

Agnieszka Knap-Stefaniuk

ORCID: 0000-0002-9201-9889

Akademia Ignatianum w Krakowie

# Władza menedżerów i jej źródła w zarządzaniu ludźmi w wielokulturowych zespołach. Wyniki wywiadów z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji

## ABSTRAKT

Celem artykułu jest przedstawienie sposobu definiowania pojęcia „władzy” przez menedżerów czeskich, portugalskich i francuskich, określenie stosowanych przez nich źródeł władzy, a także wykazanie wpływu władzy menedżerów na zarządzanie ludźmi w zespołach zróżnicowanych kulturowo. Problemy badawcze to znalezienie odpowiedzi na pytania: Jak menedżerowie z Czech, Portugalii i Francji rozumieją pojęcie „władzy”? Jakie źródła władzy i sposoby jej sprawowania stosują w praktyce? Na jakie obszary zarządzania ludźmi ma wpływ władza menedżerów? Metody badawcze wykorzystane przez autorkę to przegląd literatury i wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z menedżerami, które zrealizowano w roku 2022. W części teoretycznej zdefiniowano pojęcie „władzy”, opisano źródła władzy menedżerów i sposoby jej sprawowania. W części badawczej przedstawiono wyniki wywiadów, które przeprowadzono z menedżerami czeskimi, portugalskimi i francuskimi.

**SŁOWA KLUCZOWE**  
władza, źródła władzy, sposoby sprawowania władzy przez menedżerów, wielokulturowe środowisko pracy, menedżerowie, wielokulturowe zespoły

SPI Vol. 26, 2023/1  
e-ISSN 2450-5366

DOI: 10.12775/SPI.2023.1.007pl  
Nadesłano: 30.09.2022  
Zaakceptowano: 2.01.2023

Analiza literatury i wyniki badań pozwoliły autorce na wykazanie znaczenia władzy menedżerów i jej wpływu na zarządzanie ludźmi w wielokulturowym środowisku pracy. Wyniki wywiadów wskazują, że czescy, portugalscy i francuscy menedżerowie trafnie definiują termin „władza” i wykorzystują najczęściej źródła władzy określane jako: władza autorytetu (*legitimate power*) i władza nagradzania (*reward power*). Zdaniem menedżerów, władza w środowisku zróżnicowanym kulturowo ma istotny wpływ na zarządzanie ludźmi.

## Wstęp

Międzynarodowa działalność przedsiębiorstw wpływa dziś istotnie na pogłębianie się zróżnicowania kulturowego współczesnego środowiska pracy. Menedżerowie i pracownicy funkcjonują coraz częściej w zespołach wielokulturowych, co oznacza, że władza menedżerów może w różny sposób oddziaływać na podwładnych pochodzących z różnych kultur, jak również na ich postawy, zachowania i pracę. Władza to zdolność wpływania na innych, możliwość podejmowania decyzji i wydawania poleceń oraz kontrolowania sposobu ich wykonywania. Władza, jaką mają i wykorzystują w praktyce menedżerowie, nie powinna być wykorzystywana przeciwko ludziom, lecz winna służyć realizacji celów zespołów i firm. Czasem zupełnie inne potrzeby i oczekiwania pracowników z odmiennych kręgów kulturowych mogą istotnie wpływać na sposób postrzegania władzy menedżerów w wielokulturowym środowisku pracy. Ważnym wyzwaniem jest więc określenie, jaką rolę odgrywa władza menedżerów w zarządzaniu ludźmi, szczególnie w warunkach zróżnicowania kulturowego.

Wywiady, które autorka opisuje w artykule, przeprowadzone zostały z czeskimi, portugalskimi i francuskimi menedżerami. Głównym celem artykułu jest identyfikacja źródeł władzy i sposobów jej sprawowania wykorzystywanych przez menedżerów biorących udział w wywiadach, a także określenie wpływu ich władzy na zarządzanie ludźmi w zespołach, którymi zarządzają – w środowisku pracy zróżnicowanym kulturowo.

Mając na uwadze cel niniejszej pracy, autorka sformułowała następujące problemy badawcze: Jak menedżerowie z Czech, Portugalii i Francji, którzy zarządzają zróżnicowanymi kulturowo zespołami,

rozumieją termin „władza”? Jakie źródła władzy i sposoby jej sprawowania stosują w praktyce? Na jakie obszary zarządzania ludźmi w zespołach wielokulturowych ma wpływ władza menedżerów?

## Władza: wyjaśnienie koncepcji, źródła władzy oraz sposoby sprawowania władzy przez menedżerów

Władza menedżerów wpływa na postawy i zachowania pracowników, ich motywację, zaangażowanie, realizację celów. To skuteczne narzędzie w koordynowaniu oraz promowaniu harmonijnych relacji, rozwiązywaniu konfliktów, zwiększaniu wydajności zespołów. Znaczenie władzy od lat jest dyskutowane i analizowane przez wielu naukowców (np. French, Raven 1959; McClelland 1970; Huber 1981; Finkelstein 1992; Pfeffer 1993; Aguinis, Nesler, Quigley i in. 1994; McClelland, Burnham 2003; Turner 2005; Randolph, Kemery 2011; Lunenburg 2012; Fehr, Herz, Wilkening 2013; Pfeffer 2013; Zigarmi, Roberts, Randolph 2015; Winter, Michels 2018; Kovach 2020), którzy postrzegają ją jako doniosły konstrukt behawioralny, istotny element pracy menedżerów i ważny czynnik zarządzania.

Zdaniem Palumbo (1969), władza jako pojęcie jest czymś realnym dla osób pracujących na różnego rodzaju stanowiskach administracyjnych, natomiast Clegg (2010) uważa, że władza jest podstawą danej organizacji. Singh (2009) sądzi, że władza jest niezbędna w wykonywaniu nawet najprostszych zadań w ramach projektów oraz w ogólnym funkcjonowaniu organizacji, co potwierdzają także Fehr i jego współpracownicy (2013), którzy twierdzą, że władza jest niezbędna w organizacjach, jak również Magee i Smith (2013), dla których władza jest w organizacjach rzeczą kluczową. Według Pfeffera (2013) władza ułatwia osiągnięcie celów organizacyjnych, natomiast według Vallasa i Hilla (2012) jest kluczowym elementem analiz organizacyjnych. Z kolei Sturm i Antonakis (2015) omawiają jej właściwości interakcyjne i relacyjne.

Władza to potencjalny wpływ, jaki ktoś ma na inną osobę lub grupę. Ogólnie rzecz ujmując, osoba posiadająca władzę ma kontrolę nad czymś, czego pragnie inna osoba (lub grupa). Władza pozwala temu, kto ją posiada, wpływać na innych ludzi, jest więc zdolnością do wprowadzania zmian w postawach lub zachowaniach jednostek

i grup (Stoner i in. 1997). Władzę można również zdefiniować jako takie procesy lub jednostki, które są w stanie zapewnić i prowadzić współpracę członków społeczności poprzez zajmowanie wyznaczonej pozycji społecznej, w ramach której możliwe jest tworzenie i utrzymywanie grup społecznych, a tym samym wpływanie na zachowanie innych (Andringa i in. 2013). Bachmann (2001) i inni autorzy (np. Russell 2004; Randolph, Kemery 2011; Pierro, Kruglanski, Raven 2012; Anderson 2014; Sturm, Antonakis 2015) twierdzą, że władza może być postrzegana jako mechanizm sprawnego koordynowania interakcji społecznych oraz że sprzyja ona silnym i zdrowym relacjom między partnerami społecznymi. Definicja ta ułatwia analizowanie relacji władzy, czyli tych, które zachodzą między menedżerami a pracownikami, zwłaszcza jeśli pracują oni w zespołach wielokulturowych. Relacje władzy są z natury społeczne i istnieją tylko w grupach (Vince 2014).

Rola władzy jest kluczowa w tym sensie, że może ona poważnie utrudniać współpracę wewnątrz firmy (Hingley 2005; Kumar 2005; Sodano 2006). Menedżerowie, którzy nadużywają władzy, mogą negatywnie wpływać na funkcjonowanie jednostek i zespołów, a także na ich relacje i wyniki, zwłaszcza w zróżnicowanych kulturowo środowiskach pracy.

Już pół wieku temu John French i Bertrand Raven (1959) zdefiniowali i opisali pięć źródeł władzy w organizacjach: władzę autorytetu (zwaną też formalną lub biurokratyczną), władzę nagradzania, władzę przymusu, władzę ekspercką i władzę identyfikacji. Od tamtego czasu liczni badacze omawiali w swoich badaniach wyżej wymienione źródła władzy (np. Raven, Kruglanski 1970; Teven 2007; Bolman, Deal 2008; Berdahl 2008; Randolph, Kemery 2011; Lunenburg 2012; Jones, George 2015; Hofmann i in. 2017; Kovach 2020). Należy podkreślić, że w różnych typach modeli biznesowych demonstrowanie władzy (lub wpływu) może modyfikować zachowania pracowników w sposób pozytywny lub negatywny (Kovach 2020).

Władza autorytetu ma swoje źródło w wybranej, wyłonionej lub mianowanej pozycji autorytetu i jest zwykle ugruntowana w normach społecznych (Raven 1992). Taka władza pozwala zaszczerpić w innych poczucie obowiązku lub odpowiedzialności (Hinkin, Schriesheim 1989) i opiera się na pozycji danej osoby w hierarchii autorytetów. Władza autorytetu rodzi się, gdy podwładni akceptują

prawo kierownika do wywierania na nich wpływu (Raven et al. 1998) i utrwała się, gdy internalizują przekonanie, że kierownik ma prawo być kierownikiem (Podsakoff, Schriesheim 1985). Postrzeganie przez podwładnych władzy jako prawomocnej sprawia, że stosują się oni do poleceń posiadaczy władzy, co pozwala osobom kierującym rzeczywiście sprawować tę władzę (Gibson, Ivancevich, Donnelly i in. 2012). Ponieważ jednak władza autorytetu obejmuje dość wąski zakres wpływów, należy unikać przekraczania jej granic (Greenberg 2011).

Władza nagradzania opiera się na prawie osoby do wręczania nagród innym ludziom. Nagrody te mogą być materialne, społeczne, emocjonalne lub duchowe. Osoby otrzymują je wówczas, gdy zrobią to, czego się od nich oczekuje. Na podobnej zasadzie osoba sprawująca władzę nagradzania może odmówić nagrody temu, kto nie robi (lub odmówi zrobienia) tego, czego się od niego oczekuje (Taucean, Tamasila, Negru-Strauti 2015: 70). Władza nagradzania może być zdefiniowana jako zdolność osoby do kierowania zachowaniem innych poprzez dostarczanie im tego, czego chcą. Dopóki pracownicy cenią sobie określone nagrody, menedżerowie mogą wykorzystywać swoją władzę nagradzania, aby wpływać na ich zachowanie, przyznając im te nagrody (lub odmawiając ich przyznania) (Lunenburg 2012). Im więcej nagród jest możliwych i im wyższa jest ich względna atrakcyjność, tym większa staje się władza nagradzania (Podsakoff, Schriesheim 1985).

Władza przymusu związana jest ze zdolnością osoby do wpływania na innych poprzez kary i groźby. Na przykład pracownicy mogą się stosować do poleceń kierownika, ponieważ boją się, że zostaną ukarani (Lunenburg 2012). *Władza przymusu* jest również definiowana jako przekonanie pracowników, że ich menedżer ma prawo ich ukarać, jeśli nie będą wykonywać jego poleceń (Raven i in. 1998). Władza ta odwołuje się do potencjalnej kary i często wiąże się z negatywnymi emocjami pomiędzy kierownikiem a pracownikami (Podsakoff, Schriesheim 1985). Władza przymusu odnosi się do groźby użycia siły w celu skłonienia ludzi do zrobienia tego, czego się od nich oczekuje; władza ta może przyjmować *różne formy* oddziaływania fizycznego, społecznego, emocjonalnego, politycznego lub ekonomicznego. Mówiąc krótko, władza ta pociąga za sobą przymuszanie ludzi do robienia czegoś, czego sami nie chcą (Taucean, Tamasila, Negru-Strauti 2015: 70).

Władza ekspercka opiera się na wiedzy tych, którzy posiadają władzę, jak również na ich doświadczeniu oraz szczególnych umiejętnościach lub talentach. Wiedza ekspercka ujawnia się poprzez reputację, odpowiednie referencje lub działania. Władza ekspercka to zdolność danej osoby do kształtowania zachowań innych w oparciu o przekonanie tej osoby, iż posiada ona odpowiednią wiedzę, umiejętności lub zdolności (Lunenberg 2012). Władza ekspercka jest bezpośrednio związana z tym, jak podwładni postrzegają i jak bardzo cenią wiedzę i doświadczenie posiadacza władzy (Raven i in. 1998). Im większe doświadczenie lub wiedzę w danym obszarze pracownicy postrzegają i przypisują osobie posiadającej władzę, tym większa jest ta władza (Podsakoff, Schriesheim 1985). Władza ekspercka najczęściej jest przyznawana osobom postrzeganym jako wiarygodne, godne zaufania i ważne (Luthans 2011).

Władza identyfikacji opiera się na tym, że osoba mająca taką władzę jest lubiana, podziwiana i szanowana, przez co ma wpływ na zachowanie innych (Lunenberg 2012). Fundamentem takiej władzy jest identyfikacja pracowników z menedżerem (Raven i in. 1998), a jej warunkiem stopień, w jakim uważają, że ich identyfikacja z menedżerem poprawi ich relacje z nim lub ich pragnienie bycia jak menedżer (Podsakoff, Schriesheim 1985). Można zatem uznać, że władza identyfikacji karmi się podziwem i pragnieniem bycia takim, jak osoba sprawująca tę władzę.

Dwa inne rodzaje władzy wymieniane w literaturze przedmiotu to władza kontaktów i władza informacyjna. Władza kontaktów wynika z tego, kogo się zna, kim są ludzie, których znamy, a także z kim mamy dobre relacje. Z kolei władza informacyjna opiera się na posiadaniu dostępu do cennych lub ważnych informacji (Reyes 2014). Te dwa rodzaje władzy opierają się na przekonaniu, że posiadacz władzy jest w stanie dostarczyć innym racjonalnego uzasadnienia na to dlaczego powinni w coś wierzyć lub zachowywać się w dany sposób (Raven i in. 1998).

Menedżerowie w różny sposób sprawują władzę w praktyce. Trzy formy sprawowania władzy przez menedżerów opisuje między innymi Galata (Galata 2004: 21). Okazywanie wyższości to pierwsza forma. Stosując różne sankcje, menedżer wymusza oczekiwane zachowania od podwładnych. Relacje między menedżerem i jego podwładnymi opierają się na zależności służbowej i wyższości menedżera. Druga

forma sprawowania władzy to manipulowanie zachowaniami pracowników. Menedżer, który do tego się ucieka, nie ujawnia pracownikom pewnych informacji, np. dotyczących zmian organizacyjnych, i wpływa na ich postawy i zachowania poprzez manipulację tymi danymi. Logiczna argumentacja to forma trzecia. Menedżer uzasadnia i przekonuje pracowników do słuszności podjętych przez siebie decyzji. Ta forma jest wykorzystywana przez menedżerów, którzy nie obawiają się merytorycznej dyskusji z podwładnymi i polegają na swoich kompetencjach.

Choć French i Raven wymienili pięć wspomnianych wcześniej źródeł władzy (władza autorytetu, nagradzania, przymusu, ekspercka i identyfikacji), warto zauważyć, że źródeł tych nie należy traktować jako oddzielonych od siebie. Menedżerowie mogą i powinni wykorzystywać je w różnych kombinacjach – w zależności od konkretnej sytuacji.

Władza menedżerów jest bardzo istotna w codziennym zarządzaniu ludźmi, szczególnie wtedy, gdy mamy na uwadze zarządzanie ludźmi w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy, gdzie potrzeby, oczekiwania czy przyzwyczajenia pracowników pochodzących z różnych kultur mogą być bardzo odmienne.

## Metodyka badań

Wywiady opisywane w niniejszym artykule przeprowadzono w roku 2022, w miesiącach lipiec–sierpień. W lipcu 2022 roku w ramach wyjazdu badawczego zrealizowano 8 wywiadów z czeskimi menedżerami, a w sierpniu tegoż roku 8 wywiadów z portugalskimi i 8 z francuskimi menedżerami (w trybie online). Kryterium doboru menedżerów do udziału w wywiadach stanowiły: praca w międzynarodowym przedsiębiorstwie, zarządzanie zespołem zróżnicowanym kulturowo, w którym pracownicy pochodzą z minimum trzech różnych kultur, oraz staż pracy na stanowisku menedżerskim wynoszący minimum 3 lata.

Zorganizowanie i przeprowadzenie badań międzynarodowych (które obejmowały wywiady z menedżerami różnych narodowości) nie jest dla badacza łatwym zadaniem. Dobór menedżerów z poszczególnych krajów europejskich podyktowany był przede wszystkim możliwościami autorki w zakresie organizacji i przeprowadzenia

wywiadów z menedżerami tych konkretnych narodowości. W celu zorganizowania i przeprowadzenia wywiadów autorka wykorzystwała swoje społeczne i zawodowe kontakty, by znaleźć menedżerów spełniających kryteria doboru, uzyskać ich zgodę na udział w wywiadach oraz zrealizować wywiady w dogodnym dla nich czasie. Próba badawcza została dobrana przy użyciu metody doboru nieprobabilistycznego. Zastosowano technikę *snowball sampling* (kuli śnieżnej), która polega na dotarciu do niewielkiej grupy respondentów, a następnie – za ich pośrednictwem – do kolejnych respondentów, którzy są ich znajomymi i mają podobne cechy (Miszczak, Walasek 2013: 104). Jeśli chodzi o wywiady opisane w tym artykule, to dotyczyły one menedżerów spełniających podane wyżej kryteria.

Nadmienić należy, że opisywane w niniejszym artykule wywiady stanowią kontynuację badań związanych z problematyką władzy menedżerów, które autorka podjęła już wcześniej, realizując w latach 2021–2022 wywiady z polską, hiszpańską i włoską kadrą zarządzającą (Knap-Stefaniuk 2022). Również w przypadku tamtych wywiadów dobór menedżerów z Polski, a szczególnie tych z Hiszpanii i Włoch, podyktowany był możliwościami badaczki (związanymi z jej społecznymi i zawodowymi kontaktami) pozwalającymi na organizację i przeprowadzenie tych wywiadów w poszczególnych krajach. Zamysłem badawczym autorki była kontynuacja badań dotyczących problematyki władzy menedżerów wśród przedstawicieli kadry zarządzającej innych narodowości (w tej publikacji: czeskiej, portugalskiej i francuskiej). Nie było intencją autorki porównywanie wyników badań z lat 2021–2022 z badaniami opisywanymi w niniejszym artykule. Takie porównania będą przedmiotem badań w przyszłości. Dlatego też dla celów ewentualnych przyszłych analiz i porównań wyników zrealizowanych wywiadów autorka przyjęła te same problemy badawcze, metody i techniki oraz pracowała z wykorzystaniem tego samego narzędzia badawczego (scenariusza wywiadu), które zostało opracowane wcześniej, tj. przed realizacją wywiadów z kadrą menedżerską z Polski, Hiszpanii i Włoch. Opisywane w tym artykule analizy (podobnie jak wcześniejsze wywiady dotyczące tej samej problematyki) to badania o charakterze jakościowym, do realizacji których wykorzystano metodę wywiadu częściowo ustrukturyzowanego, technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz elementy analizy ilościowej.



Osiem wywiadów z menedżerami czeskimi przeprowadzono w trybie spotkań „twarzą w twarz” w trakcie pobytu badawczego w Czechach. Wywiady z ośmioma menedżerami portugalskimi i ośmioma francuskimi odbyły się online, za pomocą aplikacji Zoom.

Wywiady trwały od 40 do 60 minut. Wszystkim menedżerom na początku badania przedstawiono niezbędne informacje (metoda, technika, cel badania, sprawy formalne). Niektóre wywiady zostały nagrane za zgodą menedżerów. W trakcie wszystkich wywiadów były robione notatki, co umożliwiło poddanie wyników badań analizie jakościowej i ilościowej. Wywiady zostały przeprowadzone w języku angielskim. Wywiady z menedżerami francuskimi wymagały wsparcia tłumacza (nie wszyscy menedżerowie podczas wywiadów rozmawiali w języku angielskim). W tabeli 1 znajduje się charakterystyka respondentów, którzy brali udział w wywiadach.

**Tabela 1.** Cechy respondentów (menedżerowie, którzy brali udział w wywiadach)

Kryterium	Menedżerowie z Czech	Menedżerowie z Portugalii	Menedżerowie z Francji
Wiek	35–52	36–49	38–51
Kobiety	4	3	3
Mężczyźni	4	5	5
Staż na stanowisku menedżera w międzynarodowej firmie (doświadczenie zawodowe) – w latach	4–13	4–11	5–12
Liczba narodowości w zespole zarządzanym przez menedżera	co najmniej 3 narodowości (4 narodowości)	co najmniej 3 narodowości (4 narodowości)	co najmniej 3 narodowości (4 narodowości)

**Źródło:** wywiady z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji.

## Władza oraz źródła władzy menedżerów uczestniczących w wywiadach: wyniki badań

Celem wywiadów było uzyskanie informacji o tym, jak czescy, portugalscy i francuscy menedżerowie definiują termin „władza”, identyfikacja wykorzystywanych przez nich źródeł władzy oraz określenie sposobów jej sprawowania. Autorka, podobnie jak w przypadku

wcześniej przeprowadzonych wywiadów (z polską, hiszpańską i włoską kadrami zarządzającą), chciała również wskazać obszary zarządzania ludźmi, w których władza menedżerów jest ich zdaniem istotna. W poniższej tabeli 2 przedstawiono odpowiedzi respondentów na pytanie o definicję terminu „władza”.

**Tabela 2.** Sposób, w jaki koncepcja władzy jest definiowana przez respondentów

<b>Władza: definicja</b>	<b>Menedżerowie z Czech</b>	<b>Menedżerowie z Portugalii</b>	<b>Menedżerowie z Francji</b>
Menedżer 1	Wywieranie wpływu na pracowników w celu zmiany ich postępowania	Wywieranie wpływu na pracowników poprzez różne środki i metody (nagrody, kary czy autorytet), żeby móc egzekwować rzetelne wykonywanie poleceń i decyzji menedżera	Umiejętność wykorzystywania formalnego i nieformalnego autorytetu menedżera do wywierania wpływu na pracowników
Menedżer 2	Wywieranie wpływu na pracowników z pozycji władzy, jaką ma menedżer, żeby skutecznie realizować cele zespołu	Wywieranie wpływu na pracowników, aby budować relacje w zespole i skutecznie realizować wspólne cele; aby wpłynąć na pracowników menedżer może ich nagradzać, karać lub wykorzystywać swoją wiedzę.	Wywieranie wpływu na pracowników poprzez korzystanie z różnych możliwości, takich jak nagrody, kary, pozycja i wiedza, kompetencje menedżera, by skutecznie zarządzać zespołem i realizować jego cele
Menedżer 3	Wpływanie na pracowników, żeby uzyskać założone cele, np. poprzez nagrody i kary, czy kompetencje i osobowość menedżera	Wpływanie na innych (pracowników i współpracowników) dzięki pozycji, jaką posiada menedżer i dzięki takim rozwiązaniom, jak nagradzanie czy karanie	Wywierania wpływu na pracowników poprzez różne środki (autorytet, władza formalna i nieformalna, nagrody i kary), żeby wyegzekwować zlecone im zadania i zrealizować założone cele
Menedżer 4	Zdolność/umiejętność do takiego wywierania wpływu na pracowników i zespół, aby realizowali dobrze swoje zdania i wykonywali polecenia menedżera	Wykorzystywanie różnych rozwiązań do tego, aby wpływać na postawy i zachowania innych (menedżer ma taką możliwość ze względu na swoją pozycję)	Wykorzystywanie swojej pozycji/stanowiska w firmie oraz władzy, która z tego wynika, do wpływania na zachowania pracowników i ich pracę, motywację, relacje w zespołach, realizację zadań

<b>Władza: definicja</b>	<b>Menedżerowie z Czech</b>	<b>Menedżerowie z Portugalii</b>	<b>Menedżerowie z Francji</b>
Menedżer 5	Możliwość wywierania wpływu na podwładnych, gdy się jest menedżerem; korzystanie z nagród, kar i innych rozwiązań, aby pracownicy postępowali zgodnie z wolą, decyzjami menedżera	Wywieranie wpływu na pracowników przez formalny autorytet (ale głównie przez autorytet nieformalny), aby realizowali zadania zgodnie z założeniami firmy	Wywieranie wpływu na podwładnych/współpracowników (na różne sposoby), np. poprzez nagrody, kary, ale też kompetencje i autorytet czy cechy osobowościowe menedżera, by motywować, kontrolować, zmieniać zachowania, osiągać zaplanowane cele
Menedżer 6	Wpływanie na postawy i zachowania pracowników za pomocą różnych środków i metod, aby oddziaływać na ich motywację, realizację celów i zaangażowanie	Możliwość wywierania wpływu na pracowników poprzez nagradzanie czy karanie, ze względu na pozycję jaką posiada menedżer	Oddziaływanie na pracowników poprzez pozycję jaką posiada menedżer w celu realizacji planów firmy, z wykorzystaniem różnych możliwości (karanie, nagradzanie, odwoływanie się do wiedzy eksperckiej menedżera, jego autorytetu czy posiadanych przez niego informacji)
Menedżer 7	Wpływanie na postawy i postępowanie pracowników, ich pracę i sposób realizacji zadań poprzez autorytet i władzę, jaką ma menedżer ze względu na zajmowaną pozycję	Możliwość stosowania nagród i kar, wpływanie na ludzi oraz kontrolowania ich pracy dzięki pozycji menedżera	Realny wpływ na pracowników przez nagrody i kary w celu zwiększenia wydajności w zespołach i realizacji strategii firmy
Menedżer 8	Wywieranie wpływu na podwładnych, a także zmiana ich postaw i zachowań w pracy poprzez nagrody i kary, autorytet i władzę menedżera	Wywieranie wpływu na pracowników, koordynowanie pracy i realizacji zadań przez wykorzystywanie różnych rozwiązań: kary, nagrody, autorytet, relacje z podwładnymi, wiedza i kontakty menedżera	Wpływanie na pracowników, by uzyskać takie efekty pracy indywidualnej i zespołowej, dzięki którym firma realizuje swoje cele (menedżer może wykorzystywać w tym celu różne sposoby: nagradzać, karać, odwoływać się do swojego autorytetu, doświadczenia, wiedzy czy posiadanych informacji)

**Źródło:** Wywiady z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji.

Odpowiedzi menedżerów świadczą o tym, że znają oni i rozumieją termin „władza”, a ich sposób definiowania tego terminu jest podobny. W trakcie wywiadów autorka opisała różne źródła władzy i poprosiła menedżerów o wskazanie tych źródeł, które są przez nich

wykorzystywane w zarządzaniu ludźmi (zespołami, którymi kierują). W tabeli 3 przedstawiono odpowiedzi menedżerów na pytanie dotyczące źródeł władzy.

**Tabela 3.** Źródła władzy menedżerów zarządzających zespołami wielokulturowymi

Źródło władzy	Menedżerowie z Czech	Menedżerowie z Portugalii	Menedżerowie z Francji
Władza autorytetu	8	8	8
Władza nagradzania	8	8	8
Władza przymusu	6	6	6
Władza ekspercka	7	6	8
Władza identyfikacji	6	8	7
Władza kontaktów	7	6	7
Władza informacyjna	7	6	7

**Źródło:** Wywiady z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji.

Z tabeli 3 wynika, że najczęściej wykorzystywane przez menedżerów źródła władzy to przede wszystkim: władza autorytetu (8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości) i władza nagradzania (także 8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości). Władzę przymusu wskazało po 6 menedżerów czeskich, portugalskich i francuskich. Władzę ekspercką wybrało 8 menedżerów francuskich, 7 czeskich i 6 portugalskich. Władzę identyfikacji wskazało 8 portugalskich menedżerów, 7 menedżerów francuskich i 6 menedżerów czeskich. Natomiast władzę kontaktów i władzę informacyjną wykorzystuje 7 menedżerów z Francji i Czech oraz 6 menedżerów z Portugalii.

Celem wywiadów było też określenie sposobów sprawowania przez menedżerów władzy w wielokulturowym środowisku pracy, w ich zespołach. Respondentom opisano trzy formy sprawowania władzy. Poproszono ich następnie o wskazanie tych form, które sami stosują. Ich odpowiedzi przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Sposoby sprawowania władzy przez menedżerów kierujących zespołami wielokulturowymi

<b>Źródło władzy</b>	<b>Menedżerowie z Czech</b>	<b>Menedżerowie z Portugalii</b>	<b>Menedżerowie z Francji</b>
Okazywanie wyższości	6	4	6
Manipulowanie zachowaniem pracowników	4	4	4
Logiczna argumentacja	7	7	8

**Źródło:** Wywiady z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji.

Logiczna argumentacja uzyskała najwięcej pozytywnych odpowiedzi (8 menedżerów francuskich, 7 menedżerów czeskich i portugalskich). Okazywanie własnej wyższości wybrało 6 menedżerów francuskich i czeskich oraz 4 menedżerów portugalskich. Z kolei manipulowanie zachowaniami pracowników wskazało po 4 menedżerów z każdej narodowości. Podczas wywiadów autorka artykułu pytała również menedżerów o obszary zarządzania ludźmi, w których ich władza ma istotne znaczenie. Pozyskane informacje przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5.** Wpływ władzy menedżerów na różne obszary zarządzania ludźmi w zespołach wielokulturowych

<b>Różne obszary zarządzania zasobami ludzkimi</b>	<b>Menedżerowie z Czech</b>	<b>Menedżerowie z Portugalii</b>	<b>Menedżerowie z Francji</b>
Planowanie w zakresie zasobów ludzkich	7	7	8
Rekrutacja i dobór pracowników	8	7	8
Motywowanie pracowników	8	8	8
Wynagradzanie	8	7	8
Szkolenia i rozwój	8	7	8
Ocena pracownika	8	8	8
Komunikacja w zespole	7	6	7
Rozwiązywanie konfliktów	8	6	8
Zarządzanie kompetencjami	7	7	8
Zarządzanie talentami	7	7	8
Zwalnianie pracowników	8	6	8

**Źródło:** Wywiady z menedżerami z Czech, Portugalii i Francji.

Najwięcej odpowiedzi menedżerów dotyczyło motywowania pracowników (8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości) i oceniania pracowników (8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości). Kolejne odpowiedzi dotyczyły rekrutacji i doboru pracowników, wynagrodzeń oraz szkoleń i rozwoju (8 odpowiedzi menedżerów francuskich i czeskich oraz 7 odpowiedzi menedżerów portugalskich).

Najwięcej odpowiedzi kierowników dotyczyło motywowania pracowników (8 odpowiedzi od kierowników wszystkich narodowości) i oceny pracowników (8 odpowiedzi od menedżerów wszystkich narodowości). Następnie wskazano rekrutację i dobór pracowników, wynagradzanie oraz szkolenia i rozwój (8 odpowiedzi od menedżerów z Francji i Czech oraz 7 odpowiedzi od menedżerów z Portugalii).

## Omówienie wyników badań

Badacze już dawno dostrzegli znaczenie władzy w zarządzaniu ludźmi, toteż przeprowadzono jak dotąd wiele badań dotyczących różnych aspektów władzy. Na przestrzeni lat naukowcy w znacznym stopniu rozszerzyli badania nad władzą i źródłami władzy opisanymi przez Frencha i Ravena (1959), zagłębiając się w psychologię pracownika z perspektywy wpływu menedżera i posiadanej przez niego władzy (Farmer, Aguinis 2005).

Badania różnych autorów dotyczące władzy podkreślają współzależność między przełożonymi a pracownikami i potwierdzają znaczenie władzy w miejscu pracy, np. zwiększanie wysiłków pracowników (McShane, Von Glinow 2003), wpływ na motywację podwładnych (Coelho, Cunha, Souza Meirelles 2016), czy negatywny wpływ interpersonalny, zmniejszenie satysfakcji z pracy, stres i niezadowolenie (Thoresen, Kaplan, Barsky i in. 2003; Teven 2006; Ng, Sorensen 2009).

W badaniach opisanych w niniejszym artykule autorka skupiła się na sposobie definiowania terminu „władza” przez menedżerów różnych narodowości (czeskiej, portugalskiej i francuskiej), kontynuując podobne badania zrealizowane wcześniej wśród menedżerów polskich, hiszpańskich i włoskich. W obydwu badaniach skoncentrowano uwagę na źródłach władzy wykorzystywanej przez menedżerów w zarządzaniu ludźmi w zróżnicowanym kulturowo środowisku

pracy oraz na stosowanych przez nich praktycznych sposobach sprawowania władzy.

Autorka osiągnęła założony cel, a zgromadzone w trakcie wywiadów informacje pozwoliły na sformułowanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Z pewnością interesującym elementem badania było określenie obszarów zarządzania ludźmi, w których władza menedżerów ma największe znaczenie.

Zdaniem autorki menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniach, poprawnie definiują władzę. W zarządzaniu swoimi zespołami wykorzystują wszystkie źródła władzy omówione w części teoretycznej artykułu. Najczęściej wykorzystywane przez menedżerów źródła władzy to władza autorytetu i władza nagradzania (8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości). Sprawując władzę, menedżerowie stosują przede wszystkim logiczną argumentację (8 odpowiedzi menedżerów francuskich, 7 odpowiedzi menedżerów czeskich i portugalskich).

Obszary zarządzania ludźmi, w których władza menedżerów została uznana za istotną, to: motywowanie i ocenianie pracowników (po 8 odpowiedzi menedżerów wszystkich narodowości), a także rekrutacja i dobór pracowników, wynagrodzenia oraz szkolenia i rozwój (8 odpowiedzi menedżerów francuskich i czeskich; 7 odpowiedzi menedżerów portugalskich).

Wyniki przeprowadzonych wywiadów potwierdzają, że władza jest dla menedżerów istotnym narzędziem w zarządzaniu, na co zwracają również uwagę Pratto, Pearson, I-Ching, Saguy (2008), Biong, Nygaard, Silkoset (2010) oraz Taucean, Tamasila, Negru-Strauti (2016).

## Ograniczenia i wskazówki do dalszych badań

Trzeba przyznać, że największym ograniczeniem przedstawionego badania jest stosunkowo mała liczebność próby. Większa liczebność z pewnością dostarczyłaby pewniejszych wniosków i pozwoliła na bardziej jednoznaczne interpretacje. Dlatego też w przyszłości należy powtórzyć badanie z wykorzystaniem większej próby. Bardzo korzystne byłoby powtórzenie badania z udziałem menedżerów z innych krajów, co dostarczyłoby szerszej informacji na temat wpływu władzy menedżerów na różne aspekty zarządzania zasobami

ludzkimi w wielokulturowych środowiskach pracy. To z kolei umożliwiłoby zbadanie roli władzy menedżerów w różnych kulturach i porównanie wyników z różnych krajów.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że niniejsze opracowanie ograniczało się do badań jakościowych (z elementem działań ilościowych), jednak interesujące mogłoby być przeprowadzenie analiz w oparciu o szerzej zakrojone badanie ilościowe. Zdaniem autorki przyszłe badania powinny się skupić na relacjach pomiędzy źródłami władzy stosowanymi przez menedżerów, jak również na zrozumieniu wpływu różnych źródeł władzy na zachowanie i wyniki osiągane przez pracowników, zwłaszcza w zespołach międzykulturowych pracujących w zróżnicowanych kulturowo środowiskach pracy.

W przyszłych badaniach warto z pewnością uwzględnić menedżerów wywodzących się z innych narodowości. Analiza tego jak rozumienie i wykorzystywanie przez menedżerów ich władzy wpływa na funkcjonowanie zarządzanych przez nich zespołów również wydaje się obiecującym kierunkiem przyszłych badań. Ponadto obszar badawczy można by rozszerzyć o inne aspekty władzy menedżerów.

## Wnioski

Z analizy literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań wynika, że władza jest podstawą do kształtowania środowiska pracy i relacji opartych na respektowaniu i przestrzeganiu zasad obowiązujących w danej firmie. Władza to usankcjonowanie organizacyjnego porządku, w tym obowiązującej struktury, podziału zadań, obowiązków czy zakresu odpowiedzialności. Z racji zajmowanego stanowiska menedżer ma przede wszystkim władzę autorytetu, ale w praktyce korzysta z różnych źródeł władzy, które mogą wpływać na pracowników pozytywnie lub negatywnie.

Menedżerowie wszystkich narodowości, którzy wzięli udział w badaniu, znają i prawidłowo opisują pojęcie władzy. W swojej pracy z zespołami wielokulturowymi wykorzystują wszystkie źródła władzy opisane w literaturze, takie jak władza autorytetu, władza nagradzania, władza przymusu, władza ekspercka, władza identyfikacji, władza kontaktów i władza informacyjna. Ich odpowiedzi na pytania w ramach wywiadów ujawniają, że władza autorytetu i władza nagradzania są źródłami, które najczęściej wykorzystują w swojej



praktyce zarządzania, oraz że przede wszystkim sprawują oni władzę za pomocą logicznej argumentacji (największa liczba odpowiedzi). Ich zdaniem obszary zarządzania ludźmi, w których władza jest szczególnie ważna, to motywowanie i ocenianie pracowników.

Pracowników, którzy doświadczają wpływu ze strony menedżerów, można podzielić na dwie grupy. Do grupy pierwszej należą pracownicy zadowoleni i usatysfakcjonowani, którzy w obecności menedżerów czują się bezpiecznie i darzą ich zaufaniem wynikającym z pozytywnych doświadczeń. Druga grupa to pracownicy, których relacja z menedżerami opiera się na negatywnych emocjach i doświadczeniach oraz na braku poczucia bezpieczeństwa wynikającego z niewłaściwych relacji. Władza powinna być stosowana przez menedżerów w sposób rozważny – jako narzędzie, które zwiększa lub redukuje skuteczność zarządzania. Szczególnie w warunkach zróżnicowania kulturowego menedżerowie powinni minimalizować poczucie niepewności wśród pracowników poprzez niewykorzystywanie władzy przeciwko pracownikom i poszukiwanie skutecznych sposobów budowania dobrych relacji z pracownikami. Jeśli władza menedżerów wykorzystywana jest niewłaściwie – bez zaufania i szacunku dla pracowników z różnych kultur – może doprowadzić do sytuacji przymusu, lęku, a nawet przemocy psychicznej w kontaktach przełożony–podwładny, co w sposób nieunikniony prowadzi do licznych konfliktów i sytuacji stresowych.

## Bibliografia

- Aguinis H., Nesler M.S., Quigley B.M., Tedeschi J.T. (1994). *Perceptions of Power: A Cognitive Perspective*, „Social Behaviour and Personality”, t. 22, nr 4, s. 377–384.
- Anderson C., Brion S. (2014). *Perspectives on Power in Organizations*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour”, t. 1, s. 67–97, doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-09125.
- Andringa T.C., van den Bosch K.A., Vlaskamp C. (2013). *Learning Autonomy in Two or Three Steps: Linking Open-ended Development, Authority, and Agency to Motivation*, „Frontiers in Psychology”, t. 4, art. 766, doi:10.3389/fpsyg.2013.00766.
- Berdahl J. (2008). *Introduction: Social Power in Action*, „Social Justice Research”, t. 21, nr 3, s. 255–262, <https://doi.org/10.1007/s11211-008-0076-x>.
- Biong H., Nygaard A., Silkoset R. (2010). *The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment*

- ment, and Performance, „Journal of Business Ethics”, t. 97, nr 3, s. 341–363, doi:10.1007/s10551-010-0497-y.
- Bolman L., Deal T. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, wyd. 4, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Coelho T., Cunha M., Souza Meirelles F. (2016). *The Client–Consultant Relationship in ERP Implementation in Government: Exploring the Dynamic Between Power and Knowledge*, „Information Polity”, t. 21, nr 3, s. 307–320, doi:10.3233/IP-160397.
- Clegg S.R. (2010). *The State, Power and Agency: Missing in Action in Institutional Theory?*, „Journal of Management Inquiry”, t. 19, nr 1, s. 4–13, <https://doi.org/10.1177/1056492609347562>.
- Finkelstein S. (1992). *Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal”, t. 35, nr 3, s. 505–538, <https://doi.org/10.5465/256485>.
- Fehr E., Herz H., Wilkening T. (2013). *The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power*, „American Economic Review”, t. 103, nr 4, s. 1325–1359, doi:10.1257/aer.103.4.1325.
- French J.R.P., Raven B. (1959). *The Bases of Social Power*, [w:] D. Cartwright (red.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, s. 150–167.
- Galata S. (2004). *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Konopaske R. (2012). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*, wyd. 14, New York: McGrawHill.
- Greenberg J. (2011). *Behaviour in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Farmer S., Aguinis H. (2005). *Accounting for Subordinate Perceptions of Supervisory Power: An Identity-Dependence Model*, „Journal of Applied Psychology”, t. 90, nr 6, s. 1069–1083, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1069>.
- Hinkin T.R., Schriesheim C.A. (1989). *Development and Application of New Scales to Measure the Bases of Social Power*, „Journal of Applied Psychology”, t. 74, nr 4, s. 561–567, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.561>.
- Hofmann E., Hartl B., Gangl K., Hartner-Tiefenthaler M., Kirchler E. (2017). *Authorities’ Coercive and Legitimate Power: The Impact on Cognitions Underlying Cooperation*, „Frontiers in Psychology”, t. 8, art. 5, s. 1–15, doi:10.3389/fpsyg.2017.00005.
- Huber V.L. (1981). *The Sources, Uses, and Conservation of Managerial Power*, „Personnel”, t. 51, nr 4, s. 62–67.
- Jones G., George J. (2015). *Essentials of Contemporary Management*, wyd. 6, New York: McGraw Hill Education.
- Knap-Stefaniuk A. (2022). *Managers’ Power in an Environment of Cultural Diversity – in the Opinion of Managers from Poland, Spain and Italy*, „Horyzonty Polityki”, t. 13, nr 45, s. 119–138, doi:10.35765/HP.2267.

- Kovach M. (2020). *Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics*, „The Journal of Values-Based Leadership”, t. 13, nr 2, art. 15, <http://dx.doi.org/10.22543/0733.132.1312>.
- Lunenburg F.C. (2012). *Power and Leadership: An Influence Process*, „International Journal of Management and Administration”, t. 15, nr 1, s. 1–9.
- Luthans F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*, wyd. 11, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Magee J.C., Smith P.K. (2013). *The Social Distance Theory of Power*, „Personality and Social Psychology Review”, t. 17, nr 2, s. 158–186, <https://doi.org/10.1177/1088868312472732>.
- McClelland D.C. (1970). *The Two Faces of Power*, „Journal of International Affairs”, t. 24, nr 1, s. 29–47.
- McClelland D.C., Burnham D.H. (2003). *Power Is the Great Motivator*, „Harvard Business Review”, t. 81, nr 1, s. 117–129.
- McShane S., von Glinow M. (2003). *Organizational Behaviour: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, New York: McGraw Hill.
- Miszczak A., Walasek J. (2013). *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 2(6), s. 100–108.
- Ng T.W.H., Sorensen K.L. (2009). *Dispositional Affectivity and Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis*, „Journal of Applied Social Psychology”, t. 39, nr 6, s. 1255–1287, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00481.x>.
- Palumbo J.D. (1969). *Power and Role Specificity in Organizational Theory*, „Public Administration Review”, May/June, s. 237–248, <https://doi.org/10.2307/973538>.
- Pierro A., Kruglanski A.W., Raven H.B. (2012). *Motivational Underpinnings of Social Influence in Work Settings: Bases of Social Power and the Need for Cognitive Closure*, „European Journal of Social Psychology”, t. 42, nr 1, s. 41–52, doi:10.1002/ejsp.836.
- Pfeffer J. (1993). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Pfeffer J. (2013). *Power, Capriciousness, and Consequences*, „Harvard Business Review”, t. 1, nr 4, s. 1–2.
- Podsakoff P.M., Schriesheim C.A. (1985). *Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research*, „Psychological Bulletin Journal”, t. 97, nr 3, s. 387–411, doi:10.1037/0033-2909.97.3.387.
- Pratto F., Pearson A., I-Ching L., Saguy T. (2008). *Power Dynamics in an Experimental Game*, „Social Justice Research”, t. 21, nr 3, s. 377–407, doi:10.1007/s11211-008-0075-y.
- Randolph W.A., Kemery E.R. (2011). *Managerial Use of Power Bases in a Model of Managerial Empowerment Practices and Employee Psychological Empowerment*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, t. 18, nr 1, s. 95–106, doi:10.1177/1548051810379798.

- Raven B.H. (1992). *A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later*, „Journal of Social Behaviour and Personality”, t. 7, nr 2, s. 217–244.
- Raven B.H., Kruglanski A.W. (1970). *Control and Power*, [w:] P. Swingle (red.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, s. 69–109.
- Raven B.H., Schwarzwald J., Kozlowsky M. (1998). *Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence*, „Journal of Applied Social Psychology”, t. 28, nr 4, s. 307–332, doi:10.1111/j1559-1816.1998.tb01707.x.
- Reyes S. (2014). *Understanding the Power Dynamic at Work*, „Leadership and Diversity”, t. 5, nr 8, s. 1–3.
- Russell B. (2004). *Power: A New Social Analysis*, London: Routledge.
- Singh A., Asce F. (2009). *Organizational Power in Perspective*, „Leadership and Management in Engineering”, t. 9, nr 4, s. 165–176, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000018](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000018).
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. (1997). *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sturm R.A., Antonakis R.A. (2015). *Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda*, „Journal of Management”, t. 4, nr 1, s. 136–163, <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>.
- Taucean I.M., Tamasila M., Negru-Strauti G. (2016). *Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization*, „Procedia – Social and Behavioural Sciences”, t. 221, s. 66–75, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.091>.
- Teven J. (2007). *The Effects of Supervisor Nonverbal Immediacy and Power Use on Employees' Ratings of Credibility and Affect for the Supervisor*, „Communication Quarterly”, t. 55, nr 2, s. 155–177, <https://doi.org/10.1080/01463370601036036>.
- Thoresen C., Kaplan S., Barsky A., Warren C., de Chermont K. (2003). *The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration*, „Psychological Bulletin”, t. 129, nr 6, s. 914–945, doi:10.1037/0033-2909.129.6.914.
- Turner J.C. (2005). *Explaining the Nature of Power: A Three-Process Theory*, „European Journal of Social Psychology”, t. 35, nr 1, s. 1–22, doi:10.1002/ejsp.244.
- Vallas P.S., Hill A. (2012). *Conceptualizing Power in Organizations*, [w:] D. Courpasson, D. Golsorkhi, J.J. Sallaz (red.), *Rethinking Power in Organizations, Institutions and Markets*, Bingley: Emerald Books, s. 165–198.
- Vince R. (2014). *What do HRD Scholars and Practitioners Need to Know About Power, Emotion, and HRD?*, „Human Resource Development Quarterly”, t. 25, nr 4, s. 409–420, doi:10.1002/hrdq.21191.
- Winter S., Michels P. (2019). *The Managerial Power Approach: Is It testable?*, „Journal of Management and Governance”, t. 23, s. 637–668, doi:10.1007/s10997-018-9434-8.

Zigarmi D., Roberts T.P., Randolph W. (2015). *Employees' Perceived Use of Leader Power and Implications for Affect and Work Intentions*, „Human Resource Development Quarterly”, t. 26, nr 4, s. 359–384, doi:10.1002/hrdq.21216.

#### ADRES DO KORESPONDENCJI:

Dr Agnieszka Knap-Stefaniuk  
Akademia Ignatianum w Krakowie  
Instytut Nauk o Polityce i Administracji  
e-mail: [agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl](mailto:agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl)