

Łukasz Haromszeki, Dorota Molek-Winiarska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: lukasz.haromszeki@ue.wroc.pl; dorota.molek-winiarska@ue.wroc.pl

WARTOŚCI MORALNE PRZYWÓDCY ORGANIZACYJNEGO

ETHICAL VALUES OF THE ORGANIZATIONAL LEADER

DOI: 10.15611/pn.2018.512.05

Streszczenie: Artykuł prezentuje badania roli wartości moralnych wśród 348 przywódców w organizacjach w Polsce. Skonfrontowano poziom wyznawanych wartości moralnych z poziomem makiawelizmu oraz etycznymi i nieetycznymi taktykami wpływu stosowanymi wobec podwładnych lub współpracowników. Wyniki pokazały, że nie istnieje związek pomiędzy poziomem wartości moralnych a makiawelizmem. Przywódcy, którzy cenią sobie wysoko wartości moralne, mogą również być makiawelistami. Przywódcy o skłonnościach makiawelicznych są gotowi zatajać prawdę, ale nie oszukiwać dla tzw. dobra organizacji, osoby zaś z wysokim poziomem wartości moralnych gotowe są oszukiwać, ale nie zatajać informacje. Przywódcy o skłonnościach makiawelicznych częściej niż osoby moralne stosują etyczne i nieetyczne taktyki manipulacyjne. Zależności między wyznawanymi wartościami moralnymi a makiawelizmem i stosowaniem taktyk manipulacji u skutecznych liderów są niejednoznaczne i być może moderowane przez inne czynniki osobowościowe i sytuacyjne.

Słowa kluczowe: lider, przywództwo, wartości moralne, manipulacja, makiawelizm.

Summary: The article presents a study on the role of ethical values among 348 effective organizational leaders in Poland. It compares the levels of ethical values and Machiavellianism and the use of ethical and non-ethical influence tactics. The results show that the relation between the level of ethical values and the level of Machiavellianism is very weak and in fact leaders who have high levels of ethical values can also be Machiavellians. Moreover, the Machiavellian leaders are prone to suppress the truth but they do not lie for the sake of the organization, whereas the leaders with high levels of ethical values are more prone to lie for the good of the organization, but they do not suppress the truth. The Machiavellian leaders use more of both ethical and non-ethical influence tactics. The results of this study show that the relations between ethical values and Machiavellianism and the use of manipulation tactics by the effective leaders are ambiguous and may be moderated by some other personality or situational factors.

Keywords: leader, leadership, ethical values, manipulation, Machiavellianism.

1. Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania i psychologii dominuje przekonanie, że we współczesnym świecie podstawą sukcesu organizacji jest przywództwo organizacyjne. Jak wskazuje się w niniejszym artykule, nie jest ono zjawiskiem jednorodnym, wybraną cechą czy transsytuacyjną własnością jednostki. Jednym z głównych determinant skuteczności tego typu oddziaływania na rzeczywistość organizacyjną jest etyczność i moralność działania podmiotu uznawanego w danej grupie/otoczeniu za przywódcę. Znaczenie wartości moralnych, takich jak uczciwość, prawdomówność, wierność złożonym przyrzeczeniom, życzliwość i szczerowość, jest szczególnie zauważalne w literaturze zachodniej (Europa Zachodnia, Ameryka Północna). W świecie zachodnim wymóg etyczności i moralności nie jest jedynie teoretycznym tworem normatywnym prezentowanym w koncepcjach filozoficznych, ale rzeczywistym zjawiskiem wskazywanym przez respondentów w licznych badaniach przywództwa organizacyjnego. W Polsce, jak pokazują wcześniej prowadzone własne badania w tym zakresie (zob. np. [Haromszeki 2014; 2016; Haromszeki, Jarco 2014; 2015]), znaczenie wartości moralnych jest dużo mniejsze niż wartości, cech i zachowań bezpośrednio kojarzonych z sukcesem finansowym i zarządczym – takich jak skuteczność, sprawność, efektywność i przedsiębiorczość. Nie ma też niepodważalnych dowodów, że etyczny, moralny przywódca będzie skuteczniejszy od nieuczciwych konkurentów. Czasami wręcz znajduje się potwierdzenie tezy, że trzeba oszukiwać ludzi i manipulować nimi, aby osiągać prawdziwe sukcesy w różnego typu organizacjach – publicznych, prywatnych i pozarządowych. Mimo to, autorzy są zwolennikami podejścia do przewodzenia ludźmi opierającego się na uczciwości i zaufaniu. Nie ma gwarancji, że da ono pozytywny efekt, ale tak budowana wiarygodność lidera jest szansą na stworzenie długotrwałej relacji przywódca-podwładny/współpracownik oraz integracji z zespołem i organizacją.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania zależności między wysokim znaczeniem wartości moralnych w indywidualnej hierarchii wartości przywódcy organizacyjnego a skłonnością do zachowań niezgodnych z dominującym kanonem etycznym – niemoralnych, nieuczciwych, będących wywieraniem wpływu na ludzi z wykorzystaniem nieetycznych taktyk, w tym makiawelizmu i kłamstwa dla dobra organizacji. Prezentowane wnioski są wynikiem badań liderów różnego typu organizacji w społecznościach lokalnych, przeprowadzonych metodami PAPI, CATI i CAWI w latach 2014-2016.

2. Podstawowe pojęcia

Ważną rolę w kształtowaniu współczesnego definiowania przywództwa odegrało podejście sytuacyjne, w którym podkreśla się wielokierunkową zależność między własnościami indywidualnymi przywódcy i czynnikami istniejącymi w jego otoczeniu. Lapidarną charakterystyką przywództwa sytuacyjnego jest definicja zapropono-

nowana przez W.C.H. Prentice'a, według którego „przywództwo to osiągnięcie celu poprzez wskazanie ludziom kierunku. Przywódcą jest ten, kto dzień po dniu prowadzi swoich współpracowników do osiągnięcia określonych celów w szeroko zróżnicowanych okolicznościach” [Prentice 1961, s. 102]. Równie ważną rolę w zrozumieniu istoty i znaczenia przywództwa organizacyjnego we współczesnym świecie odegrały koncepcja inteligencji praktycznej [Witkowski, Stopyra 2010; Terelak, Baczyńska 2008; Wagner, Sternberg 1985; Neisser, za Nęcka 2003], pragmatyzm Jamesa (za [Tatarkiewicz 1983]) i prakseologia Kotarbińskiego [1999]. W Polsce badania nad przywództwem prowadzili między innymi J. Mączyński [Den Hartog i in. 1997], S. Chępa [2010], C. Sikorski [2006] i A.K. Koźmiński [2004].

Zgodnie z przyjętym sposobem definiowania: „przywództwem organizacyjnym można określić relację przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami, w zależności od określonego rodzaju przywództwa), ukierunkowaną na osiągnięcie zamierzonych celów, a także wizji, marzeń, planów, wartości – opartą na szacunku kwalifikacji przywódcy i zaufaniu do niego, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju” [Haromszeki 2010, s. 40-41]. Zgodnie z powyższą definicją przywódcą jest jedynie osoba, która nie tylko czuje się powołana do tej roli, ale przede wszystkim jest uznawana za przywódcę przez zwolenników. Należy wyraźnie zaznaczyć, że zgodnie z takim rozumieniem przywództwa występuje ono jedynie w rzeczywistych sytuacjach oddziaływania na ludzi i może być badane wyłącznie z perspektywy pragmatycznej jako wyjaśnienie skutecznego działania, które zakończyło się i ma mierzalne efekty [Haromszeki 2010]. W prezentowanych badaniach uwzględniono więc jedynie osoby, które są uznawane za przywódców i osiągają sukcesy (cele organizacji) przy aktywnym współdziałaniu podwładnych/współpracowników.

Kolejnym pojęciem wymagającym doprecyzowania jest wartość moralna. Problematyka wartości była od wielu lat przedmiotem zainteresowania filozofów i naukowców. W miarę tworzenia się i rozwoju różnorodnych nauk humanistycznych i społecznych zaczęła mieć coraz większe znaczenie w ekonomii, psychologii i socjologii. Jak zauważa to M. Misztal: „pojęcie wartości ma interdyscyplinarny charakter, który zakreśla obszar związanej z nim problematyki i decyduje jednocześnie o konieczności sformułowania i posługiwania się taką definicją, która uwzględniałaby wszystkie aspekty tego pojęcia” [Misztal 1980, s. 66]. Ze względu na bogactwo definicji wartości przyjęto sposób definiowania wartości, który ma zastosowanie w badaniach hierarchii wartości. M. Rokeach „traktuje wartość jako typ przekonania, centralnie umieszczonego w ogólnym systemie przekonań jednostki, o tym jak powinna ona lub nie powinna postępować lub o pewnym stanie docelowym wartym lub nie wartym osiągnięcia” [Rokeach 1972, s. 124]. Uszczegóławiając, należy wskazać, że „wartości moralne, o których traktuje etyka, wyznaczają różne odmiany dobra, takie jak: uczciwość, sprawiedliwość, bezinteresowność, prawdomówność, wierność złożonym przyrzeczeniom oraz zła: niesprawiedliwość, kłamliwość, wia-

rołomność” [Ingarden 1989, s. 14]. Według M. Schelera natomiast poznanie wartości moralnych i wcielanie ich w życie dokonuje się na drodze „uczenia się dobra” poprzez uzyskanie wglądu w to, co dobre. Według niego „jednostki wdrażane są od wczesnego dzieciństwa w myślenie i postępowanie zgodne z określoną hierarchią wartości i norm moralnych, z czasem świadomie kształtując swój stosunek do życia, uczą się samodzielnie rozpoznawać system dobra i zła i stosować go w praktyce” [Scheler 1987, s. 268-269].

Etyczne przywództwo dotyczy zasad regulujących stosunki menedżerów (przełożonych) ze współpracownikami zajmującymi niższe pozycje w strukturze organizacyjnej. K. Klincewicz wspomina o „moralnej granicy, której nie należy przekraczać, aby uniknąć instrumentalnego traktowania pracowników” [2001, s. 285]. Poglądy gloryfikujące skuteczność zarządzania (w tym szczególnie kierowania ludźmi), nawet za cenę manipulowania pracownikami, nie są zjawiskiem nowym. Schein wskazuje wręcz, że „unikalną i podstawową funkcją przywództwa jest manipulacja kulturą” [1986, s. 317]. W literaturze pojawiło się rozróżnienie mające rozjaśnić rozważania na temat postępowania przywódców zgodnego z wartościami moralnymi. G. Yukl konfrontuje dwa pojęcia: przywództwo transformujące i transformacyjne, w ramach których to określeń przywódca transformujący to „oświeceni liderzy, którzy odwołują się do pozytywnych wartości moralnych i wyższych potrzeb naśladowców, a przywódca transformacyjny aktywuje motywację naśladowców i zwiększa ich zaangażowanie niezależnie od tego, czy efekty tego są dla nich korzystne” [Yukl 1996, s. 327]. Brak uczciwości w relacjach przełożony–podwładny może przejawiać się w różnych rodzajach kłamstwa, np. zgodnych z wyróżnieniem zaproponowanym przez P. Ekmana [1997], zawierającym: ukrywanie prawdy lub przekazywanie fałszywej informacji. Według Ekmana skuteczny kłamca czasami może być odbierany jako uczciwa, lubiana osoba.

Nieetyczne i niemoralne działanie może wynikać też z makiawelizmu – „osobowościowej tendencji do instrumentalnego traktowania innych ludzi, ujawnianej zwłaszcza podczas realizowania ważnych celów i zadań” [Chełpa 1998, s. 104]. „Makiawelizm to nie jednorodna własność intrapsychiczna, lecz syndrom cech osobowości, na który składają się: odporność na wpływy społeczne, przewaga orientacji poznawczej nad emocjonalną, dążenie do kontrolowania sytuacji” [Chełpa 1998, s. 104]. Osobowości makiawelistycznej według wyników badań R.Ł. Drwała i P. Brzozowskiego [1995, za Chełpa 1998] oraz G. Huntera [1982, za Chełpa 1998] „może towarzyszyć utylitarne traktowanie norm moralnych, nieufność wobec innych ludzi oraz cyniczny pogląd na naturę ludzką. Makiaweliści są bardziej zręczni i efektywni w relacjach interpersonalnych, ujawniają dużo większą pomysłowość w zakresie wykorzystywanych sposobów wywierania wpływu na innych. Makiawelista to człowiek z dystansem, patrzący na świat, dostosowujący się do sytuacji, ale i tworzący rzeczywistość wokół siebie w miarę potrzeb” [Chełpa 1998].

3. Metodyka badań

Celem badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu jest diagnoza roli wartości moralnych przywódców w różnych organizacjach w spostrzeganiu relacji z podwładnymi/ współpracownikami.

Określenie celu badania oraz weryfikacja i falsyfikacja wstępnych założeń podczas badań pilotażowych pozwoliły sformułować następujące problemy badawcze w formie pytań w brzmieniu:

- Czy wysokie znaczenie wartości moralnych w indywidualnych hierarchiach wartości przywódców organizacyjnych wpływa na ich skłonność do przekazywania nieprawdziwej informacji podwładnym/współpracownikom?
- Czy wysokie znaczenie wartości moralnych w indywidualnych hierarchiach wartości przywódców organizacyjnych wpływa na ich skłonność do ukrywania przed podwładnymi/współpracownikami istotnych informacji dotyczących organizacji, w której pracują?
- Czy istnieje zależność między poziomem makiawelizmu a skłonnością do przekazania nieprawdziwej informacji podwładnym/współpracownikom?
- Czy istnieje zależność między poziomem makiawelizmu a skłonnością do ukrywania przed podwładnymi/współpracownikami istotnych informacji dotyczących organizacji, w której pracują?
- Czy istnieje zależność między poziomem makiawelizmu a skłonnością do stosowania odpowiednich etycznych/nietycznych taktyk wywierania wpływu?

Badania kwestionariuszowe prowadzono w Polsce od listopada 2014 do października 2016. Populację badaną stanowią przywódcy organizacyjni osiągający sukcesy (mierzalne efekty przewodzenia) w wyniku oddziaływania na podwładnych i przy ich udziale. Zastosowano celowy dobór próby. W efekcie tego podejścia przeprowadzono wielozakresowe wywiady kwestionariuszowe z 92 przywódcami organizacyjnymi w instytucjach publicznych (jednostkach samorządu terytorialnego), 139 w organizacjach prywatnych (firmach) i 104 w organizacjach pozarządowych (NGO's).

Dobór próby celowy polegał na zastosowaniu dwóch podstawowych kryteriów:

1. Uznanie danej osoby za przywódcę przez podwładnych.
2. Osiąganie rzeczywistych sukcesów przywódczych, tzn. realizacja celów przy aktywnym udziale podwładnych i współpracowników.

Charakterystyka cech demograficznych badanej próby zawarta została w tab. 1.

W badaniach wykorzystano metody pomiaru pośredniego (PAPI, CATI, CAWI). Do badań wykorzystano skalę wartości schelerowskich (SWS) Brzozowskiego [1995], MACH IV Christiego i Geis [1970] oraz zagadnienie prawdy zgodnie z interpretacją Ekmana [1997] i klasyfikację zachowań etycznych/nietycznych zaproponowaną przez DuBrina [2010].

Skala wartości schelerowskich (SWS wersja D-50) składa się z pięćdziesięciu wartości. Wartości te tworzą 6 skal podstawowych. Są to podstawowe wartości: he-

Tabela 1. Dane demograficzne uczestników badania

Zmienna	N*	Suma (procent)
Liczba uczestników		348
Płeć (mężczyźni)		194 (56)
Wiek – średnia (odch. std.)		45,3 (13,2)
Wykształcenie (w kategoriach: <i>n</i> (%))	340	
Wyższe mgr		282 (81)
Wyższe lic.		10 (3)
Średnie		44 (13)
Zawodowe		4 (1)
Miejsce zamieszkania (w kategoriach: <i>n</i> (%))	340	
Wieś		78 (22)
Małe miasto		118 (34)
Średnie miasto		30 (9)
Duże miasto		114 (33)
Rodzaj organizacji (w kategoriach: <i>n</i> (%))	338	
Publiczna		94 (27)
Prywatna		140 (40)
Pozarządowa		104 (30)
Liczba podwładnych – średnia (odch. std.)		16 (22)
Stosunek do religii (w kategoriach: <i>n</i> (%))	340	
Głęboko wierzący		16 (5)
Wierzący		220 (63)
Obojętny		38 (11)
Niezdecydowany		22 (6)
Niewierzący		44 (13)

* W niektórych pytaniach metryczkowych występowały braki danych. W kolumnie 2 zaznaczono liczbę osób, które udzieliły odpowiedzi. Brak liczby w tej kolumnie oznacza pełne dane uzyskane od 348 uczestników.

Źródło: opracowanie własne.

donistyczne, witalne, estetyczne, prawdy, moralne, święte. Podskale wartości moralnych tworzą następujące pozycje: dobroć, honor, miłość bliźniego, pokój, pomaganie innym, prawdomówność, rzetelność, szczerłość, uczciwość, uprzejmość, życzliwość. Zadaniem badanych osób jest określenie własnej postawy wobec wartości umieszczonych w teście. Badani oceniają ważność danej wartości, przyznając jej ocenę w skali 0-100. Zero oznacza wartość zupełnie nieważną, sto – bardzo ważną. Średni czas wypełniania kwestionariusza to około 20 minut. Polska adaptacja skali SWS została przeprowadzona przez P. Brzozowskiego na próbie 352 osób. Osiągnęła satysfak-

cjonujące wskaźniki psychometryczne: współczynnik rzetelności α Cronbacha całej skali wyniósł 0,80, a skali wartości moralnych α Cr = 0,90 [Brzozowski 1995].

Skala makiawelizmu (MACH-IV) autorstwa R. Christiego i F.L. Geis [1970] opisuje składające się na osobowość makiaweliczną metody postępowania z ludźmi, poglądy na naturę ludzką oraz sądy moralne. Skala składa się z 20 stwierdzeń skategoryzowanych w 3 grupach itemów tworzących 3 skale: taktykę, poglądy na naturę ludzką, moralność. Dwie pierwsze skale zawierają po 9 pozycji, trzecia – 2. Badany ustosunkowuje się do każdego stwierdzenia na 7-stopniowej skali Likerta (od 1 – całkowicie się nie zgadzam, do 7 – całkowicie się zgadzam). Wartości psychometryczne skali MACH IV nie są zadowalające, ale jest to jedyna skala¹ w języku polskim pozwalająca na badanie poziomu makiawelizmu. W różnych badaniach współczynnik rzetelności α Cronbacha wynosił w różnych badaniach od 0,30 do 0,76 [Ray 1979; 1982; 1983; White 1984, za Fehr i in. 1992; Siwy-Hudowska, Kieszkowska-Grudny 2010].

Ze względu na niezbyt wysoki wskaźnik rzetelności skali skłonności do manipulowania innymi badano również za pomocą pytań ankietowych opartych na koncepcji etycznych i nieetycznych taktyk wywierania wpływu A.J. DuBrina [2010]. Autor ten na podstawie prowadzonych badań stworzył dwa zestawy taktyk wywierania wpływu. Pierwszy z nich zawiera taktyki etyczne/uczciwe. Do taktyk tych zalicza się:

- przewodzenie przez przykład i szacunek;
- używanie racjonalnej perswazji;
- budowanie reputacji znawcy danego zagadnienia;
- ustalanie wzajemnych korzyści;
- legitymizację prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania);
- inspirujący apel, bycie czarującym, okazywanie emocji;
- konsultacje z innymi osobami przed podjęciem decyzji (np. członkami zespołu, społeczności);
- tworzenie koalicji;
- bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym);
- angażowanie się w realizację zadań.

Do nieetycznych form wpływu według A.J. DuBrina należą:

- umyślny makiawelizm;
- delikatna manipulacja ludźmi i sytuacją;
- nadmierna presja;
- poniżanie;
- ingracja;

¹ Istnieje także wersja MACH V, która jednak jest krytykowana zarówno ze względu na sposób konstrukcji, jak i na niską rzetelność [Dahling i in. 2009; Ray 1983; Siwy-Hudowska, Kieszkowska-Grudny 2010].

- żarty;
- odwołanie się do wyższej instancji.

Powyższe nieetyczne taktyki nie przez wszystkich traktowane są w ten sposób. DuBrin przyznaje, że większość ludzi jedynie cztery pierwsze taktyki traktuje jako nieetyczne i dewiacyjne, a następne trzy jako mieszczące się w ramach działań etycznych, chociaż nie w pełni szczyrych.

4. Wyniki

Wynik poszczególnych skal analizowano za pomocą pakietu Statistica wersja 13.1. Współczynnik rzetelności α Cronbacha skali SWS w badaniu wyniósł 0,84, co uznaje się za wartość satysfakcjonującą. Dla skali moralności α Cr = 0,82. Współczynnik rzetelności α Cronbacha skali MACH-IV w badaniach wyniósł 0,39. Mimo niskiego wyniku, który potwierdzają wspomniane wcześniej badania, postanowiono przeprowadzić analizę wyników na podstawie tych danych, pamiętając jednak o niskiej stabilności wewnętrznej testu.

Zarówno wyniki testu SWS, jak i skali MACH IV nie mają rozkładu normalnego, w związku z czym w analizie statystycznej wykorzystywano statystyki nieparametryczne: korelację badano testem rang Spearmana, a istotność różnic między grupami testem U-Manna-Whitneya.

Analiza korelacji wartości moralnych z pozostałymi wartościami badanymi testem SWS wskazała na istotne związki jedynie pomiędzy wartościami moralnymi i wartościami prawdy oraz estetycznymi (tab. 2).

Tabela 2. Korelacja wyników poszczególnych skal testu SWS ze skalą wartości moralnych

Wartości moralne a:	Wartość statystyki ($p < 0,1$)
Hedonistyczne	0,27
Prawdy	0,61
Witalne	0,38
Estetyczne	0,56
Święte	0,26

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że wartości moralne badanych uczestników są związane ściśle z wartościami prawdy i estetycznymi, słabo zaś z wartościami hedonistycznymi i witalnymi oraz świętymi. Podobne wyniki przytacza również Brzozowski, wskazując w swoich badaniach na korelację w wysokości 0,68 pomiędzy skalą wartości moralnych i prawdy [1995].

Analizowano także związek pomiędzy wyznawanymi wartościami moralnymi a skłonnością do makiawelizmu.

Współczynnik korelacji wskazuje na istotny związek odwrotny między tymi zmiennymi, czyli im wyższe wartości moralne, tym niższy makiawelizm. Jednakże wartość korelacji jest bardzo niska, a więc można stwierdzić, że związek ten nie istnieje lub jest bardzo słaby. Hipotezę tę potwierdzono jeszcze badaniem analizy różnic Wilcoxon'a między tymi zmiennymi, która wskazała, że między skalą wartości moralnych (SWS Moralne) a skalą makiawelizmu (MACH IV) istnieją istotne różnice w wynikach ($Z = 9,978, p = 0,000$). Można więc stwierdzić, że osoby ceniące sobie wysoko wartości moralne wcale nie są wyzbyte skłonności do makiawelizmu.

Tabela 3. Korelacja pomiędzy wartościami moralnymi (SWS) a skłonnością do makiawelizmu (MACH-IV)

Wartości moralne a:	Wartość statystyki ($p < 0.5$)
MACH-IV	-0,122474

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizie poddano związki pomiędzy wynikami testów SWS i MACH IV a pytaniami ankietowymi, w których badani określali preferencje do używania różnorodnych taktów manipulacyjnych.

Istnieje różnica istotna statystycznie w wynikach testu MACH IV pomiędzy odpowiedziami na pytanie 15 brzmiące:

„Czy dla dobra organizacji/rozwoju lokalnego jest Pani/Pan w stanie przekazać nieprawdziwą informację współpracownikom/podwładnym”.

Osoby, które odpowiedziały TAK – mają istotnie niższe wyniki w teście MACH IV niż te, które odpowiedziały NIE.

Na pytanie 16 brzmiące: „Czy dla dobra organizacji/rozwoju lokalnego jest Pani/Pan w stanie zataić przed współpracownikami/podwładnymi pewne informacje” osoby, które odpowiedziały TAK, mają istotnie wyższe wyniki w teście MACH IV niż te, które odpowiedziały NIE (tab. 4).

Tabela 4. Istotność różnic między zmiennymi makiawelizmu (MACH-IV) a pytaniami dotyczącymi kłamstwa i zatajania informacji

Zmienne	Test U M-W	p
MACH IV a pyt. 15	-8,20377	0,000000
MACH IV a pyt. 16	8,668109	0,000000

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje różnica istotna statystycznie w wynikach testu SWS Moralne odnośnie do pytania 15 brzmiącego:

„Czy dla dobra organizacji/rozwoju lokalnego jest Pani/Pan w stanie przekazać nieprawdziwą informację współpracownikom/podwładnym”.

Osoby, które odpowiedziały TAK – mają istotnie wyższe wyniki w teście SWS Moralne niż te, które odpowiedziały NIE.

Jeśli chodzi o pytanie 16 brzmiące: „Czy dla dobra organizacji/rozwoju lokalnego jest Pani/Pan w stanie zataić przed współpracownikami/podwładnymi pewne informacje?”, osoby, które odpowiedziały TAK, mają istotnie niższe wyniki w teście SWS Moralne niż te, które odpowiedziały NIE (tab. 5).

Tabela 5. Istotność różnic między zmiennymi wartości moralnych (SWS Moralne) a pytaniami dotyczącymi kłamstwa i zatajania informacji

Zmienne	Test U M-W	<i>p</i>
SWS Moralne a pyt 15	2,182	0,029
SWS Moralne a pyt 16	-3,351	0,000

Źródło: opracowanie własne.

W stosunku do używania przez badanych przywódców taktyk manipulacyjnych określanych jako etyczne znaleziono pewne relacje między zmiennymi. Istnieje różnica istotna statystycznie w wynikach testu MACH IV pomiędzy osobami, które w pytaniu 4 brzmiącym: „Proszę zaznaczyć, które z poniższych taktyk wywierania wpływu stosuje Pani/Pan w kontaktach ze współpracownikami/podwładnymi” zaznaczyły taktyki:

- budowanie reputacji znawcy danego zagadnienia,
- legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania),
- angażowanie się w realizację zadań.

Osoby te mają istotnie wyższy wynik w teście MACH IV w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły.

W przypadku wyboru taktyki „tworzenie koalicji” osoby mają istotnie niższy wynik w teście MACH IV w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły (tab. 6).

Istnieje różnica istotna statystycznie w wynikach testu SWS Moralne pomiędzy osobami, które w pytaniu 4 brzmiącym: „Proszę zaznaczyć, które z poniższych taktyk wywierania wpływu stosuje Pani/Pan w kontaktach ze współpracownikami/podwładnymi” zaznaczyły taktyki:

- ustalanie wzajemnych korzyści,
- inspirujący apel.

Osoby te mają istotnie wyższy wynik w teście SWS Moralne w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły.

W przypadku wyboru taktyk:

- legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania),
- okazywanie emocji,
- tworzenie koalicji,
- bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym),
- angażowanie się w realizację zadań,

osoby mają istotnie niższy wynik w teście SWS Moralne w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły (tab. 7).

Tabela 6. Istotność różnic między zmiennymi makiawelizmu oraz stosowania etycznych taktik manipulacji. Poziom istotności $\alpha = 0,05$

Zmienne	Test U M-W	<i>p</i>
MACH IV a pyt. 4 przewodzenie	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 racjonalna perswazja	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 reputacja znawcy	3,252	0,001
MACH IV a pyt. 4 wzajemne korzyści	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 legitymizacja prośby	6,161	0,000
MACH IV a pyt. 4 inspirujący apel	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 bycie czarującym	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 okazywanie emocji	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 konsultacje	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 tworzenie koalicji	-2,166	0,030
MACH IV a pyt. 4 gracz zespołowy	N.S.	
MACH IV a pyt. 4 angażowanie się	2,953	0,003

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Istotność różnic między zmiennymi wartości moralnych oraz stosowania etycznych taktik manipulacji. Poziom istotności $\alpha = 0,05$

Zmienne	Test U M-W	<i>p</i>
SWS a pyt. 4 przewodzenie	N.S.	
SWS a pyt. 4 racjonalna perswazja	N.S.	
SWS a pyt. 4 reputacja znawcy	N.S.	
SWS a pyt. 4 wzajemne korzyści	2,560	0,010
SWS a pyt. 4 legitymizacja prośby	-4,721	0,000
SWS a pyt. 4 inspirujący apel	2,112	0,034
SWS a pyt. 4 bycie czarującym	N.S.	
SWS a pyt. 4 okazywanie emocji	-3,877	0,000
SWS a pyt. 4 konsultacje	N.S.	
SWS a pyt. 4 tworzenie koalicji	-3,450	0,000
SWS a pyt. 4 gracz zespołowy	-2,413	0,015
SWS a pyt. 4 angażowanie się	-4,721	0,000

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku stosowania taktyk manipulacyjnych określanych jako nieetyczne również znaleziono określone relacje. Istnieje więc różnica istotna statystycznie w wynikach testu MACH IV pomiędzy osobami, które w odpowiedziach na pytanie 5 brzmiące: „Proszę zaznaczyć, które z poniższych taktyk wywierania wpływu uważa Pani/Pan za nieetyczne lub nieuczciwe i nie stosuje ich Pani/Pan w żadnej, nawet wyjątkowej i trudnej dla organizacji sytuacji” zaznaczyły następujące taktyki:

- makiawelizm (umyślne, instrumentalne traktowanie ludzi),
- ingracjacja (przypodobanie się wybranym osobom, prawienie komplementów, aby osiągnąć zamierzony cel),
- delikatna manipulacja ludźmi i sytuacją,
- stosowanie nadmiernej presji, jeśli wymaga tego sytuacja.

Osoby te mają istotnie niższy wynik w teście MACH IV w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły. W pozostałych przypadkach nie ma istotnych różnic między wynikiem MACH IV a wybraną taktyką (tab. 8).

Tabela 8. Istotność różnic między zmiennymi makiawelizmu oraz stosowania nieetycznych taktyk manipulacji. Poziom istotności $\alpha = 0,05$

Zmienne	Test U M-W	<i>p</i>
MACH IV a pyt. 5 machiawelizm	-4,356	0,000
MACH IV a pyt. 5 ingracjacja	-6,605	0,000
MACH IV a pyt. 5 żarty, drwiny	N.S.	
MACH IV a pyt. 5 delikatna manipulacja	-6,030	0,000
MACH IV a pyt. 5 wyższa instancja	N.S.	
MACH IV a pyt. 5 poniżanie	N.S.	
MACH IV a pyt. 5 presja	-3.893	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Istotność różnic między zmiennymi wartości moralnych oraz stosowania nieetycznych taktyk manipulacji

Zmienne	Test U M-W	<i>p</i>
SWS a pyt. 5 machiawelizm	N.S.	
SWS a pyt. 5 ingracjacja	N.S.	
SWS a pyt. 5 żarty, drwiny	N.S.	
SWS a pyt. 5 delikatna manipulacja	N.S.	
SWS a pyt. 5 wyższa instancja	-2,365	0,018
SWS a pyt. 5 poniżanie	N.S.	
SWS a pyt. 5 presja	N.S.	

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizy istotności różnic w stosowaniu nieetycznych taktyk manipulacyjnych w kontekście skali wartości moralnych znaleziono jedną zależność. Osoby, które w odpowiedzi na pytanie brzmiące: „Proszę zaznaczyć, które z poniższych taktyk wywierania wpływu uważa Pani/Pan za nieetyczne lub nieuczciwe i nie stosuje ich Pani/Pan w żadnej, nawet wyjątkowej i trudnej dla organizacji sytuacji?” zaznaczyły taktykę „odwoływanie się do wyższej instancji, aby nastraszyć pracowników”, mają istotnie niższy wynik w teście SWS Moralne w porównaniu z osobami, które tych odpowiedzi nie zaznaczyły. W pozostałych przypadkach nie ma istotnych różnic między wynikiem SWS Moralne a wybraną taktyką (tab. 9).

5. Dyskusja

Zgodnie z przewidywaniami można potwierdzić, że istnieje zależność odwrotna między poziomem wartości moralnych a poziomem makiawelizmu. Osoby o wysokich wartościach moralnych osiągały niższe wyniki w skali makiawelizmu niż osoby o niskim poziomie wartości moralnych.

Wysokie znaczenie wartości moralnych w indywidualnych hierarchiach wartości przywódców organizacyjnych wpływa na ich skłonność zarówno do przekazywania nieprawdziwej informacji podwładnym/współpracownikom, jak i na ich skłonność do ukrywania przed podwładnymi/współpracownikami istotnych informacji dotyczących organizacji, w której pracują. Przywódcy o wysokich wartościach moralnych i niższym poziomie makiawelizmu są bardziej skłonni przekazać informację nieprawdziwą współpracownikom niż osoby o niskich wartościach moralnych i wyższym poziomie makiawelizmu. Odwrotna zależność istnieje między moralnością a zatajaniem informacji. Otóż osoby o wysokich wartościach moralnych i niskim poziomie makiawelizmu są mniej skłonne do zatajania ważnych informacji niż osoby o niskim poziomie wartości moralnych i wyższym poziomie makiawelizmu.

Relacja pomiędzy poziomem wartości moralnych a stosowaniem etycznych taktyk manipulacji okazała się niejednoznaczna. Przywódcy bardziej makiawelistyczni stosują inne taktyki manipulacyjne niż przywódcy bardziej moralni, przy czym wcale nie stosują ich więcej.

Ci pierwsi, mając do dyspozycji taktyki etyczne, głównie wybierali trzy spośród nich: budowanie reputacji znawcy danego zagadnienia, legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania) oraz angażowanie się w realizację zadań. Istotnie rzadziej zaś niż przywódcy nisko makiawelistyczni wybierali taktykę tworzenia koalicji.

W przypadku taktyk nieetycznych nie znaleziono żadnej, która byłaby częściej stosowana u przywódców o wysokim poziomie makiawelizmu w porównaniu z innymi osobami. Znaleziono jednak zależność wskazującą, że osoby o niskim poziomie makiawelizmu rzadziej niż inni stosują cztery taktyki nieetyczne, takie jak: umyślne, instrumentalne traktowanie ludzi, ingracja, delikatna manipulacja ludźmi i sytuacją oraz stosowanie nadmiernej presji, jeśli wymaga tego sytuacja.

W odniesieniu do zależności pomiędzy poziomem wartości moralnych a stosowaniem taktyk manipulacyjnych znaleziono następujące relacje:

- przywódcy o niskim poziomie wartości moralnych częściej niż pozostali stosują cztery taktyki etyczne: legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania), okazywanie emocji, tworzenie koalicji, bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym), angażowanie się w realizację zadań;
- przywódcy o niskim poziomie wartości moralnych stosują częściej niż pozostali jedną taktykę nieetyczną, jaką jest odwoływanie się do wyższej instancji, aby nastraszyć pracowników;
- przywódcy o wyższym poziomie wartości moralnych stosują częściej niż inni dwie taktyki etyczne, takie jak ustalanie wzajemnych korzyści oraz inspirujący apel.

Zestawiając wnioski z przeprowadzonych badań w zakresie wartości moralnych przywódców organizacyjnych i ich skłonności do stosowania nieetycznych taktyk manipulowania ludźmi z wynikami uzyskiwanymi przez innych badaczy, można zauważyć pewne analogie.

W badaniach Hartog i Belschaka [2012] przeprowadzonych na 367 duńskich menedżerach badacze znaleźli zależności pomiędzy poziomem zachowań etycznych lidera a zaangażowaniem pracownika i jego wychodzeniem z inicjatywą oraz zachowaniami kontrproduktywnymi. Im bardziej lider jest etyczny i mniej stosuje technik manipulacji, tym większą inicjatywą wykazuje się pracownik i tym mniej wykazuje zachowań kontrproduktywnych.

Hutter i in. [2015] przeprowadzili badanie wpływu osób stosujących niemoralną manipulację i niewzbudzających zaufania na liczbę zgłaszanych przez pracowników koncepcji, idei oraz komentarzy w dyskusji. Badania prowadzone były w organizacji transportu publicznego. W ciągu 11 tygodni wszystkie zachowania innowacyjne były zgłaszane na interaktywnej platformie, na której zarejestrowało się ponad 2400 uczestników, rozważano 4200 różnorodnych koncepcji i wpisano 8500 komentarzy. W rezultacie badacze zanotowali, że osoby manipulujące innymi i niewzbudzające zaufania powodowały znaczący spadek zgłaszanych idei i głosów w dyskusji w stosunku do tych grup dyskusyjnych, w których nie uczestniczyły osoby zachowujące się niemoralnie.

Volmer i in. [2016] wykazali w badaniach przeprowadzonych na 811 pracownikach organizacji prywatnych i publicznych, że liderzy o osobowości makiawelicznej przyczyniają się do spadku obiektywnych sukcesów w karierze zawodowej pracowników, jak i do spadku subiektywnego poczucia sukcesu w pracy.

Sendjaya i in. [2016] przeprowadzili badania pokazujące moderującą rolę makiawelizmu pomiędzy sposobem myślenia i opinią o sobie a rzeczywistymi działaniami wśród przywódców podejmujących działania autentyczne, a niewynikające ze standardów czy obowiązków (*authentic leadership*). W swoich badaniach, przeprowadzonych na 70 menedżerach dużej instytucji publicznej, wykazali, że u osób

z wysokim poziomem makiawelizmu istnieje relacja odwrotna pomiędzy sposobem myślenia o własnych standardach moralnych a postępowaniem. Innymi słowy makiaweliczni przywódcy wyrażali przekonanie, że mają wysokie standardy moralne, a postępowali w sposób niezbyt moralny, np. prześladowanie, tyranizowanie, nękanie, dokuczanie podwładnym.

Zarówno badania zaprezentowane powyżej, jak i inne (por. [Tracz 2005]) potwierdzają, jak trudne jest identyfikowanie i diagnoza moralności oraz wykazanie związku wartości moralnych z postawami i zachowaniami człowieka. Na przykład osoby z wysokim poziomem makiawelizmu mogą oceniać znaczenie wartości moralnych w indywidualnej hierarchii wartości bardzo wysoko (SWS), ale moralność traktować w sposób relatywny, zależny od okoliczności, bądź jako indywidualny twór kreowany przez ponadprzeciętną jednostkę zgodnie z własnymi potrzebami, często wbrew dominującej etyce i moralności [Nietzsche 2006]. Pozostałe, bardziej przekrojowe wnioski odwołujące się do zaprezentowanych w artykule koncepcji i wyników badań przedstawiono w ostatniej części niniejszego opracowania.

6. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano wyniki badań, w których brali udział jedynie skuteczni liderzy – przywódcy organizacyjni oddziałujący na ludzi i odnoszący sukcesy przywódcze. Z prowadzonych badań wynika, że skuteczność swoją osiągają różnymi drogami, tzn. stosując mniej lub bardziej etyczne/moralne sposoby oddziaływania na podwładnych/współpracowników. Tym samym prowadzone badania potwierdziły, że nie ma jednego etosu przywództwa organizacyjnego [Haromszeki 2011] – będącego efektem działania lidera wysoko ceniącego wartości moralne, nieokłamującego podwładnych i unikającego umyślnego makiawelizmu i innych nieetycznych taktyk wywierania wpływu. W badaniach wykazano bardzo słabą zależność między znaczeniem wartości moralnych w indywidualnej hierarchii wartości (SWS) a skłonnością do makiawelizmu (MACH IV). Analiza wyników pokazała, że osoby ceniące sobie wysoko wartości moralne wcale nie są wyzbyte skłonności do makiawelizmu, ponieważ mogą traktować moralność jako przez siebie wykreowany mechanizm psychospołeczny (zob. [Nietzsche 2006]). W tym kontekście szczególnie interesujące wydają się różnice między osobami z wysokim znaczeniem wartości moralnych i niskim poziomem makiawelizmu i osobami z niskim znaczeniem wartości moralnych i wysokim poziomem makiawelizmu. Osoby z pierwszej kategorii chętniej skłamią, niż zatają jakąś informację, makiaweliści przypisujący niskie znaczenie wartościom moralnym z kolei wolą zataić informację przed podwładnymi/współpracownikami, niż skłamać. Może to wynikać z opisywanej przez Machiavellego [2015] gry wymagającej sprytu, czujności i trzeźwej oceny rzeczywistości, w tym zwłaszcza kontekstu społecznego. Zaobserwowana w badaniach zależność może wynikać również z prezentowanej przez Ekmana [1997] tendencji do trakto-

wania kłamstwa jako wyzwania, rywalizacji z innymi ludźmi. Może ona oczywiście dotyczyć również osób z wysokim poziomem makiawelizmu, ale związana z nim potrzeba sprawdzenia siebie, potwierdzenia swojej wyższości przez mnożenie kłamstw wydaje się mało prawdopodobna dla makiawelistów – chłodnych, pragmatycznych i manipulujących ludźmi w sposób niezauważalny dla przeciętnego człowieka. Osoby z wyższym poziomem makiawelizmu, przekonani o moralnej słuszności swoich czynów, wolą stosować np. taktykę wpływu – budowanie reputacji znawcy danego zagadnienia, aby zbudować swoją pozycję społeczną. Natomiast osoby z niższym poziomem makiawelizmu najchętniej wybierają „tworzenie koalicji”, gdyż lepiej czują się w grupie i potrzebują pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Stąd może wynikać kolejna obserwacja, że osoby o niższym poziomie makiawelizmu nie stosują żadnej z nietycznych/nieuczciwych taktyk wywierania wpływu.

Konkludując, warto zaznaczyć, że znaczenie wartości moralnych w indywidualnej hierarchii wartości jest istotnym czynnikiem różnicującym badanych liderów. Potwierdzeniem tej tezy są wyniki badań pokazujące, że przywódcy przypisujący niskie znaczenie wartościom moralnym stosują częściej niż pozostali jedną taktykę nieetyczną, jaką jest odwoływanie się do wyższej instancji, aby nastraszyć pracowników, a przywódcy o wysokim znaczeniu wartości moralnych w indywidualnych hierarchiach wartości stosują częściej niż inni dwie taktyki etyczne, takie jak ustalanie wzajemnych korzyści oraz inspirujący apel.

Literatura

- Brzozowski P., 1995, *Skala Wartości Schelerowskich – SWS. Podręcznik*, Warszawa.
- Chęłpa S., 1998, *Zachowania organizacyjne, Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Terra, Poznań.
- Chęłpa S., 2010, *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] T. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck.
- Christie R., Geis F., 1970, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York-London.
- Dahling J.J., Whitaker B.G, Levy P.E., 2009, *The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale*, *Journal of Management*, vol. 35, no. 2, s. 219-257.
- Den Hartog D.N., Koopman P.P., Thierry H., Wilderom C.P.M., Mączyński J., Jarmuż S., 1997, *Dutch and Polish perception of leadership and culture*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no. 6, s. 387-413.
- DuBrin A.J., 2010, *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning.
- Ekman P., 1997, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fehr B., Samsom D., Paulhus D.L., 1992, *The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later*, [w:] C.D. Spielberger, J.N. Butcher (eds.), *Advances in Personality Assessment*, vol. 9, s. 77-116, NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Haromszki Ł., 2010, *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Haromszeki Ł., 2011, *Etos przywództwa organizacyjnego. Przelomy w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, TNOiK, Toruń.
- Haromszeki Ł., 2014, *Expected features and the behavior of talented leaders in the three sectors of the Polish economy in context with other Central-Eastern European countries*, *Journal of Intercultural Management*, red. Ł. Sułkowski, vol. 6, no. 4, December, s. 81-101.
- Haromszeki Ł., 2016, *Management students' expectations towards organizational leaders. Polish case in the context of other CEE countries*, *Journal of Intercultural Management*, *Spoleczna Akademia Nauk*, vol. 8, nr 4, s. 73-88.
- Haromszeki Ł., Jarco P., 2014, *System wartości menedżerów i pracowników niższego szczebla w świetle badań porównawczych*, *Spoleczeństwo i Ekonomia*, red. J. Chumiński, 1(1), 2353-8937, s. 34-51.
- Haromszeki Ł., Jarco P., 2015, *Expected leadership competences in the labor market in Alumni's career paths. A study in Poland and other CEE countries*, *Journal of Intercultural Management* (red. Ł. Sułkowski), December, vol. 7, no. 4, s. 35-55.
- Hartog D.N., Belschak F.D., 2012, *Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process*, *J Bus Ethics*, 107, s. 35-47.
- Hutter K., Füller J., Hautz J., Bilgram V., Matzler K., 2015, *Machiavellianism or morality: which behavior pays off in online innovation contests?*, *Journal of Management Information Systems*, vol. 32, no. 3, s. 197-228.
- Ingarden R., 1989, *Wykłady z etyki*, Warszawa.
- Klincewicz K., 2001, *Etyczne przywództwo*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu, doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1999, *Prakseologia*. Część I, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław (Dzieła wszystkie/Tadeusz Kotarbiński, t. 6).
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa.
- Machiavelli N., 2015, *Księżę*, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Bibliotek Europejska, Kęty.
- Misztal M., 1980, *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa.
- Nęcka E., 2003, *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk.
- Nietzsche F., 2006, *Tako rzecze Zaratustra*, Wyd. Vesper.
- Prentice W.C.H., 1961, *Understanding leadership*, *Harvard Business Review*.
- Ray J.J., 1983, *Defective validity of the Machiavellianism scale*, *Journal of Social Psychology*, no. 119, s. 291-292.
- Rokeach M., 1972, *Beliefs, Attitudes and Values of Organization a Change*, San Francisco, Washington, Londyn.
- Schein E.H., 1986, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey Bass Publishers, San Francisco-London.
- Scheler M., 1987, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, Warszawa.
- Sendjaya S., Pekerti A., Härtel Ch., Hirst G., Butarbutar I., 2016, *Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality*, *J Bus Ethics*, 133, s. 125-139.
- Sikorski C., 2006, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Siwy-Hudowska A., Kieszkowska-Grudny A., 2010, *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, *Psychologia Społeczna*, t. 51(13) s. 27-41.
- Tatarkiewicz W., 1983, *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa.
- Terelak J., Baczyńska A., 2008, *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Tracz K., 2005, *Zachowania etyczne w administracji samorządowej*, [w:] B. Pławgo, W. Zaremba (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 103-110.

- Volmer J., Koch I.K., Göritz A.S., 2016, *The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being*, *Personality & Individual Differences*, Oct, vol. 101, s. 413-418.
- Wagner R.K., Sternberg R.J., 1985, *Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge*, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Witkowski S.A., Stopyra L., 2010, *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Research Papers of Wrocław University of Economics.
- Yukl G., 1996, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, London.