

Uniwersytet Warszawski

Wydział Zarządzania



mgr Anna Olga Kuźmińska

**Psychologiczne następstwa wykonywania funkcji
kierowniczych. Konsekwencje dla zarządzania kadrami**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor: prof. zw. dr hab. Grażyna Wieczorkowska - Wierzińska

Warszawa, czerwiec 2016

SPIS TREŚCI

Uzasadnienie wyboru tematu	3
Charakter rozprawy	5
Cel poznawczy rozprawy i hipotezy badawcze	6
Wyniki i dyskusja.....	10
Podsumowanie i wkład w rozwój wiedzy	19
Bibliografia.....	21

Uzasadnienie wyboru tematu

Dwoma podstawowymi elementami, z którymi związana jest praca niemal każdego kierownika¹ jest posiadanie władzy nad innymi pracownikami oraz koncentracja na finansowych aspektach swoich działań. W ostatniej dekadzie pokazano, że aktywizacja kategorii związanych z władzą i finansami prowadzi do zmiany zachowania oraz sposobu przetwarzania informacji. Wpływ takiej aktywizacji może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Wykazano np. zwiększenie wytrwałości w dążeniu do celu u osób, u których zaktywizowano kategorie związane z finansami (Vohs, Mead i Goode, 2006) czy przetwarzanie informacji o wyższym poziomie ogólności przez osoby posiadające władzę nad innymi (Galinsky, Magee, Inesi i Gruenfeld, 2006). Inne efekty pokazują zmniejszenie pomocności czy chęci kontaktu z innymi osobami w wyniku myślenia o kwestiach finansowych (Vohs i in., 2006) czy korupcję i łamanie zasad społecznych przez kierowników (Bendahan, Zehnder, Pralong i Antonakis, 2015), co może stanowić znaczący problem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Efektywne zarządzanie potencjałem społecznym wymaga umiejętności diagnozy patologii, więc pytanie o zagrożenia związane z chroniczną koncentracją na władzy i finansach jest ważnym tematem badań. Zagadnienia związane z deprawacyjną naturą władzy podejmowane są zarówno na gruncie psychologii (np. Keltner, Gruenfeld i Anderson, 2003; Kipnis, 1972), jak i zarządzania (np. Dobrzyński, 2012; Sturm i Antonakis, 2015). Szczególnie wart podkreślenia jest nurt krytycznego zarządzania (Critical Management Studies). Analizy dokonywane w jego ramach ujawniają rozpowszechnienie instrumentalnego podejścia do pracowników, które przejawiać się może zarówno w kulturze organizacyjnej racjonalizującej obowiązujący porządek i relacje władzy (Monin, 2004), jak i wcześniej na poziomie edukacji menedżerskiej (Czarniawska i Gagliardi, 2006; Contu, 2009).

¹ Podążając za definicją zaproponowaną przez, między innymi, Druckera (1994), Steinmanna i Schreyogga (2001) czy Griffina (1996), w rozprawie za kierowników uznawani będą ci, którzy w organizacji zarządzają pracą innych i są ich zwierzchnikami. Uwzględnieni zostali więc menedżerowie pierwszego, średniego i wyższego szczebla. Ponieważ rozprawa koncentruje się na konsekwencjach sprawowania władzy i myślenia w kategoriach finansowych (odnosi się więc w różnym stopniu do funkcjonowania niemalże wszystkich menedżerów), korzystniejszym wydaje się być w tym przypadku wyższy poziom ogólności.

Te spostrzeżenia poparte są badaniami empirycznymi. Wykazano, na przykład, że studenci zarządzania zachowują się w sposób mniej etyczny (np. McCabe, Butterfield i Trevino, 2006; Nill, Schibrowsky i Peltier, 2004) oraz wykazują większą tolerancję dla zachowań nieetycznych (Segal, Gideon, Haberfeld, 2011) niż studenci innych kierunków. Badania pokazały również (Aspen Institute, 2001), że priorytety studentów uległy zmianie w ciągu dwóch lat studiów MBA – kreowanie wartości dla akcjonariuszy (enhancing shareholder value) stało się bardziej istotne, podczas gdy spadła istotność dobra klientów i pracowników. Na skojarzenia związane z władzą i pieniędzmi wpływać może dominująca w społeczeństwie narracja. Świadczą o tym np. badania zrealizowane w Japonii (Iida i Oda, 2011) czy Szwecji (Ahmed, 2008), w których studenci ekonomii nie zachowywali się bardziej samolubnie niż adepci innych kierunków.

Nasze spostrzeganie zależy też od filtrów uwagi. Wchodzący do biura szef, dążący do maksymalizacji zysku, będzie widział brak zaangażowania pracowników. Podwładni mogą szukać wskazówek pozwalających odczytać emocje kierownika, przewidując w jaki sposób powinni się zachować, co powiedzieć lub czy to dobry czas na prośbę o podwyżkę. Proces myślenia można zrozumieć za pomocą metafory sieci skojarzeniowej, w której różne pojęcia są przedstawiane jako węzły i powiązane ścieżkami semantycznymi (Reisberg, 2007). Im częściej aktywizujemy dane połączenie, tym staje się ono silniejsze, a określony przez nie sposób myślenia trudniejszy do zmiany (por. np. Wieczorkowska-Wierzbńska, 2011). Pokazano (Dixit i Nalebuff, 2010), że przy wielokrotnym powtarzaniu gry logicznej większość graczy wpada w przewidywalną rutynę, dlatego programy komputerowe są w stanie wygrywać z człowiekiem.

Także w pracy kierownika często wzmacniane połączenia (np. skojarzenie pracy z ocenianiem innych) stają się coraz bardziej automatyczne, przez co wymaga wysiłku myślenie wybiegające poza wyuczony schemat (np. wyobrażenie sobie jak inni oceniają nas). Automatycznie aktywizowane skojarzenia będą w większym stopniu wpływać na nasze codzienne decyzje i zachowania.

Na bardzo ogólnym poziomie główne pytanie pracy brzmi, czy kierownicy pod wpływem chronicznej aktywizacji specyficznych aspektów swojej pracy stają się innymi ludźmi od swoich podwładnych. Czy prawdziwa jest przypisywana Lordowi Actonowi sentencja mówiąca, że: „Każda władza deprawuje, a władza absolutna deprawuje absolutnie”? W celu potwierdzenia tego zdania można przywołać wiele przykładów dyktatorów, którzy dopuścili się okropnych zbrodni. W prasie pojawiają się coraz to nowe doniesienia o skandalach (finansowych, obyczajowych, politycznych), w które zaplątane są sprawujące władze osoby (np. List 25, 2013). Ale czy można powiedzieć, że to władza zmienia sprawujące osoby? Być może wysokie pozycje w hierarchii przyciągają specyficzny rodzaj osób? Podobnie, choć nie brakuje doniesień o nadużyciach reprezentantów świata finansów, trudno powiedzieć czy wynika to z deprawującego wpływu myślenia o pieniądzu czy pewnej charakterystyki osób przyciąganych przez tego typu zawody.

Charakter rozprawy

Praca ma charakter empiryczny i składa się z 3 części: teoretycznej, empirycznej i uzupełniającej. W części teoretycznej prezentowane są badania dotyczące pięciu zagadnień ważnych dla uzasadnienia przyjętego w pracy modelu teoretycznego:

- (1) motywacja do sprawowania władzy;
- (2) wpływ sprawowania władzy na funkcjonowanie poznawcze, behawioralne i emocjonalne kierowników oraz modyfikatory (moderatory) tego wpływu;
- (3) różnice osobowościowe studentów kierunków biznesowych i niebiznesowych;
- (4) wpływ aktywizacji kwestii finansowych na funkcjonowanie społeczne oraz modyfikatory tego wpływu;
- (5) rola zaufania interpersonalnego dla funkcjonowania organizacji.

W części empirycznej rozprawy przedstawiam badania własne dotyczące dwóch wyżej zarysowanych zagadnień - aktywizacji kwestii finansowych i wpływu

sprawowania władzy. Biorąc pod uwagę wady i zalety obu typów badań próbując odpowiedzieć na pytania o konsekwencje chronicznej aktywizacji schematu poznawczego władzy i finansów przeprowadziliśmy zarówno badania eksperymentalne, jak i korelacyjne.

Trzecia część pracy (część uzupełniająca) zawiera materiały dodatkowe, które nie są niezbędne dla śledzenia toku wyводу, ale są konieczne dla osób chcących poznać rozkłady zmiennych, szczegóły przeprowadzonych analiz czy też replikować przeprowadzone analizy na innych danych (szczegółowy opis procedur badawczych). W części tej opisuję również dodatkowe analizy danych sondażowych Europejskiego Sondażu Społecznego (N = 947) sprawdzające różnice w Polsce pomiędzy kierownikami i nie-kierownikami ze względu na zmienne socjodemograficzne i satysfakcję z pracy.

Cel poznawczy rozprawy i hipotezy badawcze

Przegląd literatury pozwolił zidentyfikować trzy luki w wiedzy dotyczącej wpływu aktywizacji schematów poznawczych władzy i kwestii finansowych.

LUKA 1.

Badania pokazują negatywny wpływ aktywizacji kwestii finansowych na prospołeczność (pomocność, chęć współpracy). Do tej pory nie sprawdzano jednak jak aktywizacja ta wpływa na zaufanie interpersonalne. Biorąc pod uwagę istotę zaufania dla optymalnego funkcjonowania organizacji (Rozdział 3.) postanowiliśmy zbadać wpływ aktywizacji kwestii finansowych na tę zmienną zależną.

W badaniach przeprowadzonych w ramach zadania 1. sprawdzano konsekwencje myślenia o kwestiach finansowych dla zaufania interpersonalnego: (Badanie 1.) uogólnionego; (Badanie 2.) do konkretnej, nowopoznanej osoby; (Badanie 3.) przejawianego w grze. Sformułowano trzy hipotezy:

LP	HIPOTEZA	BADANIE
	W porównaniu z grupą nieaktywizowaną osoby w grupie zaktywizowanej myślami o pieniądzach:	
H1a	deklarują niższe zgeneralizowane zaufanie interpersonalne;	1 (eksperymentalne)
H1b	deklarują niższe zaufanie do nowopoznanej osoby;	2 (eksperymentalne)
H1c	przejawiają niższe zaufanie w grze.	3 (eksperymentalne)

Aby wytłumaczyć niezgodny z hipotezami wynik Badania 3., postanowiliśmy sprawdzić w Badaniu 4. alternatywną interpretację, która została sformułowana w postaci następującej hipotezy:

LP	HIPOTEZA	BADANIE
H2	Wpływ aktywizacji myśli o pieniądzach na zaufanie behawioralne zależy od interpretacji zadania. W grupie aktywizowanej, przekazana nieznanemu partnerowi kwota jest wyższa, gdy ta sama gra została nazwana TRANSAKCJA niż ZAUFANIE.	4 (eksperymentalne)

LUKA 2.

Skoro część pracowników takich jak kasjerzy i księgowi jest poddawana w pracy ciągłej aktywizacji myśli o pieniądzach, to pojawia się pytanie o efekt habituacji - czy aktywizacja eksperymentalna będzie miała na nich jakikolwiek wpływ? W wielu badaniach nad torowaniem kategorii finansowych wykazano efekt ekspozycji - ekspozycja na bodziec (taki jak wygaszasz ekranu zawierający banknoty vs ryby; Vohs, 2006) powoduje aktywizację schematu poznawczego i w rezultacie wpływa na zachowanie.

Można się jednak zastanawiać czy jeśli ekspozycja występuje wielokrotnie to za każdym razem obserwować będziemy aktywizację kategorii poznawczych i stosowną zmianę zachowania? Wiemy, że wielokrotna ekspozycja bodźca prowadzić może do

habituacji (ignorowania go w celu zwolnienia zasobów poznawczych potrzebnych w razie pojawienia się innego bodźca, bardziej ważnego z punktu widzenia jednostki; Stephenson i Siddle, 1983). Habituacja zapobiegać powinna natomiast aktywizacji struktur poznawczych powiązanych z prezentowanym bodźcem.

Czy widok pieniędzy może ulec habituacji? Z jednej strony każdy bodziec posiada charakterystyczną dla niego warstwę sensoryczną, która podlegać może procesowi habituacji pod wpływem wielokrotnej ekspozycji, a tym samym do zmniejszenia potencjału kontroli nad zachowaniem przez ten bodziec (McSweeney i Murphy, 2009; Lloyd i in., 2014). Z drugiej strony w badaniach (np. Bargh, Lombardi i Higgins, 1988; Morrison, Wheeler i Smeesters, 2007) pokazano np., że wpływ eksperymentalnej aktywizacji konstruktów (np. samolubności lub towarzyskości) za pomocą układania zdań jest trwalszy u osób, których osobowościowe tendencje do postrzegania innych są zgodne z aktywizowanymi strukturami. Oznaczałoby to addytywny charakter wpływu chronicznej i eksperymentalnej aktywizacji. Choć warto zaznaczyć, że w przypadku tych badań chroniczna aktywizacja wynikała z cech osoby a nie otoczenia.

Obecny, znany nam, stan wiedzy na temat eksperymentalnego torowania bodźców nie pozwala na stwierdzenie czy efekt aktywizacji myśli o pieniądzach będzie można zaobserwować u osób wystawionych na chroniczny kontakt z pieniędzmi. Z tego powodu w Badaniu 5. sprawdzano czy wpływ eksperymentalnej aktywizacji myśli o pieniądzach będzie różny w grupie mającej (i niemającej) w pracy codzienny kontakt z „pieniędzmi” (choć często w formie symbolicznej).

LP	HIPOTEZA	BADANIE
H3	Występuje efekt habituacji: wpływ aktywizacji myśli o pieniądzach jest mniejszy u osób, które liczą pieniądze w pracy niż u pracowników nieliczących pieniądze.	5 (eksperymentalne)

LUKA 3.

Dowody na metamorficzne skutki sprawowania władzy pochodzą w przeważającej mierze z badań eksperymentalnych, w których role kierownika i podwładnego były

losowane. Ze względu na dużą liczbę opisanych w literaturze modyfikatorów wpływu władzy, warto byłoby porównać osoby, które rzeczywiście zajmują lub nie funkcje kierownicze.

W literaturze nie znaleźliśmy wyników porównania struktury motywacji władzy kierowników i nie-kierowników, obejmującej dwa ważne motywy - makiawelistyczny i pomagania. Opisywane rezultaty badań eksperymentalnych (np. traktowanie podwładnych w sposób przedmiotowy lub wyższa orientację na siebie) wskazywałyby na wyższy makiawelizm oraz niższą chęć pomagania innym. Przeprowadzone do tej pory badania eksperymentalne nie pozwalają na stwierdzenie jak długo taki efekt kierowania się utrzymuje. Dlatego ważne było porównanie struktury motywacji władzy kierowników i nie-kierowników.

LP	HIPOTEZA	BADANIE
H4	Kierownicy różnią się pod względem struktury motywacji władzy (konfiguracji motywów przywództwa, rozgłosu, makiawelizmu i pomagania) od nie-kierowników.	6 (korelacyjne)

Wyniki badania szóstego sprawiły, że konieczne stało się sprawdzenie wpływu studiowania zarządzania na strukturę motywacji, co zaowocowało przeprowadzeniem trzech dodatkowych badań: 7, 8 i 9.

LP	HIPOTEZA	BADANIE
H5	Studiowanie zarządzania zmienia strukturę motywacji władzy, co przejawia się w tym, że:	
H5a	studenci zarządzania charakteryzują się silniejszą „egoistyczną” motywacją władzy (słabszy motyw pomagania i silniejszy makiawelizm) niż studenci innych kierunków;	7 (korelacyjne)
H5b	siła motywacji „egoistycznej” u kandydatów na studia z zarządzania jest niższa niż u studentów;	7 (korelacyjne)
H5c	nasilenie „egoistycznej” motywacji władzy rośnie w czasie studiów.	9 (korelacyjne)

Wyniki i dyskusja

Poniżej omówię, co w wyniku przeprowadzonych badań zmieniło się w stanie naszej wiedzy dotyczącej konsekwencji częstego myślenia o kwestiach finansowych i sprawowania funkcji kierowniczych.

LUKA 1. Wpływ aktywizacji kwestii finansowych na zaufanie

Praca kierowników wymaga często myślenia o kwestiach finansowych firmy, ponieważ od dbałości o nie zależy nie tylko jej sukces komercyjny, ale często pozycja samego kierownika oraz pracowników. Pieniądze zostały określone jako jeden z najsilniejszych motywatorów (np. Harpaz, 1990) i jako takie skłaniać nas mogą zarówno do wzmożenia orientacji na cel, ale też do negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania społecznego (np. Vohs, 2015).

Biorąc pod uwagę wartość zaufania interpersonalnego dla funkcjonowania organizacji, w ramach zadania badawczego 1. sprawdziliśmy w trzech badaniach eksperymentalnych wpływ aktywizacji kwestii finansowych na zaufanie interpersonalne. Testowaliśmy 3 hipotezy.

LP	HIPOTEZA	Czy uzyskała wsparcie empiryczne?
H1	W porównaniu z grupą nieaktywizowaną, osoby w grupie zaktywizowanej pieniędzmi:	
H1A	deklarują niższe zgeneralizowane zaufanie interpersonalne;	Tak
H1B	deklarują niższe zaufanie do nowopoznanej osoby;	Tak
H1C	przejawiają niższe zaufanie behawioralne w grze.	Nie

Dwa pierwsze badania wykazały, że w wyniku myślenia o pieniądzach zmniejsza się deklarowane zaufanie interpersonalne - zgeneralizowane oraz zaufanie do konkretnej, nowopoznanej osoby. Biorąc pod uwagę wcześniejsze badania, wskazujące, że w wyniku myślenia o pieniądzach zmniejsza się preferencja dla współzależności (Vohs, 2015) nie był to rezultat zaskakujący. Wskazywał jednak, że zbytnia koncentracja na kwestiach finansowych w organizacji (i w życiu prywatnym) prowadzić może do

negatywnych skutków natury interpersonalnej. Aby osiągać cele organizacyjne, ważne jest wspieranie zaufania pomiędzy współpracownikami. Zaufanie wzmacnia satysfakcję z pracy, skłonność do zachowań obywatelskich (Colquitt, Scott i LePine, 2007) czy lojalność (Matzler i Renzl, 2006).

Za zaskakujący można uznać wynik Badania 3. Wbrew oczekiwaniom, w wyniku aktywizacji kwestii finansowych wzrósł poziom przekazywanych w grze ZAUFANIE punktów, co można postrzegać jako zwiększenie okazywanego drugiej osobie zaufania. Pilotaż przeprowadzony do Badania 4. pokazał, że uczestnicy naszych badań zaufanie interpretowali w kontekście relacji z bliskimi osobami. Tylko 4% skojarzeń z tym słowem odnosiło się do relacji biznesowych (np. praca, marka, przedsiębiorczość). Z tego powodu wykorzystana do pomiaru gra ZAUFANIE mogła zostać zinterpretowana w zupełnie inny sposób niż zadane pytania o deklaracyjny poziom zaufania w Badaniach 1. i 2.

Odpowiadając na te pytania uczestnicy mogli myśleć o bliskich relacjach z innymi, natomiast w Badaniu 3., podejmując decyzję w grze, mogli zastanawiać się nad potencjalnym zyskiem płynącym z wymiany. Aby przetestować ten tok myślenia empirycznie, przeprowadziliśmy Badanie 4., w którym testowaliśmy następującą hipotezę.

LP	HIPOTEZA	Czy uzyskała wsparcie empiryczne?
H2	Wpływ aktywizacji myśli o pieniądzach na zaufanie behawioralne zależy od interpretacji zadania. Przekazana nieznanemu partnerowi kwota jest większa, gdy ta sama gra została nazwana TRANSAKCJA niż ZAUFANIE.	Tak

Badanie 4. wykazało, że wpływ aktywizacji myśli o pieniądzach na zaufanie behawioralne zależy może od interpretacji sytuacji - jako wspólnotowej lub biznesowej, a tym samym powiązanej z innymi schematami zachowania - zgodnego albo z modelem relacji wspólnotowych, albo rynkowych (Fiske, 1992).

Pieniądze są naturalnym elementem relacji opartych na wymianie. Ich obecność może nam przypominać o potencjalnych zyskach i stratach, które wynikać będą z danej sytuacji. Gra ZAUFANIE opiera się na transakcji - jeśli zaufam i "zainwestuję" więcej, mogę spodziewać się większego zwrotu z tej inwestycji. Tak działamy również na co dzień dokonując transakcji w sklepach - także tych internetowych - z osobami, których nie znamy i dotyczących dóbr i usług, których jakości często nie możemy sprawdzić. Tak zachowujemy się również w kontekście pracy: kierownicy liczą, że ich pracownicy włożą w realizację celów organizacyjnych swoje zaangażowanie, pracownicy wierzą, że na koniec miesiąca otrzymają wynagrodzenie. Rzadko łączy nas w takich sytuacjach relacja inna niż ta oparta na korzyściach z wymiany. Rozumiemy, że wyższy zysk wiąże się często z potencjałem bycia oszukanym i wliczamy ten potencjał w "koszty".

Aktywizacja myśli o pieniądzach może naprowadzać nas na taki biznesowy sposób myślenia, który koncentruje nas na sobie i swoich celach (Gąsiorowska, 2014). Z tego powodu myślenie o pieniądzach może wzmacniać zaufanie, które przynosi nam osobiste korzyści (TRANSAKCJA), ale osłabiać zaufanie w relacjach wspólnotowych, w których koncentracja na sobie prowadzi do pogorszenia jakości związku. W relacji z bliskimi ważne są przecież cele wspólne, a nie tylko te własne. Istnieją badania, które potwierdzają ten sposób myślenia. Wywiady (Kasser i Ryan, 1993) przeprowadzone w grupie 200 studentów wykazały, że im wyżej respondenci cenili bogactwo i dobra materialne, tym krótsze i charakteryzujące się gorszymi cechami (niższe zaufanie, większy poziom zazdrości) były ich relacje z partnerami.

Choć może się wydawać, że relacje w organizacji oparte są na modelu rynkowym, często nie jest to prawdą. Stosunki pomiędzy współpracownikami czy nawet te w strukturach hierarchicznych nie muszą kształtować się w oparciu o postrzegane zyski i straty. Rynkowy model relacji aktywizuje się wtedy, kiedy np. myślimy o naszej pracy w kontekście wynagrodzenia lub zastanawiamy się czy opłacalna jest współpraca z inną organizacją.

LUKA 2. Habitualność

Ostatnie badanie w serii dotyczącej aktywizacji myśli o pieniądzach sprawdzało czy częstość myślenia o kwestiach finansowych w codziennym życiu wpłynie na

podatność na eksperymentalną ich aktywizację. Czy w pewnym momencie nie wystąpi habituacja - odwrażliwienie umysłu na wpływ bodźców, które nie mają dla niego większego znaczenia? W najbardziej pracowitym do przeprowadzenia Badaniu 4. testowano hipotezę trzecią:

LP	HIPOTEZA	Czy uzyskała wsparcie empiryczne?
H3	Występuje efekt habituacji: wpływ aktywizacji myśli o pieniądzach jest mniejszy u osób, którzy liczą pieniądze w pracy niż u pracowników nieliczących pieniędzy.	Tak

Badanie przeprowadzone wśród pracowników - takich, którzy nie mają kontaktu z pieniędzmi w żadnej formie oraz takich którzy mają codzienny kontakt z pieniędzmi w formie abstrakcyjnej (np. księgowi) lub gotówkowej (np. kasjerzy) - potwierdziło nasze przewidywania. Bodźce powiązane z pieniędzmi wpływały inaczej na ludzi wykonujących zawody, które wymagają lub nie wymagają myślenia o pieniądzach.

Replikując poprzednie badania (Vohs i in., 2006), uczestnicy, których poproszono o przeliczenie pliku pieniędzy wykazywali następnie preferencje dla większego dystansu społecznego. Przygotowując do rozmowy krzesła ustawiali je dalej od siebie niż osoby, które wcześniej zliczały liczby wydrukowane na kartkach papieru. Co ważne, manipulacja eksperymentalna zadziałała tylko na tych, którzy w pracy nie zajmują się liczeniem pieniędzy. Efekt aktywizacji myśli o pieniądzach nie wystąpił dla pracowników wykonujących zawody związane z pieniędzmi.

Podobny efekt wystąpił dla deklarowanego zaufania do poznanej chwilę wcześniej osoby. Pracownicy wykonujący zawody niezwiązane z pieniędzmi deklarowali niższe zaufanie do swojego rozmówcy, jeśli wcześniej zliczali pieniądze, w porównaniu do tych, którzy zliczali liczby na kartkach papieru. Nie zaobserwowaliśmy efektu aktywizacji kwestii finansowych dla pracowników liczących w pracy pieniądze.

Brak efektu aktywizacji kwestii finansowych w grupie pracowników liczących pieniądze rzuca nowe światło na teorię torowania. Gdy torowanie prowadzi do powstawania reakcji asymilacyjnych, oznacza to, że zaktywizowane skojarzenia zostały rozpoznane jako własne stany wewnętrzne i wykorzystane w celu ustalenia właściwego w danej sytuacji sposobu zachowania (Loersch i Payne, 2011). W przypadku pracy związanej z pieniędzmi, kwestie finansowe powiązane są z czynnościami wykonywanymi w ramach swoich codziennych obowiązków. Z tego powodu potencjał skojarzenia torowanych bodźców ze swoimi stanami wewnętrznymi mógł być znacznie mniejszy, a tym samym osłabiony został wpływ torowanych bodźców na zachowanie.

Co więcej, niektóre badania sugerują, że powtarzana ekspozycja skutkuje dłuższą dostępnością torowanych konstruktów (Carnelley i Rowe, 2007; Higgins, Bargh i Lombardi, 1985). Zaprezentowane w pracy wyniki wskazują jednak, że częsta aktywizacja myśli o pieniądzach może osłabiać zdolność tych kategorii poznawczych do sytuacyjnej modyfikacji zachowania. Ciekawym tematem przyszłych badań może być więc poszukiwanie cech bodźców, które w wyniku wielokrotnej aktywizacji podlegają habituacji, w porównaniu do tych, które powodują uwrażliwienie na torowany konstrukt. Rozważyć można, na przykład, kwestię indywidualnego znaczenia aktywizowanych treści. Powtarzająca się ekspozycja na bodźce nieistotne z punktu widzenia osobistych wyników może prowadzić do szybszej habituacji niż ekspozycja bodźców o dużym znaczeniu osobistym. Pracownicy wykonujący prace powiązane z kwestiami finansowymi myślą o pieniądzach innych ludzi. Czy częste myśli o własnych pieniądzach skutkowałyby większą wrażliwością na sytuacyjną prezentację bodźców powiązanych z pieniędzmi? Jest to jedno z kilku otwartych pytań wynikających z prezentowanych w pracy wyników.

Kolejnym problemem do rozwiązania jest wpływ sposobu torowania bodźca. W przeprowadzonych przez nas badaniach uczestnicy musieli aktywnie przetwarzać zaprezentowane bodźce - liczyć pieniądze lub numery na kartkach, zapamiętywać szczegóły obrazka, wyszukiwać odpowiednie nominały banknotów. W innych badaniach dotyczących torowania myśli o pieniądzach stosuje się jedynie ekspozycję bodźców związanych z pieniędzmi (np. umieszczając je na wygaszaczu ekranu; Vohs, 2006). Warto więc rozróżnić aktywizację i ekspozycję. Aktywizacja występuje wtedy,

kiedy prezentacja (lub przypomnienie sobie) bodźca powoduje wzbudzenie powiązanych z nią reprezentacji poznawczych i ich przetwarzanie w ramach pamięci operacyjnej. Ekspozycja jest prezentacją bodźca, która może, ale nie musi prowadzić do aktywizacji powiązanych struktur poznawczych, ponieważ nie jest angażująca. Tym samym można wnioskować, że ekspozycja powinna do szybszej habituacji niż aktywizacja. Badania próbujące rozróżnić wpływ ekspozycji vs aktywizacji byłyby istotne nie tylko z perspektywy budowania wiedzy dotyczącej aktywizacji kwestii finansowych, ale również z perspektywy ogólnej: teorii torowania i habituacji.

Należy zaznaczyć, że słabością badania może zastosowana deklaracyjna miara zaufania. Wykorzystano ją ze względu na porównywalność wyników z wieloma badaniami na całym świecie (w tym z wynikami dużych sondaży społecznych - Europejskiego Sondaży Społecznego czy World Value Survey), ale w przyszłości należałoby sprawdzić czy wyniki utrzymają się, jeśli zastosowany zostanie inny pomiar zaufania (np. wykorzystujący skalę zaproponowaną przez Yamagishi i in., 2015).

LUKA 3. Strukturą motywacji władzy ze względu na kierowanie innymi w pracy i wybór studiów z zakresu zarządzania

Badania porównujące kierowników i nie-kierowników wykazały, że oprócz motywu przywódczego, który był dla kierowników silniejszy, inne motywy nie różniły się pomiędzy tymi grupami. Wyniki te były niezgodne z oczekiwaniami bazującymi na opisanych w części teoretycznej badaniach eksperymentalnych. W badaniach tych osoby sprawujące władzę wykazywały np. mniejszą skłonność do kompromisu, a większą do stosowania gróźb i kar wobec partnera negocjacji (Smith i Leginsky 1970) oraz częściej łamały normy społeczne (Bendahan i in., 2015).

Można znaleźć kilka wyjaśnień takich wyników: (1) słabość deklaracyjnego pomiaru motywów, wrażliwego na społecznie aprobowany styl odpowiadania na pytania; (2) specyfika przebadanej próby; (3) efekt habituacji wpływu władzy; (4) uwrażliwienie na potrzeby innych ludzi wynikające z pracy w organizacji, które nie musi być widoczne w kontekście badań eksperymentalnych, szczególnie jeśli są one przeprowadzane wśród studentów. Niestety nasze badania nie pozwalają na

wykluczenie żadnej z tych interpretacji, przy czym oczywiście możliwe są jeszcze inne.

Co ciekawe, różnice w poziomie motywów w grupie pracowników okazały się wynikać w większym stopniu, z tego jaki kierunek studiów ukończyli respondenci niż z faktu posiadania bądź nie władzy nad innymi. Wyniki te odnieść można do badań, które przytoczone zostały w części teoretycznej. Wykazały one, że studenci kierunków biznesowych zachowywali się w sposób mniej etyczny (np. McCabe, Butterfield i Trevino, 2006; Nill, Schibrowsky i Peltier, 2004) czy przekazywali mniejsze datki na cele charytatywne niż studenci innych kierunków (Frey i Meier, 2003). Uzyskane w grupie pracowników wyniki skłoniły nas więc do sprawdzenia czy nie są one artefaktem i przeprowadzenia dwóch dodatkowych badań.

Badanie porównujące strukturę motywacji władzy w grupie studentów i licealistów wybierających zarządzanie i inne kierunki społecznohumanistyczne wykazały, że: (1) studenci zarządzania przejawiali nie tylko wyższy motyw przywódczy, ale też wyższą "egoistyczną" motywację władzy charakteryzującą się niższym motywem pomagania i wyższym motywem makiawelistycznym niż studenci innych kierunków; (2) taka struktura motywacji była już widoczna w grupie licealistów wybierających zarządzanie vs inne kierunki (choć różnica dla motywu pomagania była nieistotna statystycznie); (3) struktura motywów zmieniła się nieco również pomiędzy pierwszym i drugim rokiem studiów z zakresu zarządzania.

Najciekawsze z punktu widzenia rozważań o metamorficznych skutkach sprawowania władzy i charakterystyce osób, które do władzy dążą, są wyniki w różnicach nasilenia "egoistycznej" motywacji władzy. Jeśli kierownik nie odczuwa potrzeby pomagania, a jednocześnie deklaruje akceptację dla wykorzystywania innych w celu osiągnięcia indywidualnych celów, może to stanowić dosyć niebezpieczne zestawienie. Zarówno motyw przywódczy, jak i motyw rozgłosu nie musi być realizowany w sposób szkodliwy dla innych. Dla porządku należy zwrócić uwagę, że średnie nasilenie motywu makiawelistycznego było stosunkowo niskie dla wszystkich grup porównawczych, podobnie jak nasilenie motywu pomagania było dla wszystkich stosunkowo wysokie.

Uzyskane wyniki dostarczają kolejnych danych dla debaty (np. Bauman i Rose, 2011) dotyczącej tego, czy różnice pomiędzy studentami zarządzania i innych kierunków wynikają z procesu socjalizacji na studiach (co sugerowałoby konieczność zastanowienia się na programem nauczania kierunków biznesowych) czy też wynikają z procesu samoselekcji (osoby o określonej strukturze motywacji władzy są bardziej skłonne wybierać zarządzanie niż inne ścieżki edukacyjne). Uzyskane od przebadanych prób dane sugerują, że różnice te mogą wynikać z obydwu przyczyn.

Z jednej strony, różnice pomiędzy studentami zarządzania i innych kierunków okazały się istnieć jeszcze przed podjęciem przez nich wyboru ścieżki edukacyjnej. Nie zaobserwowano znaczących różnic w strukturze motywacji władzy pomiędzy studentami i licealistami. Z drugiej strony, wystąpiły pewne zmiany w strukturze motywacji władzy u studentów po roku studiowania przez nich zarządzania (poziom motyw pomagania, rozgłosu, czy - na poziomie tendencji - przywódczego), choć NIE BYŁO zmiany w sile motywu makiawelistycznego. Można więc wnioskować, że struktura analizowanych motywów wynikać może zarówno z procesu socjalizacji w trakcie studiów, jak i kształtowania się wcześniej - w trakcie, a być może nawet przed rozpoczęciem edukacji na poziomie szkoły średniej. Takie wnioski sugerują, że jeśli program nauczania na studiach z zakresu zarządzania skupiać się będzie nie tylko na ekonomicznym rachunku organizacji, ale również na ludzkim i etycznym wymiarze pracy menedżera oraz społecznych konsekwencji działania przedsiębiorstw, możliwe jest doprowadzenie do pozytywnego wpływu na strukturę motywacji władzy absolwentów.

Warto byłoby przeprowadzić podobne badania panelowe na próbie studentów innych kierunków humanistycznych i społecznych w celu sprawdzenia czy również dla nich nie wystąpią zmiany w strukturze motywacji władzy. Być może obserwowane różnice nie wynikają ze specyfiki tego konkretnego kierunku studiów. Dodatkowo - ponieważ do pomiaru motywów w powyższych badaniach stosowano miary deklaratywne, nie wiadomo czy obserwowane różnice nie wynikają ze strategii autoprezentacji - interesujące byłoby sprawdzenie czy istnieją również różnice w analizowanych motywach na poziomie postaw utajonych.

Podsumowując – w ramach drugiego zadania badawczego przetestowano 4 hipotezy:

LP	HIPOTEZA	Czy uzyskała wsparcie empiryczne?
H4	Kierownicy różnią się pod względem struktury motywacji władzy (konfiguracji motywów przywództwa, rozgłosu, makiawelizmu i pomagania) od nie-kierowników.	Częściowo
H5	Studiowanie zarządzania zmienia strukturę motywacji władzy, co przejawia się w tym, że:	
H5a	studenci zarządzania charakteryzują się silniejszą „egoistyczną” motywacją władzy (słabszy motyw pomagania i silniejszy makiawelizm) niż studenci innych kierunków;	Tak
H5b	siła motywacji „egoistycznej” u kandydatów na studia z zarządzania jest niższa niż u studentów;	Nie
H5c	nasilenie „egoistycznej” motywacji władzy rośnie w czasie studiów.	Częściowo

Seria badań dotyczących struktury motywacji władzy również nie jest wolna od ograniczeń. Największym problemem jest mała grupa pracowników, co wynikało z problemu z dotarciem do osób kierujących innymi w organizacji. Analizy większej grupy kierowników (N = 947) pochodzących z Europejskiego Sondażu Społecznego (2012) zostały przeniesione do części uzupełniającej, ponieważ pytania sondażu nie dotyczyły motywacji władzy, a skupiają się na satysfakcji z pracy kierowników vs nie-kierowników.

W przyszłości warto byłoby przeprowadzić badania na rozszerzonej próbie, które uwzględniałyby inne zmienne - np. preferencje kontroli (władza, współpraca, samokontrola; Grzelak, 2002; Kelley i Thibaut, 1978), które mogą być bardziej centralne niż analizowane w rozprawie motywy (tym bardziej, że nie wszyscy kierownicy uzyskują swoją pozycję dlatego, że rzeczywiście pragną kontroli nad innymi - czasem wynika to ze stażu, wiedzy, braku lepszych kandydatów...), utajona struktura motywacji władzy, w mniejszym stopniu podatna na potrzebę aprobaty społecznej czy orientacje społeczne (Messick i McClintock, 1968).

Warto byłoby również przeprowadzić badania podłużne na grupie kierowników (i nie-kierowników), które pozwoliłyby na uzyskanie większej pewności czy następują zmiany w strukturze ich motywacji pod wpływem sprawowania władzy nad innymi.

Podsumowanie i wkład w rozwój wiedzy

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na uzupełnienie luk w wiedzy w następujących obszarach.

LUKA 1. Badania (Vohs, 2015) wykazały negatywny wpływ aktywizacji kwestii finansowych na prospołeczność (pomocność, chęć współpracy), ponieważ myślenie o pieniądzu koncentruje nas na sobie i naszych osobistych celach. Do tej pory nie sprawdzano jednak jak aktywizacja ta wpływa na zaufanie interpersonalne i czy wpływ ten zależy od rodzaju relacji (wspólnotowego dzielenia się vs wyceny rynkowej; Fiske, 1992).

Zrealizowane badania wykazały, że aktywizacja pieniędzy może obniżać zaufanie w kontekście relacji wspólnotowych. Dotyczy to zaufania zgeneralizowanego (Badanie 1.), zaufania do konkretnej nowopoznanej osoby (Badanie 2.) i zaufania w grze, jeśli sugerowana jest wspólnotowa interpretacja zadania (Badanie 4.). Myślenie o pieniądzu może jednak wzmacniać zaufanie "transakcyjne" (Badania: 3. i 4.). Pieniądze są obecnie jednym z podstawowych elementów relacji opartych na wymianie, a więc sama ich obecność może nam przypominać o potencjalnych zyskach, stratach i kosztach, które wynikać będą dla nas z danej sytuacji.

LUKA 2. Badania dotyczące aktywizacji pieniędzy (oraz innych konstruktów, w tym władzy) nie pozwalały stwierdzić, czy jeśli ekspozycja na dany bodziec występuje wielokrotnie to za każdym razem obserwowac będziemy aktywizację kategorii poznawczych i stosowną zmianę zachowania. Wiemy, że wielokrotna ekspozycja bodźca prowadzić może do habituacji (ignorowania go w celu zwolnienia zasobów poznawczych potrzebnych w razie pojawienia się innego bodźca, bardziej ważnego z punktu widzenia jednostki; Stephenson i Siddle, 1983).

Badanie 5. wykazało, że bodźce powiązane z pieniędzmi wpływały inaczej na ludzi wykonujących zawody, które wymagają myślenia o pieniądzach. Manipulacja eksperymentalna zadziałała tylko na tych, którzy w pracy nie zajmują się liczeniem pieniędzy. Ma to znaczenie nie tylko w odniesieniu do wyników badań dotyczących aktywizacji myśli o pieniądzach, ale również - dużo szerzej - dla teorii torowania., że W badaniach dotyczących torowania pomija się problem efektu habituacji. Badanie 5. sugeruje istotność uwzględniania w badaniach nad torowaniem wpływu czasu (np. ekspozycja wielokrotna, długotrwała).

LUKA 3. Dowody na metamorficzne skutki sprawowania władzy pochodzą w przeważającej mierze z badań eksperymentalnych, w których role kierownika i podwładnego były losowane. Ze względu na dużą liczbę opisanych w literaturze modyfikatorów (por. Sturm i Antonakis, 2015) wpływu władzy porównano pod względem struktury motywacji władzy osoby, które rzeczywiście zajmują lub nie funkcje kierownicze.

Badanie 6. wykazało, że jedyny motyw, który różnicuje kierowników i niekierowników to motyw przywódczy. Motywy, które były istotniejsze z punktu widzenia metamorficznych skutków sprawowania władzy - motyw pomagania i makiawelistyczny - miały związek raczej z ukończonym kierunkiem studiów (studia z zakresu zarządzania vs inne kierunki). Kolejne badania (7. i 8.) potwierdziły, że to studia z zarządzania przyciągają osoby o bardziej "egoistycznej" motywacji władzy (niższy motyw pomagania i wyższy motyw makiawelistyczny; Badanie 7.) oraz, że motyw pomagania spadł nieco pomiędzy 1. a 2. rokiem studiów z zarządzania (Badanie 8.).

Wyniki sugerują, że wykazane w innych badaniach różnice pomiędzy studentami kierunków biznesowych i nie-biznesowych wynikać mogą zarówno z samoselekcji, jak i z procesu socjalizacji na studiach. Wskazują one również, że "egoistyczna" motywacja władzy wynika raczej z cech osoby lub jej wcześniejszej socjalizacji, a nie faktu sprawowania władzy nad innymi, choć należy tu podkreślić, że słabością Badania 6. była mała próba oraz zastosowanie deklaracyjnych miar struktury motywacji.

Bibliografia

- Ahmed, A. (2008). Can education affect pro-social behavior? Cops, economists and humanists in social dilemmas. *International Journal of Social Economics*, 35(4), 298 – 307. DOI: 10.1108/03068290810854565
- Aspen Institute. (2001). Where will they lead? MBA student attitudes about business and society. New York: Aspen Institute for Social Innovation Through Business.
- Bargh, J. A., Lombardi, W. J. i Higgins, E. T. (1988). Automaticity of chronically accessible constructs in person \times situation effects on person perception: It's just a matter of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 599-605.
- Bauman, Y. i Rose, E. (2011). Selection or indoctrination: Why do economics students donate less than the rest? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 79, 318-327.
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. i Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26, 101-122 doi:10.26/j.leaqua.2014.07.010
- Carter, J. i Irons, M. (1991). Are Economists Different, and If So, Why? *Journal of Economic Perspectives*, 5, 171–177.
- Carnelley, K. B. i Rowe, A. C. (2007). Repeated priming of attachment security influences later views of self and relationships. *Personal Relationships*, 14, 307-320. doi:10.1111/j.1475-6811.2007.00156.x
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Contu, A. (2009). Critical management education. W: M. Alvesson, T. Bridgman i H. Willmott (red.), *The Oxford handbook of critical management studies*, chapter 27 (s. 536-550). Oxford-New York: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. i Gagliardi, P. (red.) (2006). *Management Education and Humanities*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Dixit, A. K., Nalebuff, B. J. (2010). *Sztuka strategii: teoria gier w biznesie i życiu prywatnym*. Warszawa: MT Biznes.

- Dobrzyński, M. (2012). *Doktryna szoku jako inspiracja zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Europejski Sondaż Społeczny (2012). *ESS5-2010 Documentation report*. Edition 2.0. Bergen, European Social Survey Data Archive, Norwegian Social Science Data Services.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, *99*, 689–723.
- Frank, R.H., Gilovich, T. i Regan, D.T. (1993). Does Studying Economics Inhibit Cooperation? *The Journal of Economic Perspectives*, *7*, 159–171.
- Frey, B. S. i Meier, S. (2003). Are political economists selfish and indoctrinated? Evidence from a natural experiment. *Economic Inquiry*, *41*, 448–462. DOI: 10.1093/ei/cbg020
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E. i Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, *17*, 1068-1074.
- Gąsiorowska, A. (2014). *Psychologiczne znaczenie pieniędzy. Dlaczego pieniądze wywołują koncentrację na sobie?* Warszawa: PWN S.A.
- Grzelak, J. (2002). Kontrola, preferencje kontroli, postawy wobec problemów społecznych. W: M. Lewicka (red.), *Jednostka i społeczeństwo*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 131–148.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. *Journal of international business studies*, *21*, 75-93. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490328
- Higgins, E. T., Bargh, J. A. i Lombardi, W. J. (1985). Nature of priming effects on categorization. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, And Cognition*, *11*, 59-69. doi:10.1037/0278-7393.11.1.59
- Iida, Y. i Oda, S. H. (2011). Does Economics Education Make Bad Citizens? The Effect of Economics Education in Japan. *Journal of education for business*, *86*, 234–239. doi:10.1080/08832323.2010.511303
- Kasser, T. i Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*, 410–422.
- Kelley, H. H. i Thibaut, W. (1978). *Interpersonal Relations. A Theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. i Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition.

- Psychological Review*, 110, 265-284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33-41.
- List 25 (2013). People and politics: 25 biggest political scandals in history. Dostępny online 02.03.2016: <http://list25.com/25-biggest-political-scandals-in-history/2/>
- Lloyd D. R., Medina D. J., Hawk L. W., Fosco W. D. i Richards J. B. (2014). Habituation of reinforcer effectiveness. *Frontiers of Integrative Neuroscience*, 7. 10.3389/fnint.2013.00107
- Loersch, C. i Payne, B. K. (2011). The situated inference model: An integrative account of the effects of primes on perception, behavior, and motivation. *Perspectives On Psychological Science*, 6, 234-252. doi:10.1177/1745691611406921
- Matzler, M. i Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17, 1261-1271.
- McSweeney, F. K. i Murphy, E. S. (2009). Sensitization and habituation regulate reinforcer effectiveness. *Neurobiology of Learning and Memory*, 92, 189 - 198.
- McCabe, D., Butterfield, K. i Trevino, L. (2006). Academic Dishonesty in Graduate Business Programs. *Academy of Management Learning & Education* 5, 294–305.
- Messick, D. M. i McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1–25.
- Monin, N. (2004). *Management theory. A critical and reflective reading*. London-New York: Routledge.
- Morrison, K. R., Wheeler, S. C. i Smeesters, D. (2007). Significant other primes and behavior: Motivation to respond to social cues moderates pursuit of prime-induced goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1661-1674
- Nill, A., Schibrowsky, J. i Peltier, J. (2004). The Impact of Competitive Pressure on Students' Ethical Decision-Making in a Global Setting. *Marketing Education Review* 14, 1–13.
- Reisberg, D. (1997). *Cognition: Exploring the Science of the Mind*. Nowy Jork: Norton
- Segal, L., Gideon, L. i Haberfeld, M. R. (2011). Comparing the Ethical Attitudes of

- Business and Criminal Justice Students. *Social Science Quarterly*, 92, 1021–1043. DOI: 10.1111/j.1540-6237.2011.00801.x
- Smith, W.P. i Leginski, W.A. (1970). Magnitude and precision of punitive power in bargaining strategy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 57–76.
- Stephenson, D. i Siddle, D. (1983). Theories of habituation. W: D. Siddle (red.), *Orienting and habituation: Perspectives in human research*. Chichester: Wiley, 183–236.
- Sturm, R. E. i Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41, 136-163. DOI: 10.1177/0149206314555769
- Vohs, K. D. (2015). Money priming can change people's thoughts, feelings, motivations, and behaviors: An update on 10 years of experiments. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144, e86–e93. doi:10.1037/xge0000091
- Vohs, K. D., Mead, N. L. i Goode, M. R. (2006). The Psychological Consequences of Money. *Science*, 314, 1154-1156. DOI: 10.1126/science.1132491
- Wieczorkowska-Wierzbńska, G. (2011). *Psychologiczne ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Yamagishi, T., Akutsu, S., Cho, K., Inoue, Y., Li, Y. i Matsumoto, Y. (2015). Two-component model of general trust: Predicting behavioral trust from attitudinal trust, *Social Cognition*, 33, 436-458.