest w stanie poradzić sobie nawet z trzema osobami wbrew ich woli, zaś inaczej jest tylko w filmach akcji. W rzeczywistości władza jest nie tylko zdobywana przez jednostkę, ale też przyznawana przez innych. Duża liczba teorii i badań (Keltner i in., 2008; Magee i Galinsky, 2008; Ridgeway, 2001) przekonuje, że wyłanianie się hierarchii władzy, czy przywództwa, jest zwrotnym i powtarzającym się procesem zdobywania władzy przez jednostkę i nadawania jej przez grupę, jak to ilustruje rycina. Punktem wyjścia jest założenie, że grupy wyłaniają lidera głównie wtedy, kiedy wynikające z tego korzyści przeważają nad stratami. Zasadniczym czynnikiem jest tu konieczność koordynowania działań grupy wynikająca ze wzrostu jej wielkości, wzrostu komplikacji stojących przed nią zadań lub obrony jej istnienia (zagrożenia zewnętrzne). Pojawienie się zapotrzebowania na lidera skutkuje monitoringiem potencjalnych możliwości członków grupy pod tym względem. Grupa wyłania obiecujących kandydatów na lidera w oparciu o ich (1) aktywność i stopień zaangażowania w życie grupy; (2) kompetencje merytoryczne, czyli spostrzegane zdolności jednostki do poradzenia sobie ze specyficznymi zadaniami grupy; (3) kompetencje społeczne, czyli zdolności do przewodzenia ludźmi i koordynowania ich poczynań; (4) przewidywane korzyści z ich działań dla członków grupy, a więc oczekiwania, że lider będzie dzielił zasoby w sposób korzystny, a przynajmniej sprawiedliwy.



Ryc. 1. Proces nadawania i aktualizowania władzy

Źródło: Wojciszke (2011).

Potem następuje różnicowanie władzy jednostek – od osób spełniających owe kryteria grupa oczekuje większego wkładu w funkcjonowanie grupy, zachęca je do inicjatywy i podporządkowuje się tym inicjatywom. To z kolei inspiruje wyłaniającego się lidera do podejmowania działań, które polegają na (1) koordynowaniu działań grupy poprzez podział pracy i wyznaczanie celów poszczególnym jednostkom, co nieuchronnie prowadzi do (2) maksymalizowania władzy lidera (zaczyna on decydować o podziale zasobów grupy). Kolejne zadania lidera polegają na (3) powiększaniu zasobów grupy (zwiększanie dóbr materialnych, maksymalizacja bezpieczeństwa) oraz (4) dzieleniu ich pomiędzy poszczególnych członków grupy. To zaś owocuje określonymi wynikami grupy – ilością pozyskanych dóbr, akceptowalnością sposobu ich podziału, a także ogólnym dobrostanem grupy (spójność grupy, dumą grupową, morale grupy). Jeżeli działania jednostek obdarzonych władzą przynoszą grupie pozytywne wyniki, grupa ponawia czy wzmacnia swoją ocenę jej przywódczego potencjału i cały cykl powtarza się, często ze zwiększoną siłą.

Ta optymistyczna wizja organicznej współpracy rządzących i rządzonych jest jednak nieuchronnie skażona procesem maksymalizowania przez władcę zasobów i własnej zdolności ich kontroli, co na rysunku ilustrują części narysowane linią przerywaną. Władza jest zjawiskiem samowzmacniającym się, swoistym *perpetuum mobile*. Lider musi zachować pewien stopień kontroli nad podwładnymi (inaczej nie wykona swoich zadań), a kontrola ta wcześniej czy później (zwykle wcześniej) staje się celem sama w sobie. Liderowi jawi się to subiektywnie jako powiększanie własnych zdolności do działania w służbie grupy. Jednak grupie jawi się to jako nieuprawniona tendencja do monopolizowania władzy i gromadzenia zasobów, co ją skłania do zrewidowania decyzji i odebrania władzy jednostce, która jej nadużyła (a która z kolei stara się przed taką możliwością zabezpieczyć). Fakt, że liderzy z natury rzeczy muszą mieć władzę, ta zaś przynosi skutki nie tylko grupie, ale i im samym, prowadzi do podstawowej ambiwalencji ludzi w stosunku do władzy – ludzie są zawsze narażeni na eksploatację przez dysponentów władzy. Istotą demokracji jest wbudowanie zabezpieczeń w system władzy w postaci kadencyjności, zewnętrznej kontroli oraz wyodrębnienia różnych rodzajów władzy, których zadaniem jest się wzajemnie kontrolować (choć nie paraliżować).

Czy władzę zdobywają jednostki obdarzone jakimiś szczególnymi cechami osobowości? Ta hipoteza budziła niegdyś spore kontrowersje, zaś głosząca ją teoria „wielkiego człowieka” została w drugiej połowie XX wieku odrzucona na rzecz poglądu, że właściwie każdy może zostać liderem w sprzyjających warunkach. Jednak metaanalizy badań z udziałem dziesiątków tysięcy pracowników różnych organizacji potwierdziły znaczącą rolę osobowości w zdobywaniu pozycji lidera. Najważniejsze cechy osobowości, to tak zwana wielka piątka – ekstrawersja, neurotyzm, ugodowość, sumienność i otwartość na doświadczenie. Jak przekonują dane z tabeli 1, wszystkie one istotnie (w sensie statystycznym, czyli z siłą przekraczającą wahania losowe) przyczyniają się do wyłaniania się na pozycji lidera (neurotyzm przyczynia się negatywnie, czyli hamuje zdobywanie tej pozycji). Wpływ każdej kolejnej cechy jest niewielki, jednak wszystkie cechy wielkiej piątki wyjaśniają łącznie aż 53% zmienności zjawiska, jakim jest zdobywanie pozycji lidera (Judge i in., 2002). Jeśli uwzględnić wpływ innych, węższych cech wymienionych w tabeli 1 oraz inteligencji, to okazuje się, że cechy indywidualne w przeważającym stopniu wyjaśniają zdobywanie pozycji przywódczych, choć nie ma ani jednej cechy, która w pojedynkę decydowałaby o tym, kto zostanie przywódcą. Jeżeli jednak ktoś ma w ponadprzeciętnym natężeniu większość cech wymienionych w tabeli, to jego szansa zostania liderem jest bardzo duża. Co więcej, cechy sprzyjające zdobyciu pozycji lidera organizacyjnego, decydują też o skutecznym pełnieniu tej roli – tak jest w organizacjach, choć prawdopodobnie nie w dzisiejszej polityce, gdzie wygraniu wyborów i skutecznym rządom sprzyjają cnoty dość odmienne.

Tabela 1. Cechy jednostki sprzyjające wyłanianiu się w charakterze lidera i skutecznemu wypełnianiu tej roli w świetle metaanaliz

Cecha	<i>r</i>
Wielka piątka	
Ekstrawersja	0,22
Neurotyzm	-0,17
Ugodowość	0,06
Sumienność	0,20
Otwartość	0,16
Pozostałe cechy	
Towarzystwość	0,24
Dominacja	0,24
Motywacja osiągnięć	0,23
Odpowiedzialność	0,18
Samoocena	0,14
Poczucie kontroli	0,08
Inteligencja	0,17

r oznacza współczynnik korelacji Pearsona

Źródło: na podstawie danych z metaanaliz Judge, Bono, Ilies i Gerhardt (2002) oraz Judge, Colbert i Ilies (2004)

Słabością tych danych jest ich czysto korelacyjny charakter. Jednak w sukurs przychodzą badania prospektywne. Na przykład ekstrawersja okazuje się dobrym predyktorem nabywania wysokiego statusu w grupach, które powstały już po zmierzeniu ekstrawersji jej członków (Anderson, John, Keltner i Kring, 2001). Podobnie mają się sprawy z dominacją. Wiele badań wskazuje, że osoby o dużej skłonności do dominacji częściej wyłaniają się na pozycji liderów – nawet kadeci o dominujących twarzach, wyżej zachodzą w wojskowej karierze. Wynik ten jest dość zagadkowy i sprzeczny z funkcjonalistycznym myśleniem, że władzy nie można zdobyć na mocy samego „chcenia”, bowiem służy ona dobru grupy, która władzę nadaje. Rozwiązaniem zagadki są ludzkie złudzenia. Mianowicie osoby zachowujące się w dominujący sposób są nietrafnie spostrzegane jako bardziej kompetentne (niezależnie od rzeczywistego poziomu zdolności), zarówno przez członków grupy, jak i zewnętrznych obserwatorów. Kiedy uwzględnić wpływ tych błędnych spostrzeżeń, związek między dominacją a zdobywaniem wysokiej pozycji w grupie niemal całkowicie zanika (Anderson i Kilduff, 2009).

Istota władzy

Władza ma z natury charakter relacyjny – niemożliwy jest władca bez poddanych, ani poddani bez władcy. Nie mogą bez siebie istnieć, jak góra nie może istnieć bez doliny. Władca i poddani nawzajem się definiują – większą kontrolę władcy nad cenionymi

zasobami dopełnia mniejsza kontrola przysługująca podwładnym. Zachowania i leżące u ich podłoża procesy psychiczne często więc bywają swoim lustrzanym odbiciem – mamy więc do czynienia z komplementarnością pozycji władzy. Na przykład wiele badań podsumowanych nieco dalej przekonuje, że konsekwencją zajmowania wysokiej pozycji w hierarchii władzy jest wzrost efektywności funkcjonowania umysłowego. Co interesujące, u osób zajmujących pozycję podporządkowaną pojawia się komplementarny spadek efektywności umysłowej, na przykład pogorszenie zdolności do odświeżania pamięci krótkotrwałej (zastępowania starych informacji nowymi) i hamowania reakcji na informacje nieistotne, co owocuje obniżoną zdolnością planowania przyszłych działań (Smith i in., 2008). Podwładni zdają się więc postępować zgodnie z dekretem Piotra Wielkiego, który (podobno) nakazywał „podwładny powinien przed obliczem władzy mieć wygląd lichy i durnowaty, tak by swoim pojmowaniem sprawy nie peszyć przełożonego”.

Komplementarność pozycji władzy prowadzi do jej samowzmacniania. Wszelkie systemy społeczne cechują się sporą dozą inercji – czyli tendencją do trwania w niezmięnionej postaci pomimo zewnętrznych nacisków na zmianę. Jednak hierarchia władzy cechuje się nie tylko bierną inercją, ale i szeregiem aktywnych mechanizmów, które tę hierarchię podtrzymują i nasilają. Przede wszystkim, osoby obdarzone władzą po prostu nakazują jakieś zachowania, zaś osoby poddane władzy nakazy te spełniają. Klasyczne badania Stanleya Milgrama nad posłuszeństwem wobec autorytetu ujawniły, że przy prawomocnej władzy, ludzie w większości takim nakazom ulegają nawet wtedy, kiedy prowadzi to do krzywdy innego człowieka. Osoby u władzy stawiają także większe żądania, zaś osoby władzy poddane im ustępują, pomniejszając swoje wymagania. Władcy zyskują, a poddani tracą, co pogłębia początkową asymetrię w dostępie do zasobów i ich kontroli, a pamiętamy, że ta asymetria jest definicyjną własnością władzy. Z kolei asymetryczny udział w życiu grupowym polega na tym, że osoby o wysokiej pozycji są bardziej aktywne, częściej wyrażają swoje opinie (więcej mówią, także poza kolejką i przerywając innym), bez zahamowań ujawniają swoje rzeczywiste uczucia, pragnienia i upodobania. Słowem, częściej podejmują udane próby wpływania na innych, przy jednoczesnym braku uległości wobec nacisków ze strony innych, w szczególności niżej położonych w hierarchii (Magee i Galinsky, 2008). W konsekwencji, całe życie grupowe jest w większym stopniu podporządkowane celom i interesom osób o dużej niż małej władzy.

Jak władza zmienia ludzi

Ludzie obdarzeni władzą mają ogromny wpływ na nasze życie, dlatego dla wszystkich istotne jest to, co się z nimi dzieje – za pieniądze podatników, czyli nasze. Liczne przykłady historyczne sugerują, że władza zmienia ludzi. Cesarz Kaligula przekonany, że jest bogiem, nie tylko dopuszczał się licznych morderstw, ale nawet mianował swojego konia rzymskim senatorem, aby nie wozić swojego boskiego ciała na zwyczajnym

zwierzaku. Powszechnie podziwiany John F. Kennedy, przykładowy mąż i ojciec rodziny, subtelny intelektualista i bohater wojenny, gdy został prezydentem Stanów Zjednoczonych sypiał codziennie z kilkoma kobietami usłużnie przyprowadzanymi przez doradców (jeżeli taka jest ich nazwa). Lista ekscesów ludzi sprawujących władzę w różnych miejscach i czasach jest równie długa, jak dzieje ludzkości. Jednak takie anegdoty nie pozwalają odpowiedzieć na podstawowe pytanie – czy faktycznie władza zmienia ludzi, czy to raczej szczególny rodzaj ludzi (już zdeprawowanych) do władzy się garnie. Jest to pytanie o kierunek zależności przyczynowo-skutkowej, zaś na tego rodzaju pytania, jak wiemy, można odpowiedzieć jedynie za pomocą eksperymentu. Polega on na tym, że najpierw manipuluje się władzą (np. losowo przydzielając jedną osobę do roli szefa, drugą – podwładnego), a w kolejnym kroku bada się jej następstwa.

Koncepcja metamorficznych efektów władzy zakłada, że zajmowanie pozycji nadrzędnej powoduje aktywizację mózgowego systemu „dążenia do”, podczas gdy zajmowanie pozycji podrzędnej powoduje aktywizację mózgowego systemu hamowania (Keltner, Gruenfeld i Anderson, 2003). Apetytywny system dążenia (*approach system*) reguluje zachowanie dotyczące nagród i pozytywnych możliwości, wiąże się z ogólnym wzrostem wrażliwości na bodźce pozytywne. System ten jest aktywizowany u osób obdarzonych władzą, ponieważ żyją one w świecie obfitującym w kontrolowane przez siebie zasoby i czują się w niewielkim stopniu kontrolowane przez innych ludzi, czy krępujące swobodę działania normy społeczne. Natomiast system hamowania czy unikania (*inhibition system*) reguluje zachowanie związane z zagrożeniami i karami, wiąże się ze wzrostem czujności i wrażliwości na bodźce negatywne. System ten jest aktywizowany u osób poddanych władzy, ponieważ żyją one w świecie ubogim w zasoby, nad którymi nie mają kontroli, a same są kontrolowane przez innych i krępujące swobodę normy społeczne.

Zajęcie pozycji nadrzędnej i aktywizacja systemu apetytywnego sprawia, że człowiek zaczyna patrzeć na świat społeczny z perspektywy kota wśród myszy – koncentruje się na nagrodach i szansach, ignorując zagrożenia. Doświadcza też wzrostu nastroju i pozytywnych emocji oraz popada w skłonność do automatycznego i powierzchownego przetwarzania informacji – podejmując decyzje ma skłonność do posługiwania się heurystykami, zaś oceniając podwładnych ma tendencję do popadania w schematy i stereotypy. Na poziomie behawioralnym pojawia się rozhamowanie, czyli skłonność do łamania norm społecznych – od norm dobrego wychowania do norm moralnych. Zachowanie osób zajmujących pozycje nadrzędne staje się mniej podatne na wszelkie wymogi sytuacyjne i w większym stopniu wyraża własne motywy i cechy osoby sprawującej władzę („wychodzi szydło z worka”).

Z kolei zajmowanie pozycji podrzędnej i aktywizacja systemu hamowania sprawia, że człowiek zaczyna patrzeć na świat społeczny z perspektywy myszy wśród kotów. Koncentruje się na zagrożeniach, a ignoruje szanse i wyzwania, doświadcza negatyw-

nych stanów emocjonalnych. Ma skłonność do staranniejszego przetwarzania informacji – na przykład wydając sądy o innych (szczególnie stojących wyżej w hierarchii) nie popada w stereotypy, lecz przykładą dużą wagę do informacji zindywidualizowanych. Na poziomie behawioralnym pojawia się silniejsza skłonność do przestrzegania norm społecznych i do ulegania sytuacyjnym wyznacznikom zachowania, takim jak oczekiwania innych ludzi i normy społeczne.

Afektywne konsekwencje władzy

Ludzie u władzy pozostają w lepszym stanie emocjonalnym niż osoby władzy poddane. Władcy są bardziej zadowoleni (szczególnie z siebie), szczęśliwsi i bardziej optymistyczni, zaś subiektywne poczucie władzy koreluje ze skłonnością do przeżywania rozbawienia, pragnienia, entuzjazmu, satysfakcji, a nawet miłości. Dzieci popularne wśród rówieśników mają mniejszą skłonność do przeżywania smutku, poczucia winy, a większą – do dobrego nastroju. Osoby o wyższym statusie społecznym są zwykle w lepszym stanie emocjonalnym niż osoby o statusie niskim (co zresztą owocuje lepszym stanem zdrowia tych pierwszych). Oczywiście, dopóki znamy tylko korelacje, nie sposób rozstrzygnąć, czy pozytywne emocje są konsekwencją władzy, czy raczej ludzie skłonni do takich emocji częściej władzę zdobywają, na przykład dlatego, że są bardziej ekspansywni i akceptowani przez innych. Pomocne są tu eksperymenty, gdzie najpierw przypisuje się ludzi do różnych pozycji w hierarchii władzy, a następnie sprawdza ich stan emocjonalny.

W jednym z takich badań zapraszaliśmy uczestników do udziału w zadaniu polegającym na wybraniu spośród dziewięciu kandydatów osób najbardziej nadających się na trzy wakuujące stanowiska. Badani czytali opisy trzech stanowisk pracy (utrzymane w realistycznym formacie typowym dla ogłoszeń o pracy) oraz dziewięć życiorysów w formacie standardowego CV. Przy tym każdy badany występował na pozycji albo nadzornej (był szefem podejmującym ostateczne decyzje i rozdzielającym zapłatę za pracę zespołu) albo równorzędnej (był współpracownikiem), albo podrzędnej (był podwładnym). Przydział do poszczególnych pozycji następował w sposób losowy. Przed i po zadaniu mierzyliśmy badanych nastrój, zaś po zadaniu także samoocenę i przekonania o wpływie własnym i partnera na przebieg zadania. Jak przekonują dane z tabeli 2, manipulacja okazała się skuteczna – im wyższą pozycję zajmował badany, tym wyżej oceniał własny wpływ na przebieg zadania i własny wkład w jego rozwiązanie oraz tym niżej oceniał wpływ i wkład partnera. Dane z tabeli wskazują ponadto, że badani nie różnili się nastrojem początkowym, choć wyraźnie różnili się nastrojem końcowym. Sprawowanie władzy istotnie podnosiło nastrój, zaś bycie poddanym cudzej władzy go obniżało. Pod wpływem władzy wzrastała też samoocena.

Tabela 2. Średnie oceny wpływu, wkładu, nastroju oraz samoocena w zależności od pozycji w hierarchii władzy

	Pozycja w hierarchii władzy		
	Podrzędna	Równorzędna	Nadrzędna
Spostrzegany wpływ własny	44.75 _a	51.75 _{ab}	59.20 _b
partnera	51.25 _a	45.25 _b	36.20 _c
Spostrzegany wkład własny	6.35 _a	6.63 _{ab}	7.30 _b
partnera	7.15 _a	6.50 _{ab}	6.35 _b
Samoocena	4.19 _a	4.27 _{ab}	4.42 _b
Nastój początkowy	6.13 _a	6.12 _a	6.04 _a
końcowy	5.94 _a	6.28 _b	6.53 _b

Wartości średnie oznaczone tym samym indeksem dolnym nie różnią się w sposób istotny statystycznie

Źródło: Wojciszke i Strużyńska-Kujałowicz (2007, s. 486).

Choć władza w tym badaniu była dość iluzoryczna i trwała zaledwie 30 minut, wystarczyło to do wzrostu samooceny, który był całkowicie zapośredniczony zmianami nastroju, ale nie sądami o sprawowaniu kontroli, które również zmieniały się pod wpływem władzy (jednak nie pośredniczyły między władzą a samooceną). Tak więc sprawowanie władzy samo w sobie jest przyjemne, a w dodatku podnosi samoocenę. Wiadomo skądinąd, że ludzie o wysokiej samoocenie są szczęśliwsi, zaś ludzie w dobrym nastroju widzą wokół siebie więcej pozytywnych zdarzeń. Nic dziwnego, że wszędzie na świecie tak jest tłoczno jest przy urnach wyborczych, choć tłoczą się raczej kandydaci niż wyborcy.

Poznawcze konsekwencje władzy

Osoby u władzy bardziej są skłonne do powierzchownego i stereotypowego myślenia o swoich podwładnych niż odwrotnie. Susan Fiske (1993) argumentuje, że losy osoby obdarzonej władzą z definicji mniej zależą od innych ludzi poddanych władzy, niż losy owych innych zależą od władcy. Losy nauczyciela mniej zależą od uczniów, zaś losy szefa mniej zależą od podwładnych niż odwrotnie. Drugim argumentem jest nierównowaga liczebna – szefów jest zwykle znacznie mniej od podwładnych. Nauczyciel jest jeden, zaś uczniów w klasie kilkudziesięciu. Nawet gdyby nauczyciel chciał myśleć w zindywidualizowany sposób o każdym z uczniów, to nie jest w stanie tego zrobić z powodu ich dużej liczby. Siłą rzeczy popada więc w stereotypy, wymagające mniej wysiłku i zasobów umysłowych w trakcie formułowania ocen. Jednak najczęściej – i to jest argument trzeci – szefowie chcą myśleć o podwładnych w stereotypowy sposób, na przykład jako o oso-

bach należących do mało kompetentnej grupy, gdyż to utwierdza ich w prawomocności własnej władzy, czyli w wierze, iż sami na władzę zasługują i to w stopniu większym niż ich podwładni. Szef mężczyzna chce myśleć o swoich podwładnych kobietach jako o osobach nadających się głównie do parzenia kawy i wykonywania pomniejszych, choć czasochłonnych poleceń, gdyż to stabilizuje jego władzę.

Osoby u władzy są więc bardziej skłonne do stereotypowego spostrzegania innych, szczególnie stojących niżej w hierarchii, ponieważ ważnym celem stereotypizacji jest utrzymanie istniejącej hierarchii władzy. Przybiera to dwie postaci – stereotypizacji bez namysłu i z rozmysłem. Stereotypizacja bez namysłu polega na automatycznym pomijaniu informacji sprzecznych ze stereotypem – osoba u władzy nie zwraca uwagi na inteligencję swojej sekretarki, gdyż i tak nic ważnego nie zależy od jej inteligencji. Stereotypizacja z rozmysłem polega na celowym zwracaniu uwagi na informacje zgodne ze stereotypem – osoba u władzy z rozmysłem poszukuje oznak niesamodzielności u swojej sekretarki, by się utwierdzić w przekonaniu, że tylko na to stanowisko ona się nadaje. Stephanie Goodwin i współpracownicy (2000) wykazali te dwa rodzaje stereotypizacji w serii badań, w których mierzyli czas przetwarzania informacji zgodnych i sprzecznych ze stereotypem.

Większa skłonność osób u władzy do stereotypizacji może mieć jeszcze jedną przyczynę. Osoby u władzy pozostają w bardziej pozytywnym stanie emocjonalnym, który ogólnie sygnalizuje brak zagrożeń ze strony bieżącej sytuacji, co człowieka umysłowo demobilizuje i popycha w kierunku powierzchownego przetwarzania informacji (natomiast w sytuacji zagrożenia, ludzie przetwarzają informacje w sposób znacznie uważniejszy). Efektem pozytywnego nastroju jest również skłonność do myślenia abstrakcyjnego, wzmagana dodatkowo faktem, że władza rodzi dystans, zaś z dużego dystansu patrzymy na sprawy w bardziej abstrakcyjny sposób (Trope i Liberman, 2003). Rodzi to przewidywanie, że wysoka pozycja w hierarchii władzy prowadzi do bardziej abstrakcyjnego myślenia, co wzmagane jest faktem, że abstrakcyjne myślenie otwiera większe możliwości działania i kontroli nad biegiem wydarzeń. Kiedy myślimy o krześle konkretnie, jako o krześle właśnie, wszystko, co możemy zrobić, to na nim usiąść. Gdy jednak myślimy o krześle jako o meblu, czy przedmiocie z drewna, możemy go użyć jako półki na książki, podstawki pod lichterz, drabiny do wkręcenia żarówki i narzędzia do realizacji innych, niezliczonych celów. Pamela Smith i Yaacov Trope (2006) wykonali serię badań dowodzących, że aktywizacja władzy włącza bardziej abstrakcyjne spostrzeganie i myślenie. Na przykład powoduje układanie obiektów w szersze kategorie, sprzyja ogólniejszym kategoryzacjom (ten obiekt jest meblem, a nie krzesłem), wyłapywaniu istoty rzeczy i pomijaniu nieistotnych szczegółów. Efekty te są przy tym niezależne od nastroju i występują nawet wtedy, kiedy badani są nieświadomi aktywizacji władzy. Związek władzy z abstrakcyjnym myśleniem jest przy tym na tyle silny, że działa rów-

niez w drugą stronę – ludzie myślący w bardziej abstrakcyjny sposób nabierają większego poczucia władzy.

Nieoczywistą konsekwencją bardziej abstrakcyjnego myślenia ludzi u władzy jest opieranie sądów moralnych raczej na ogólnych regułach orzekających, co jest dobre, a co złe, nie zaś na rzeczywistych konsekwencjach tych zasad dotyczących konkretnych osób. Natomiast niska pozycja w hierarchii władzy sprzyja skupianiu się na konsekwencjach przy ignorowaniu ogólnych zasad (Lammers i Stapel, 2009). Jeżeli na przykład nauczyciel ustanowił zasadę, że każde dziecko fizycznie atakujące inne dzieci idzie do kąta, to osoby u władzy skłonne są domagać się ukarania pewnego Henia, nawet jeżeli Patrycja napluła mu do piórnika. Choć osoby z niską pozycją władzy są skłonne potraktować sytuację jako wyjątkową (z powodu prowokacji koleżanki), osoby z pozycją wysoką skłonne są i tak ukarać Henia. Szefowie skłonni są więc trzymać się ogólnych zasad, zaś podwładni skłonni są do wyjątków, przez co ci pierwsi bywają uważani za „ludzi bez serca”.

Ludzie u władzy mają większą skłonność do dostrzegania całego lasu, a nie tylko pojedynczych drzew, zgodnie z wymogiem myślenia ogólnego i wybiegającego w przyszłość, na ogół adresowanym do przywódców. Sami podwładni często wyciągają jednak wnioski, że władza ogłupia szefa, a choć z ich punktu widzenia jest to prawda (jako że szef skłonny jest myśleć o podwładnych w stereotypowy sposób), widać wyraźnie, że nie jest to cała prawda o szefach. Kiedy ci myślą o kimś innym niż podwładni, czynią to nie tylko w bardziej abstrakcyjny, ale i bardziej skuteczny sposób, wyraźnie odróżniając rzeczy ważne od nieważnych i bardziej skupiając uwagę na tych pierwszych. Ana Guinote (2007) eksponowała badanym duże litery – na przykład E – składające się z małych liter które były z nimi zgodne (również E), albo niezgodne (składały się z liter K), tak jak to ilustruje rysunek 2. Zadaniem badanych było jak najszybciej odczytać albo duże, albo małe litery z rysunku, czyli reagować na globalne bądź lokalne cechy bodźca. Miarą sprawności funkcjonowania była szybkość odczytywania liter. Badani, u których aktywowano wysoką pozycję władzy, wykazywali się dużą plastycznością uwagi – szybciej odczytywali litery duże niż małe, gdy takie było ich zadanie, bądź też szybciej odczytywali litery małe niż duże, kiedy tego wymagało zadanie. Natomiast badani, u których aktywowano niską pozycję władzy, ujawniali małą plastyczność i skłonność do skupiania się na bodźcach lokalnych (małych literach) niezależnie od rodzaju zadania. Te i podobne badania pozwalają twierdzić, że osoby obdarzone władzą bardziej intensywnie przetwarzają informacje istotne dla aktualnie realizowanych celów, pomijając informacje również obecne w dane sytuacji, ale pozbawione znaczenia z punktu widzenia bieżących celów. Krótko mówiąc, osoby u władzy bardziej skupiają się na istocie rzeczy, podczas gdy osoby poddane władze skupiają się w podobnym stopniu na sprawach ważnych i nieważnych, co sprawia, że te ważne w mniejszym stopniu pamiętają i uwzględniają w dzia-

łaniu. Po naradzie nad nową strategią sprzedaży, szef lepiej pamięta argumenty za i przeciw tej strategii, ale gorzej pamięta, kto przedstawiał jaki argument. Natomiast jego podwładni zwracają równie wiele uwagi na treść i autorstwo argumentów, w związku z czym gorzej pamiętają treść, gdyż pojemność pamięci jest dość ograniczona.

EEEEEEEE	KKKKKK
E	K
E	K
EEEE	KKKKK
E	K
E	K
EEEEEEEE	KKKKKK

Ryc. 2. Przykłady bodźców zgodnych i niezgodnych używanych w badaniach Guinote (2007)

Większa sprawność przetwarzania informacji przez osoby u władzy ma jednak pewne istotne ograniczenie, sprawiające, że szefom zdarza się popełniać kolosalne głupstwa, które ich podwładnym nie przyszłyby do głowy. Ponieważ władza aktywizuje ogólny system dążenia, a hamuje działanie systemu unikania, szefowie stają się nadwrażliwi na nagrody i pozytywne możliwości, zaś niewrażliwi na kary i zagrożenia. Szef bardziej się koncentruje na spodziewanych zyskach z planowanej reformy, podwładni bardziej się boją strat, jakie mogą z niej wynikać. Adolf Hitler napadł w 1939 roku na Polskę optymistycznie zakładając, że sprzymierzone z naszym krajem Francja i Wielka Brytania nie podejmą walki, dzięki czemu Niemcy unikną wojny na dwóch frontach, której obawiali się jego podwładni generałowie. I to Hitler miał rację, gdyż nasi sprzymierzeńcy wypowiedzieli wojnę i na tym poprzestali. Jednak kiedy dwa lata później Hitler równie optymistycznie zaatakował Rosję – przegrał, gdyż jego optymizm był nierealistycznie duży.

W eksperymentach psychologicznych nie sposób badać tak dramatycznych zdarzeń, jednak ujawniają one, iż sama aktywizacja pojęcia władzy nasila optymizm (jak niedocenywanie liczby śmiertelnych wypadków powodowanych przez raka płuc, wypadki lotnicze, huragany i tak dalej) oraz skłonność do ryzykownych działań, jak angażowanie się w seks bez zabezpieczenia (Anderson i Galinsky, 2006). Optymizm ludzi u władzy bywa zgubny, ponieważ nasila złudzenie kontroli, czyli przekonanie człowieka, że jest zdolny do wpływania nawet na takie zdarzenia, na które faktycznie nie ma wpływu, gdyż zależą one od przypadku albo innych ludzi. Łagodnym przejawem złudzenia kontroli jest nasza skłonność, by w grze w kości raczej samemu rzucać kostką, niż pozwolić na rzut innej osoby w naszym imieniu – czyni tak 69% ludzi. Jeżeli jednak zaktywizować ludzi poczuciem władzy, to wszyscy wolą sami rzucać kostką w złudnym przekonaniu, że to podniesie szansę dobrego wyniku (Fast i in., 2009). Tak więc ludzie stojący wysoko w hierarchii władzy przesadnie koncentrują się na możliwościach pozytywnych i przeceniają

własną nad nimi kontrolę, zaś niedoceniają zagrożeń. Osoby położone w tej hierarchii nisko mają odwrotne skłonności.

Behawioralne konsekwencje władzy

Skoro istotą sprawowania władzy jest włączenie systemu dążenia, silną konsekwencją władzy powinien być wzrost skłonności do działań nie tylko ryzykownych, ale jakichkolwiek. Adam Galinsky i współpracownicy (2003) aktywizowali u swoich badanych władzę za pomocą wspomnień – część badanych przypominała sobie sytuację, w której mieli władzę nad kimś, część zaś sytuację, w której byli poddani cudzej władzy. Następnie badani wykonywali pewne zadanie przy stole, na którym stał wiatrak wiejący im prosto w twarz. Dwukrotnie więcej badanych z warunków władzy dużej (69%) niż małej (31%) zrobiło coś z natrętnym wiatrakiem – wyłączyło go lub odwróciło tak, aby przestał przeszkadzać. Również w innych eksperymentach dotyczących przebiegu negocjacji i rozwiązywania dylematów społecznych wykazano, że władza nasila więc skłonność do działania zarówno wtedy, kiedy ma ono charakter bądź to prospołeczny (dawanie do wspólnej puli zasobów), bądź aspołeczny (zabieranie ze wspólnej puli).

Fakt, że władza nasila dominujące w danej chwili działanie niezależnie od jego rodzaju i treści, pozwala zrozumieć sprzeczne konsekwencje władzy obserwowane i w życiu, i w laboratorium. Władza nasila dowolną, już istniejącą motywację do działania, ponieważ posiadanie władzy jest silnie skojarzone ze zdolnością i motywacją do osiągnięcia celów. Wykazali to Chen, Lee-Chai i Bargh (2001), diagnozując u swoich badanych skłonność do nawiązywania relacji wspólnotowych bądź kontraktowych. Pierwsza z tych skłonności polega na nastawieniu głównie na potrzeby partnerów bez oczekiwania natychmiastowych zysków własnych, druga zaś – na nastawieniu na sprawiedliwy bilans zysków własnych i partnera, co oznacza działania na rzecz partnera o tyle tylko, o ile się one opłacają. U osób tych aktywizowano władzę (lub nie) za pomocą zadania polegającego na wyszukiwaniu sensownych słów w macierzy liter. W warunkach eksperymentalnych słowa te były związane z władzą (szef, władza, kontrola), zaś w warunkach kontrolnych miały neutralną treść (zegar, dom, kanapa). W czasie wyszukiwania przez badanego słów, eksperymentator wychodził z pokoju rzekomo w poszukiwaniu następnej osoby badanej. Ponieważ ta się nie zjawiała, eksperymentator prosił badanego, by zajął się rozwiązywaniem kolejnych zadań, w tym także takich, które miały przypaść w udziale dopiero następnej osobie badanej. Mierzono, ile minut każdy badany poświęcił na rozwiązywanie zadań przypadających następnej osobie badanej, która w końcu w ogóle się nie pojawiła w laboratorium, co było miarą zachowania pomocnego. Badani z warunków kontrolnych okazali się pomagać nieznannej osobie w podobnym stopniu niezależnie od tego, czy cechowało ich nastawienie na relacje wspólnotowe, czy kontraktowe (17 minut). Jednak w warunkach aktywizacji władzy pojawiły się istotne różnice – ludzie

o osobowościowej skłonności do relacji kontraktowych pomagali nieznanemu mniej (15 minut), niż ci o skłonności do relacji wspólnotowych (18 minut). Dane te sugerują, że władza nie zmienia ludzi w jakiś radykalny sposób, tylko wydobywa z nich to, co w nich i tak już tkwiło. Analizy zachowania małżeństw przekonują, że to spośród partnerów, które ma w małżeństwie więcej władzy zachowuje się w sposób nie tylko bardziej niezależny od nacisków partnera, ale także bardziej zgodny ze swoimi upodobaniami i skłonnościami. Ludzie w parach z upływem czasu upodabniają się do siebie, jednak pomiary podłużne przekonują, że emocje osoby o mniejszej władzy znacznie bardziej upodabniają się do emocji osoby o większym wpływie niż odwrotnie (Anderson, Keltner i John, 2003).

Jednak konkluzja, że władza wydobywa z człowieka to, co w nim i tak tkwiło, rodzi problemy polegające na tym, że w większości ludzi tkwią sprzeczne tendencje. Na przykład niemal wszyscy mają skłonność do postępowania zarówno egoistycznego, jak i prospołecznego, choć nie w tym samym momencie. Tendencje egoistyczne – szczególnie impulsywne – zdają się u większości ludzi raczej przeważać, stąd też władza przyczynia się do zachowań aspołecznych w większym stopniu niż do zachowań społecznie pożądanых. Kiedy badani w trójkę wykonują jakieś zadanie, za co dostają cztery wafelki, to każdy zjada po jednym, ale kto zjada czwarty wafelek? Oczywiście ta osoba, która jest szefem i w dodatku bardziej przy tym kruszy (Keltner i in., 2003). Kruszenie przy jedzeniu to łagodny przejaw łamania norm społecznych – a dobrze wiadomo, że w świecie rzeczywistym władcy częściej niż poddani dopuszczają się łamania norm. Jeśli wierzyć pracownikom, to szefowie znacznie częściej niż równorzędni współpracownicy przerywają innym, mówią poza kolejną i są niegrzeczni wobec podwładnych – wrzeszczą na nich, wyzywają, obwiniają o własne niedopatrzania i tym podobne. Liczni politycy zajmujący najwyższe stanowiska w bardzo różnych państwach dopuszczają się seksualnego molestowania podwładnych, nepotyzmu, defraudacji, kradzieży, nieuzasadnionych ingerencji w cudze decyzje i używają służbowych kart kredytowych do pokrywania prywatnych wydatków (Lee-Chai i Bargh, 2009). A nawet fałszują swoje doktoraty, jak to przydarzyło się w Niemczech pewnemu bardzo obiecującemu ministrowi.

Osoby u władzy stają się więc mniej podatne na ogólne normy społeczne, jak i na pragnienia i punkt widzenia innych osób. W szczególności, stają się one mniej skłonne do empatii i przyjmowania cudzej perspektywy. Bezwiednie zakładają, że inni podzielają ich wiedzę, a zatem i poglądy, nawet gdy oczywiste jest, że dana informacja pozostaje dostępna tylko im samym. Gdy poprosić ludzi pod pozorem badań nad koordynacją wzrokowo-ruchową, by namalowali dużą literę E na własnym czole, większość maluje ją w taki sposób, by była czytelna z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora. W warunkach kontrolnych tylko 12% maluje literę z własnego punktu widzenia, jednak w warunkach aktywizacji władzy ten odsetek rośnie niemalże trzykrotnie (do 33% – Galinsky

i in., 2006). Słuchając zwierzeń o nieszczęściach innego człowieka ludzie o wysokim poczuciu władzy popadają w mniejszy stres (mierzony samopisem i reakcjami fizjologicznymi) oraz reagują słabszym współczuciem. Nic dziwnego, że ludzie u władzy mniej trafnie odczytują cudze emocje niż osoby kontrolne. Wszystko to wynika oczywiście nie z tego, że władza odbiera zdolność rozumienia innych, lecz z tego, że odbiera ona motywację do takich przedsięwzięć. Kiedy bowiem inni ludzie stają się „władcy” potrzebni do realizacji jego własnych celów, ten bezzwłocznie odzyskuje zdolność i motywację do odczytywania oraz uwzględniania cudzych uczuć i myśli. Jest to przejawem zainteresowania drugą osobą nie dla niej samej, ale jako narzędziem realizacji własnych celów.

Instrumentalne traktowanie innych ludzi jest istotą ich **uprzedmiotowienia**, czyli traktowania jak pozbawionych autonomii narzędzi służących do osiągnięcia własnych celów. Takie narzędzia są wymienne na zasadzie „nie będzie ten, to będzie inny”, zaś ich wewnętrzne stany i cele – bez znaczenia (nie zastanawiamy się, co myśli młotek, nawet gdyby myślał). Pewien polski prezydent mówił na swoich ministrów „zderzaki” i szparko ich wymieniał po kolejnych politycznych zderzeniach. Deborah Gruenfeld i współpracownicy (2008) wykazali, że menedżerowie wysokiego szczebla (a także studenci, u których zaktywizowano władzę) mają większą skłonność do instrumentalnego myślenia o innych osobach, szczególnie gdy te podlegają ich władzy. Zgadzą się więc z takimi opiniami, jak „Kontaktuję się z tą osobą tylko wtedy, kiedy jest mi do czegoś potrzebna”, natomiast nie zgadzają się z takimi opiniami, jak „Naprawdę lubię tę osobę, choć nie mam z niej żadnego pożytku”. Wartość człowieka uprzedmiotowionego sprowadza się wyłącznie do jego użyteczności jako narzędzia osiągnięcia celów – nie liczą się jego cnoty, moralność czy sympatyczność. Dlatego osoby obdarzone władzą są gotowe współpracować nawet z niechętną osobą, jeżeli ma ona umiejętności potrzebne do osiągnięcia celu tych osób, czego nie robią, gdy osoba owa nie jest instrumentalna w stosunku do celu. Dla osób u władzy bardziej liczą się więc własne cele niż własne upodobania i normy – zarówno inni, jak i oni sami stają się tylko narzędziami osiągnięcia celów. Dobrze to przystaje do gier politycznych, szczególnie w systemach wielopartyjnych – nie ma tak egzotycznej koalicji, której zaprzysięgli nawet wrogowie, by nie zawarli dla wspólnego celu, którym jest zdobycie lub utrzymanie własnej władzy.

Na zakończenie tych rozważań warto zauważyć, że władza rozumiana jako asymetryczna kontrola nad cenionymi zasobami jest władzą społeczną – możliwa jest tylko w jakiejś relacji społecznej, zaś jednostka posiada władzę tylko wtedy, kiedy jakaś inna jednostka posiada jej mniej i jest kontrolowana przez tę pierwszą. Obok władzy społecznej wyróżnia się także władzę osobistą, rozumianą jako możliwość realizowania własnych celów niezależnie od wpływu i kontroli innych ludzi. Władza osobista jest więc wolnością od cudzej władzy społecznej. Wzrost Twojej władzy społecznej (zostajesz dyrektorem) oznacza, że inni coraz bardziej zależą od Ciebie, wzrost władzy osobistej

(zostajesz spadkobiercą po bogatym dziadku) oznacza, że Ty coraz mniej zależysz od innych. Te dwie odmiany władzy wyraźnie się różnią. Widoczność tych różnic jest uzależniona od rodzaju badanych konsekwencji władzy. Na przykład władza osobista oznacza dużą niezależność od innych, natomiast władza społeczna oznacza pewien stopień zależności – nawet dyrektor zależy od jakości pracy swoich podwładnych. Dlatego władza osobista bardziej powinna sprzyjać ignorowaniu innych ludzi niż władza społeczna. Istotnie, aktywizacja władzy osobistej prowadzi do większej stereotypizacji innych, niż aktywizacja władzy społecznej. Natomiast oba rodzaje władzy oznaczają włączenie systemu dążenia i po ich aktywizacji badani ujawniają silniejszą niż grupa kontrolna przewagę dążenia nad unikaniem mierzoną za pomocą odpowiedniego kwestionariusza (Lammers, Stoker i Stapel, 2009). Władza społeczna i osobista zwykle nakładają się na siebie, jednak kiedy je rozdzielić za pomocą manipulacji eksperymentalnych, to okazuje się, że większość ludzi wcale nie dąży do powiększania władzy społecznej, choć większość dąży do powiększania władzy osobistej, szczególnie wtedy, kiedy ich własna władza pozostaje mniejsza od władzy partnera (Van Dijk i Poppe, 2006). Tak często obserwowane dążenie ludzi do władzy może wynikać z tego, że chcą oni być raczej wolni od władzy innych, niż sami nimi zawładnąć. Maksymalizacja władzy społecznej niesie niepożądane konsekwencje dla jej posiadacza, przede wszystkim brzemień odpowiedzialności i konieczność górowania nad innymi, co nie wszyscy lubią. Jednak w pewnych rodzajach społeczeństw (kolektywistyczne i hierarchiczne), maksymalizacja własnej władzy społecznej często bywa jedynym sposobem na uwolnienie się od władzy innych.

Czy władza deprawuje?

Lord Acton, XIX-wieczny filozof i publicysta, który całe życie spędził blisko kręgów władzy, choć sam jej nigdy nie sprawował, wygłosił słynną sentencję „Władza deprawuje. Władza absolutna deprawuje absolutnie.” Dane empiryczne gromadzone przez współczesną psychologię nie pozostawiają wątpliwości, że Acton miał rację. Osoby obdarzone władzą na ogół lepiej funkcjonują intelektualnie i zadaniowo, gdyż poprawia się ich zdolność myślenia abstrakcyjnego i długofalowego. Poprawia się też ich stan emocjonalny. Natomiast pogarsza się funkcjonowanie społeczne – spada skłonność do przestrzegania norm społecznych i uwzględniania punktu widzenia osób poddanych władzy. Wskutek asymetrycznej koncentracji na pozytywach oraz nierealistycznego optymizmu i złudzenia kontroli rośnie też skłonność do ryzykanctwa kosztem innych ludzi. Jednak najbardziej niebezpieczną cechą władzy jest jej samowzmacniająca się natura wynikająca z dopełniania się nadrzędnej i podrzędnej pozycji w hierarchii władzy.

Ponieważ władza jest mechanizmem niezbędnym dla sprawnego funkcjonowania złożonych społeczeństw, jedynym wyjściem jest nie likwidacja władzy (anarchia pro-

wadzi do chaosu, na którym wszyscy tracą), lecz kontrola społeczna. A zatem, taka organizacja społeczeństwa, która zapewnia rozdzielanie i wzajemne kontrolowanie się różnych rodzajów władzy – wykonawczej, sądowniczej, prawodawczej, ekonomicznej, medialnej. Istotą ustroju totalitarnego jest natomiast skupianie różnych rodzajów władzy w ręku tych samych grup społecznych. Kluczowe znaczenie ma również przejrzystość władzy. Władza jest przejrzysta wtedy, kiedy wiedza o mechanizmach jej sprawowania (o treści decyzji, sposobach i powodach ich podejmowania) jest dostępna osobom postronnym, zaś sprawujący władzę mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za swoje postępowanie. Osoby sprawujące władzę mają w warunkach przejrzystości mniejszą skłonność do łamania norm i nadużywania swej władzy. Zresztą przejrzystość – rozumiana jako konieczność wyjaśnienia innym powodów własnych sądów i decyzji – ma niemalże cudowne własności redukcji nawet prostych błędów poznawczych, takich jak efekt pierwszeństwa, czyli silniejsze uleganie informacjom odebranych jako pierwsze z kolei. Podobnie cudowne właściwości ma też przejrzystość mechanizmów władzy – cechą dojrzałych i dobrze funkcjonujących demokracji jest nie tylko wybieranie osób sprawujących władzę, ale i patrzeć im na ręce.

Natomiast obsadzanie stanowisk władzy „odpowiednimi” osobami – o nieskazitelnej reputacji czy z namaszczenia „odpowiedniej” partii politycznej – nie jest żadnym rozsądnym rozwiązaniem na dłuższą metę. Bowiem takie kryteria są zawsze subiektywne (co się podoba jednej partii, często nie podoba się innej, a obie mają rację), zaś pod nieobecność mechanizmów kontroli społecznej nad władzą, jest ona w stanie zdeprawować każdą, nawet najbardziej szlachetną jednostkę. Lepiej się władcom przyglądać, nawet kiedy są awersyjni.

Bibliografia

- Anderson C., Galinsky A.G. (2006). *Power optimism and risk taking*. „European Journal of Social Psychology” 36, 511-536.
- Anderson C., John O.P., Keltner D., Kring A.M. (2001). *Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups*. „Journal of Personality and Social Psychology” 81, 116-132.
- Anderson C., Keltner D., John O.P. (2003). *Emotional convergence between people over time*. „Journal of Personality and Social Psychology” 84, 1054-1068.
- Anderson C., Kilduff G. J. (2009). *Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signalling effects of trait dominance*. „Journal of Personality and Social Psychology” 96, 491-503.
- Chen S., Lee-Chai A.Y., Bargh J.A. (2001). *Relationship orientation as a moderator of the effects of social power*. „Journal of Personality and Social Psychology” 80, 173-187.
- Fast N.J., Gruenfeld D.H., Srivasthavan N., Galinsky A.G. (2009). *Illusory control. A generative force behind power's far reaching effects*. „Psychological Science” 20, 502-508.

- Fiske S.T. (1993). *Controlling other people: The impact of power on stereotyping*. „American Psychologist” 48, 621-628.
- Galinsky A.D., Gruenfeld D.H., Magee J.C. (2003). *From power to action*. „Journal of Personality and Social Psychology” 85, 453-466.
- Galinsky A.D., Magee J.C., Inesi M.E., Gruenfeld D.H., (2006). *Power and perspectives not taken*. „Psychological Science” 17, 1068-1074.
- Goodwin S.A., Gubin A., Fiske S.T., Yzerbyt V.Y. (2000). *Power can bias impression formation processes: Stereotyping subordinates by default and by design*. „Group Processes and Intergroup Relations” 2, 227-256.
- Gruenfeld D.H., Inesi M.E., Magee J.C., Galinsky A.D. (2008). *Power and the objectification of social targets*. „Journal of Personality and Social Psychology” 95, 111-127.
- Guinote A. (2007). *Power affects basic cognition: Increased attentional inhibition and flexibility*. „Journal of Experimental Social Psychology” 43, 685-697.
- Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. „Journal of Applied Psychology” 87, 765-780.
- Judge T.A., Colbert A.E., Ilies R. (2004). *Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions*. „Journal of Applied Psychology” 89, 542-552.
- Keltner D., Gruenfeld D.H., Anderson C. (2003). *Power, approach, and inhibition*. „Psychological Review” 110, 265-284.
- Keltner D., Van Kleef G.A., Chen S., Kraus M.W. (2008). *A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry*. „Advances in Experimental Social Psychology” 40, 151-192.
- Lammers J., Stapel D.A. (2009). *How power influences moral thinking*. „Journal of Personality and Social Psychology” 97, 279-289.
- Lammers J., Stoker J.I., Stapel D.A. (2009). *Differentiating social and personal power. Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies*. „Psychological Science” 20, 1543-1549.
- Lee-Chai A.Y., Bargh J.A. (red.) (2009). *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Magee J.C., Galinsky A.D. (2008). *Social hierarchy: The self-reinforcing nature of social power and status*. „The Academy of Management Annals” 2, 351-398.
- Ridgeway C.L. (2001). *Social status and group structure*. [W:] M.A. Hogg, R.S. Tindale (red.) *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (s. 352-375). Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Russell B. (1938). *Power: A new social analysis*. London: Allen and Unwin.
- Smith P.K., Jostmann M.B., Galinsky A.D., van Dijk W.W. (2008). *Lacking power impairs executive functions*. „Psychological Science” 19, 441-447.
- Smith P.K., Trope Y. (2006). *You focus on the forest when you're in charge of trees: Power priming and abstract information processing*. „Journal of Personality and Social Psychology” 90, 578-596.
- Trope Y., Liberman N. (2003). *Temporal construal*. „Psychological Review” 110, 403-421.
- Van Dijk M., Poppe M. (2006). *Striving for personal power as a basis for social power dynamics*. „European Journal of Social Psychology” 36, 537-556.
- Wojciszke B. (2011). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojciszke B., Strużyńska-Kujałowicz A. (2007). *Power influences self-esteem*. „Social Cognition” 25, 510-532.

Psychology of power

The paper presents a review contemporary theories and research on power defined as an asymmetrical control over resources in social relationships. Power is conferred by a social group to individuals who promise to be most conducive to the group's well-being, who more frequently than not are intelligent, socially skillful, and extravert. Power is inherently asymmetrical and involves complementary positions leading to ever-increasing differences between individuals occupying different hierarchy levels. Those who have power are typically more active, demanding, attempting to influence, and getting more resources than those subjugated to power, who are typically more passive, demanding less, yielding more, and getting less resources. Therefore, individuals conferred with power tend to maximize benefits both for the group and for themselves, which is a source of the basic ambivalence about power. Metamorphic effects of power are reviewed and summarized with respect to cognitive, emotional, behavioral and social changes induced in the individuals occupying high and low positions in a power hierarchy. A separation of different kinds of power and keeping those in power socially accountable are proposed as the main means to counteract socially undesirable effects of power.

Key words: power, psychology

