

dr hab. Marian Mroziewski¹

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Autentyczność postaw decydentów instytucji administracji publicznej jako czynnik poziomu ich kompetencji moralnych oraz klimatu moralnego organizacji

**Authenticity of the attitudes of decision-makers
in public administration institutions as a factor in their
level of moral competences as well
as the moral climate of an organization**

Streszczenie: W artykule o charakterze teoretyczno-badawczym przedstawiono analizę autentyczności liderów w ujęciu społecznie pozytywnym i toksycznym. Ukazano czynniki kształtujące autentyczność liderów, jej wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji. Na podstawie korelacji rang Spearmana określono siłę i kierunek jej oddziaływania na poziom rozwoju moralnego (typ etycznego zachowania organizacji) badanych instytucji administracji publicznej oraz siłę jej zależności z poziomem kompetencji moralnych decydentów ocenianych organizacji.

Słowa kluczowe: autentyczność liderów, poziom kompetencji moralnych, klimat moralny instytucji, korelacja rang Spearmana

Abstract: The article of a theoretical and research character presents the analysis of the authenticity of the leaders in socially positive terms and in terms of being socially toxic. It shows the factors shaping the authenticity of the leaders, its influence on the efficiency of the organization. Determining the strength and direction of its impact on the level of moral development of the institutions of public administration and the strength of its relationship to the level of moral competence of decision-makers of the studied organizations was based on Spearman's rank correlation.

Key words: authenticity of leaders, level of moral competence, moral climate of institution, Spearman rank correlation

Wstęp

W ocenie B.R. Kuca wielką karierę w nowoczesnym zarządzaniu zrobiły takie pojęcia jak²: kompetencje, innowacje, kreatywność, twórczość, wizja, ela-

¹ Marian Mroziewski, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, ul. Stanisława Konarskiego 2, 08-110 Siedlce, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, e-mail: mamroz17@gmail.com

styczność, adaptacyjność, wartość dodatkowa, które wyrażają po pierwsze przekonanie, że współczesne organizacje muszą być otwarte na otoczenie, w którym funkcjonują ich klienci i dostawcy, a także często współpracujący konkurenci, po drugie, że te organizacje muszą mieć poczucie swoich obywatelskich powinności w zakresie realizowania oczekiwań wszystkich ich interesariuszy. Można stwierdzić, że wymienione kategorie zarządzania odzwierciedlają szczególne zainteresowania nauk o zarządzaniu funkcjonowaniem ludzi we współczesnych organizacjach, w tym postulowanymi postawami ich decydentów wywierającymi silny wpływ na efektywność organizacyjną. Wskazane kategorie pozwalają na realizowanie takich zasad sprawnego zarządzania jak³: 1) dobra współpraca w oparciu o zasadę równości; 2) zdecydowana i konsekwentna postawa przed każdym ważniejszym zadaniem; 3) demonstracja wzorowej postawy; 4) mobilizacja współpracowników do przekraczania granic swych możliwości; 5) koncentracja na mocnych stronach pracowników; 6) odwoływanie się do kultury: wartości, symboli, gestów; 7) doradzanie i udział pracowników we współdecydowaniu i odpowiedzialności zapewniające im poczucie własnej wartości.

Korzystanie przez decydentów w praktyce kierowniczej ze wskazanych zasad sprawnego zarządzania/kierowania wymaga posiadania przez nich określonych kompetencji⁴ merytorycznych i społecznych. Te ostatnie kompetencje, zdaniem M. Hordyńskiej⁵, umożliwiają budowanie płaszczyzny porozumiewania się z podwładnymi oraz kształtowanie więzi społecznych z nimi poprzez zapewnianie im wsparcia społecznego i emocjonalnego. Można zatem domniemywać, że stopień przestrzegania reguł sprawnego zarządzania wynika z woli ocenianego decydenta w sferze realizowania przydzielonych mu przez organizację zadań kierowniczych. Tę wolę do wypełniania funkcji kierowniczych wyznaczają jego kompetencje społeczne. Zaliczane są do nich kompetencje emocjonalne i moralne oraz w zakresie kontrolowania własnej osobowości i innych ludzi. Wskazane kompetencje określają autentyczność decydentów w wymiarze społecznie pożytecznym i aspołecznym.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań literaturowych oraz empirycznych, przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego z zastosowaniem korelacji rang Spearmana, w relacji do trzydziestu sześciu decydentów krajowych instytucji administracji publicznej, w celu identyfikacji głównych czynników determinujących stopień autentyczności ich postaw jako zmiennej, a także określenia siły i kierunku wpływu badanej zmiennej na poziom rozwoju rozumowania moralnego badanych decydentów oraz typ etycznego

² B.R. Kuc, *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 91.

³ S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasady, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006, s. 8.

⁴ W odniesieniu do nauk o zarządzaniu można mówić o kompetencjach jako połączeniu wiedzy i umiejętności wykorzystania tej wiedzy; na podstawie: A.J. Kozłowski, J.Z. Czaplicka-Kozłowska, *Samorząd terytorialny w systemie zarządzania państwem. Wybrane zagadnienia*, Pracownia Wydawnicza Elset, Olsztyn 2010, s. 84.

⁵ M. Hordyńska, *Rola menedżera w budowaniu wartości organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu. Wybrane problemy*. T. 1. *Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 5*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 120.

zachowania badanej instytucji ujmowanego jako typ klimatu moralnego instytucji odzwierciedlającego poziom rozwoju moralnego organizacji.

Autentyczność decydentów i jej determinanty

Pojawienie się w organizacji zapotrzebowania na lidera skutkuje, zdaniem B. Wojcieszke, monitoringiem potencjalnych możliwości członków grupy pod tym względem⁶. Zaakceptowanym przez grupę decydem, oprócz obowiązków wynikających z misji organizacji, ładu prawnego i reguł sprawnego działania, nakładane są także strategiczne zadania w zakresie humanizacji stosunków międzyludzkich, zapewniania rozwoju indywidualnego i zbiorowego⁷ m.in. poprzez zarządzanie partycypacyjne, mecenat i ulepszanie otoczenia ludzi. Wymienione obowiązki liderów wymagają aby ich postawy i zachowania wywierały społeczny wpływ⁸ rozwijający daną organizację/grupę oraz jej członków. Ten typ obowiązków wymaga od decydentów posiadania szczególnych kompetencji społecznych, które wykorzystują takie formy inteligencji, jak⁹: 1) werbalna – związana z podsystemem naszego umysłu mającego związek ze słowami wypowiedzianymi i usłyszczanymi; 2) wizualna – dotycząca przetwarzania i przechowywania obrazów zarówno realnych, jak i tworzonych przez wyobraźnię; 3) logiczna – odnoszącej się do rozumowania, rozwiązywania problemów, podejmowania przemyślanych decyzji; 4) twórcza – ujawniająca siły sprawcze każdej nowej idei, każdego nowego pomysłu; jest ona niezbędna przy ocenie problemów i rozwiązywaniu zadań; związane są z nią takie pojęcia, jak: oryginalność, wyobraźnia i wynalazczość; 5) fizyczna (kinestetyczna, somatyczna) – determinująca wewnętrzną i zewnętrzną aktywność ciała; ośrodek inteligencji fizycznej zajmuje ten obszar mózgu, który dba o nasze zdrowie, wigor i ogólny stan ciała; 6) emocjonalna – obejmująca sferę uczuć w zakresie ich rozpoznawania i zrozumienia u siebie i u innych ludzi; 7) moralna – związana ze zdolnością umysłu do ustalania sposobu godzenia osobistych wartości, dążeń i działań z wartościami ogólnoludzkimi w myśl „złotej zasady” niekrzywdzenia innych.

Wymienione główne typy inteligencji związane są z człowiekiem jako jednostką uspołecznioną, której sposób działania i myślenia jest regulowany z zewnątrz, przez grupy i społeczne instytucje¹⁰. Wskazane wewnętrzne i zewnętrzne formy uspołecznienia człowieka sprawiają, zdaniem P. Churchland, że człowiek z natury jest istotą moralną o określonej zawartości oksytocyny – hormonu opieki nad innymi i empatii¹¹. W toku życia społecznego kształtuje się u osobników „sumienie” dostrojone do lokalnych praktyk społecznych, które należy postrzegać

⁶ B. Wojcieszke, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014, s. 428-429.

⁷ S. Galata, *op. cit.*, s. 158.

⁸ Wpływ społeczny to proces, w wyniku którego dochodzi, w sposób zamierzony lub niezamierzony, do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie; na podstawie: B. Wojcieszke, *op. cit.*, s. 276-277.

⁹ S. Galata, *op. cit.*, s. 117-124; D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo PURANA, Wrocław 2007, s. 40-41.

¹⁰ M. Flis, *Antropologia społeczna Radcliffe'a-Browna. Z wyborem pism*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2001, s. 21-23.

¹¹ P.S. Churchland, *Moralność mózgu. Co neuronauka mówi o moralności*, Copernicus Center Press Sp. z o.o., Kraków 2013, s. 28-29; 37.

jako ukształtowany w toku uczenia się zestaw społecznych reakcji, silnie regulowanych przez emocje oraz aprobatę i dezaprobatę ze strony innych jednostek. Sumienie posiada, zdaniem W. Strusa, moc regulującą ludzkie zachowanie, ponieważ zawiera w sobie świadomość uwewnętrznionych reguł postępowania (aspekt treściowy), naruszenie których wyzwała¹²: po pierwsze, reakcję emocjonalną (neurofizjologiczną, przeżyciową, ekspresywną, motywacyjną) jako wyraz sumienia emocjonalnego i odczuwania moralnego; po drugie, negatywną ocenę siebie oraz dążenie do odzyskania poczucia własnej wartości jako wyraz rozumowania moralnego (sumienie intelektualne). Aspekty sumienia treściowe, intelektualne i emocjonalne określają sprawność postępowania moralnego. Zatem możemy wiązać tę formę sprawności z inteligencją moralną, która jako „kompas moralny” i wiedza, o tym co robić¹³, kształtuje kompetencje moralne jako umiejętności robienia tego co właściwe oraz zgodne z wartościami ogólnoludzkimi¹⁴ i zasadami moralnymi danej społeczności. Kompetencje moralne pozostają kompatybilne z kompetencjami emocjonalnymi. Te ostatnie pozwalają nam zrozumieć własne uczucia, zwłaszcza te, które mogłyby przeszkodzić we właściwym postępowaniu; pomagają też zrozumieć, co czują inni, i inteligentnie na to zareagować¹⁵. Kompetencje emocjonalne są związane z osobowością, motywacją i uczuciowym usposobieniem¹⁶. Wynikają one z inteligencji emocjonalnej określonej zdolnościami do¹⁷: spostrzegania emocji swoich i u innych ludzi, używania emocji do zrozumienia myśli, rozumienia emocji i zarządzania emocjami.

W ocenie M. Rybak człowiek dorosły moralnie zdaje sobie sprawę, że norma moralna nie jest narzuconym przez innych zobowiązaniem, lecz rezultatem i zarazem warunkiem relacji i współdziałania między ludźmi¹⁸, co sprawia, że postępuje on zgodnie z uznawanymi przez siebie zasadami moralnymi oraz w tym zakresie zachowuje suwerenność intelektualną. W działaniu kieruje się on bardziej sumieniem powinności (obowiązek osiągnięcia wartości) redukując przy tym oddziaływanie sumienia przymusu (strachu przed karą)¹⁹. Postulowany w tym zakresie obraz człowieka dojrzałego moralnie zakłócają różnorodne czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym m.in takie, jak²⁰: indywidualna wrażliwość moralna; sytuacyjne dystraktory (rozpraszacze uwagi); presja otoczenia, w tym klimat moralny grupy; stopień odporności jednostki na presję otoczenia; rozmaite czynniki zakłócające umysł podmiotu; zdolność do odraczania

¹² W. Strus, *Dojrzałość emocjonalna a funkcjonowanie moralne*, Wydawnictwo Liberi Liberi, www.LiberiLiberi.pl, data dostępu: 26.10.2014, s. 92, 132-133.

¹³ D. Lennick, F. Kiel, *op. cit.*, s. 92.

¹⁴ Badania antropologa D.E. Browna wykazały, że zasady moralne wszystkich kultur zawierają odpowiedzialność, wdzięczność i zdolność do empatii. Największe religie świata uczą zasad ogólnoludzkich, takich jak: poświęcania się sprawom wyższym niż osobisty interes, odpowiedzialności, szacunku i troski o innych; na podstawie: tamże, s. 52.

¹⁵ Tamże, s. 93.

¹⁶ V.A. Bastian, N.R. Burns, T. Nettelbeck, *Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities*, "Personality and Individual Differences", nr 39, 2005, s. 1136.

¹⁷ C.L. Gohm, G.C. Corser, D.J. Dalsky, *Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant*, "Personality and Individual Differences", nr 39, 2005, s. 1018-1019.

¹⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 114, 116.

¹⁹ W. Strus, *op. cit.*, s. 92.

²⁰ D. Czyżowska, *O związkach między rozwojem moralnym a zachowaniami przestępczymi*, „Roczniki Psychologiczne”, t. XIV, nr 2, 2011, s. 127; D. Lennick, F. Kiel, *op. cit.*, s. 95-98; W. Strus, *op. cit.*, s. 77.

gratyfikacji i konsekwentnego dążenia do zakładanego celu; „wirusy” moralne jako podświadome negatywne przekonania sprzeczne z zasadami ogólnoludzkimi; uczucia destruktywne takie jak: chciwość, nienawiść, zazdrość, podejrzliwość, rządza władzy itp.; zdolność do panowania nad destruktywnymi uczuciami. Zwiększanie się zgodności między myśleniem i działaniem moralnym wiąże się ze wzrastającym wraz z rozwojem moralnym poczuciem osobistej odpowiedzialności za zachowanie zgodne z przyjętymi zasadami moralnymi i realizację uznawanych wartości, co oznacza kształtowanie się autonomicznego typu myślenia moralnego, w stosunku do pre- i konwencyjonalnego (narzuconego normami).

Wymienione czynniki (osobowościowo-bezpośrednie i społeczne jako pośrednie) decydują o tzw. autentyczności człowieka, która kompleksowo go obrazuje w relatywnie długim okresie funkcjonowania w danej społeczności. Wyżywa ona, w ocenie R. Coopera, A. Sawafa i E. Aronsona, z całej postaci człowieka, z jego umysłu i serca oraz ujawnia emocjonalną prawdę (nawet dla niego przykry) o tym kim naprawdę jesteśmy w głębi swojej istoty, co sobą reprezentujemy, co jest dla nas ważne i w co wierzymy²¹. Autentyczność człowieka nie jest w pełni cechą wrodzoną, ale cechą, którą przypisują nam inni i relatywnie może podlegać naszej kontroli i zarządzaniu opartemu na wiedzy: przed kim i kiedy powinno się ujawniać różne cechy swojej osobowości (zarządzanie własną autentycznością)²². Można uznać ją z jednej strony, za składnik osobowości kształtowanej przez inteligencję płynną determinowaną wrodzonymi możliwościami mózgu (cechy wrodzone) i inteligencję skryształizowaną²³, która zmienia się w zależności od kultury, w której dany osobnik wyrasta i funkcjonuje oraz jego aktywności i zainteresowań (cechy nabyte), z drugiej strony można ją uznawać za składnik kompetencji społecznych decydentów i innych ludzi. Ujawnia ona: poziom rozwoju rozumowania moralnego; poziom kompetencji społecznych; poziom doświadczeń moralno-emocjonalno-merytorycznych, życiowych i zawodowych; stopień zinternalizowania norm moralnych, piękna i „dobrej roboty” oraz skuteczności oddziaływania procesów socjalizacji i wychowywania realizowanych w danym systemie aksjonormatywnym. Jest ona postrzegana z reguły jako cecha²⁴: bardzo pozytywna, szlachetna, pożądana, podziwiana, rzadko występująca, a tym samym poszukiwana przez zainteresowane osoby, ponieważ wiązana jest ze szczerością innych ludzi, ich uczciwością, prawością, prawdomównością, wiarygodnością, obiektywnością sądów i ocen, służebnością wobec innych, spolegliwością, sprawiedliwością i egalitarnością, wysokim poziomem kompetencji moralnych i emocjonalnych. Projekt autentycznego i szlachetnego lidera postuluje, aby w relatywnie długim okresie był on²⁵: pewien siebie; pełen nadziei;

²¹ R.K. Cooper, A. Sawaf, *EQ inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 119; E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 382.

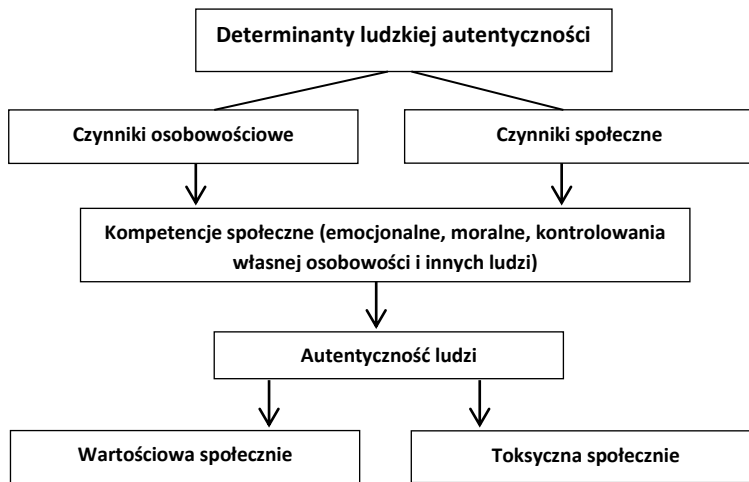
²² R. Goffe, G. Jones, *Autentyczne przywództwo*, „Harvard Business Review Polska”, nr 44, 2006, s. 95-98.

²³ *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1975, s. 739.

²⁴ R.K. Cooper, A. Sawaf, *op. cit.*, s. 119; R. Goffe, G. Jones, *op. cit.*, s. 95; S.R. Toor., G. Ofori, *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*, „International Journal of Project Management”, 2008, nr 26, s. 624.

²⁵ R. Goffe, G. Jones, *op. cit.*, s. 95-103; *Przywództwo a inteligencja emocjonalna*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, 1999, s. 4; S.R. Toor., G. Ofori, *op. cit.*, s. 624-625; J. i S. Welch, *Jack i Suzy Welch: Jak zrobić karierę*, „Gazeta Wyborcza”, Mój Biznes, 15.09.2009, s. 3.

optymistyczny; pokorny; elastyczny; transparentny; moralny; dojrzały emocjonalnie; prawdziwy; ukierunkowany na przyszłość; odporny na niepowodzenia; budujący współpracownik; rozumiejący kulturowe wrażliwości; wysoce umotywowany; o wysokiej samoświadomości; o wysokim poziomie integralności poglądów, postaw, zachowań i realizowanych celów; rozumiejący głęboki sens celu działania; odważny w działaniu; pogłębiający wiedzę o własnej tożsamości, odwołujący się do swoich „korzeni”, do przeszłości; posiadający: pasję działania i umiejętności przywódcze; honor; biznesowe i techniczne oraz społeczne zdolności; zdolności do wczuwania się w sytuację innych; ujmującą osobowość; zdolność posługiwania się intuicją i przewidywania rzeczy całkiem nieoczekiwanych. Zdaniem Jacka i Suzy Welch „człowiek nie jest w stanie manipulować sobą do tego stopnia, żeby osiągnąć sukces, dzięki zmianie pewnych cech czy nawet osobowości. Jest wprost przeciwnie. Najbardziej skuteczną metodą, by zrobić karierę, jest być autentycznym. Czyli niesztucznym. Czyli emocjonalnym, śmiejącym się, zaangażowanym. Prawdziwym”²⁶. W ocenie E. Aronsona, szczerze samoodślanianie się umacnia związki, a ludzie, którzy wspierają się nawzajem w trudnych, stresowych sytuacjach częściej tworzą dobry, zdrowy związek niż ludzie, którzy tego nie czynią²⁷. Należy jednak pamiętać, że ukształtowana autentyczność pod wpływem czynników osobowościowych i społecznych może przybrać także toksyczny charakter (rys. 1).



Rys. 1. Proces kształtowania się form ludzkiej autentyczności
Źródło: opracowanie własne.

Toksyczna społecznie autentyczność ludzi ujawnia się poprzez to, że ten typ członków społeczeństwa za właściwe swojej osobowości²⁸ uznaje podejmo-

²⁶ J. i S. Welch, *op. cit.*, s. 3.

²⁷ E. Aronson, *op. cit.*, s. 382.

²⁸ Naukowcy z zespołu Simone G. Shamay-Tsoory z Uniwersytetu w Hajfie w Izraelu przypuszczają, iż przyczyną takiego zachowania jest zaburzenie hormonalne: oksytocyna wspomaga tworzenie więzi emocjonalnych u ludzi, ale jednocześnie wzmacnia takie uczucia, jak zazdrość, zawiść i radość z cudzego

wane przez siebie i innych działania, które krzywdzą ludzi w sposób pośredni lub bezpośredni. Za toksycznych członków organizacji uznaje się osoby, które²⁹: uprzykrzają życie innym (namiętnie innych obgadują, intrygują przeciwko nim, terroryzują ich swoimi nagłymi wybuchami wściekłości, obrażają innych i zazdroszczą im sukcesów); nie wspierają innych i nie zachęcają ich do rozwoju; nie cieszą się z sukcesów innych; są egoistami (wszystko wykonują tylko z motywacją osiągnięcia dóbr materialnych i nie dbają o jakość relacji międzyludzkich, w tym też celu posługują się technikami makiawelizmu i ingracji – „podlizywania się” decydentom); nie życzą innym dobrze; udaremniają dążenia innych do szczęśliwego i twórczego życia.

Szlachetna autentyczność decydentów w działaniach kierowniczych generuje różnorodne artefakty korzystne społecznie i organizacyjnie (tab. 1).

Tab. 1. Organizacyjne funkcje szlachetnej autentyczności decydentów

Lp.	Typ funkcji organizacyjnej	Opis funkcji
1.	Funkcja prymarna	Inicjuje ona przywódczy sposób zachowania menedżerów oraz stanowi kluczowy filar ich funkcjonowania w długim okresie
2.	Funkcja wartościująca	Stanowi ona kryterium doboru strategicznych celów oraz operacyjnych sposobów działania w organizacji
3.	Funkcja integrująca	Łączy i spina składniki osobowości decydenta, jego relacje z innymi ludźmi oraz jest katalizatorem zaufania i budowania łączących, spinających i wiążących relacji między ludźmi/interesariuszami
4.	Funkcja kulturotwórcza	Inspiruje powstawanie w danej organizacji wartości, dobrych wzorów osobowych, wzorców postępowania oraz skłania innych do ich przestrzegania
5.	Funkcja instytucjonalna	Determinuje powstawanie w organizacji moralnie akceptowanych instytucji zarządzania (wizje, plany, regulaminy, kodeksy, statuty, procedury itp.) oraz reguły zachowania i działania
6.	Funkcja kapitałotwórcza	Buduje ona kapitały: ludzkie, społeczne, emocjonalne, intelektualne, innowacyjności i kreatywności, instytucjonalne, interesariuszy, ekonomiczne, które są źródłem długookresowej konkurencyjności/funkcjonalności
7.	Funkcja przedsiębiorcza	Wyzwała determinację do działania, chęć ponoszenia ryzyka, chęć podejmowania rywalizacji i budowania potencjału organizacyjnego

Źródło: opracowano na podstawie: M. Mroziewski, *Autentyczność i inteligencja emocjonalna jako determinanty przywództwa menedżerów*, „Humanizacja Pracy”, nr 4-5, 2010, s. 41.

Społecznie wartościowa autentyczność decydentów instytucji administracji publicznej inspiruje innych urzędników do praworządnego działania w pełnej integracji z regułami moralnymi w myśl zasady nie krzywdzenia interesantów, wobec których powinni spełniać funkcje służebne. Postulowana postawa decydentów powinna także sprzyjać rozwojowi indywidualnemu ich podwładnych oraz kształtować wysoce rozwinięte morale kierowanej grup i instytucji. Zatem pojawia się problem badawczy dotyczący zidentyfikowania poziomu rozwoju szlachetnej

nieszczęścia; na podstawie: *Jak rozbroić swoich wrogów? Strategie obrony przed „terrorystami psychicznymi”*, „Świat Wiedzy”, nr 9, 2012, s. 70.

²⁹ M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j., Włocławek 2014, s. 96-101.

autentyczności decydentów tych instytucji, jej związków z poziomem rozwoju rozumowania moralnego decydentów oraz siły i kierunku jej oddziaływania na morale organizacji/klimat moralny instytucji administracji publicznej.

Opis podjętych badań empirycznych

W relacji do wskazywanych wcześniej teoretycznych postaw decydentów charakteryzowanych w perspektywie szlachetnej bądź toksycznej autentyczności prowadzono od drugiego półrocza 2012 roku badania m.in. w zakresie: zobrazowania poziomów rozwoju szlachetnej autentyczności kierowników badanych instytucji publicznych; określenia stopnia zależności zachodzącej między autentycznością decydentów a poziomem rozwoju ich rozumowania moralnego/kompetencji moralnych oraz wpływu tych składników postaw na klimat moralny ocenianych instytucji publicznych (państwowych i samorządowych), który odzwierciedla poziom rozwoju moralnego organizacji³⁰. Na rzecz podjętych badań przyjęto trzy niezależne hipotezy badawcze: 1) decydentów badanych instytucji publicznych cechuje głównie niski poziom rozwoju szlachetnej autentyczności; 2) nie występuje żadna zależność między autentycznością decydentów a ich poziomem kompetencji moralnych; 3) poziom rozwoju autentyczności decydentów nie ma wpływu na poziom klimatu moralnego ocenianych instytucji.

Badania o charakterze anonimowym przeprowadzono metodą sondażu z zastosowaniem kwestionariusza ankiety zawierającego cztery przedziały (1-24; 25-49; 50-74; 75-100) stopni nasycenia: czternastu wariantów służących do oceny poziomu rozwoju autentyczności decydentów badanych instytucji, dwudziestu jeden wariantów oceny poziomu kompetencji moralnych kierowników i piętnastu wariantów w zakresie analizy klimatu moralnego instytucji³¹. W celu analizy wyników badań przyjęto następujące założenia: 1) zastosowane w badaniu niematerialne i jakościowe czynniki można oceniać z zastosowaniem indeksu liczbowego³²; 2) właściwą metodą do oceny siły i kierunku zależności między przyjętymi zmiennymi jest statystyka Spearmana³³ oparta na wzorze: $R_s = 1 - 6\sum D^2/N^3 - N$, uwzględniająca wartość współczynnika korelacji rangowej R_s w przedziale [-1;+1] i wartość krytyczną przy poziomie istotności $\alpha = 0,1$, gdzie: N oznacza liczebność ocenianej próby; 3) oceniane zmienne analizowane będą według trzech poziomów rozwoju związanych z wartościami liczbowych indeksów (tab. 2).

³⁰ Klimat organizacyjny odzwierciedla stopień percepcji i identyfikowania się członków danej organizacji z jej politykami, praktykami i procedurami. Stanowi on cechę organizacji i ukazuje postawy pracowników w relacji do jej zamiarów strategicznych i realizowanych działań; na podstawie: C.Y.-Y. Lin, F.C. Liu, *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 15, nr 1, 2012, s. 56-57.

³¹ Siłę i kierunek zależności zachodzącej między morale instytucji a poziomem rozwoju kompetencji moralnych ich decydentów przedstawiono w: M. Mroziewski, *Ocena zależności typu klimatu moralnego instytucji administracji publicznej od poziomu rozwoju rozumowania moralnego ich decydentów w aspekcie społecznych oczekiwań*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4 (30), 2014, s. 56-75.

³² A. Buszko, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 181.

³³ A. Maksimowicz-Ajchel, *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 174-175.

Tab. 2. Poziomy rozwoju analizowanych zmiennych według skali liczbowej

Typ zmiennej	Przyjęty jakościowy poziom rozwoju badanej zmiennej	Wartość indeksu liczbowego
Poziom autentyczności	1. Nieakceptowana społecznie (nisko rozwinięta)	14-699
	2. Tolerowana społecznie (umiarkowanie rozwinięta)	700-1049
	3. Prospołeczna (wysoko rozwinięta)	1050-1400
Poziom kompetencji moralnych	1. Prekonwencjonalny (słabo rozwinięte)	21-1049
	2. Konwencjonalny (umiarkowanie rozwinięte)	1050-1574
	3. Pryncypialny (wysoko rozwinięte)	1075-2100
Poziom rozwoju moralnego instytucji	1. Amoralno-legalistyczna (słabo rozwinięta moralnie)	15-749
	2. Reagująca moralnie (umiarkowanie rozwinięta moralnie)	750-1124
	3. Moralna (wysoko rozwinięta moralnie)	1125-1500

Źródło: opracowanie własne.

Ilościowe poziomy oceny wynikają z ilorazu liczby wariantów analizowanej zmiennej oraz przyjętych przedziałów stopni nasilenia badanego zjawiska. Dla pierwszych poziomów przyjęto stopnie nasilenia z przedziału liczbowego od 1 do 49, dla poziomów umiarkowanych z przedziału 50-74 i trzeciego wysoko rozwiniętego od 75 do 100. Przyjęte oceny dotyczą wskazań przypisanych przez jednego respondenta.

Kwestionariusz ankiety skierowano do losowo wybranych czterdziestu jeden respondentów, pracowników instytucji administracji publicznej³⁴ funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego i województwa mazowieckiego³⁵. Zwrotnie otrzymano 36 kwestionariuszy poprawnie wypełnionych (po osiemnaście z instytucji państwowych i samorządowych), które dotyczyły oceny moralnej instytucji i ich decydentów (tab. 3).

Tab. 3. Struktura ocenianych decydentów według zajmowanego stanowiska i stażu pracy na stanowisku kierowniczym

Kryteria analizy		Typ instytucji publicznej		Razem
		samorządowe	państwowe	
Staż pracy na stanowisku kierowniczym	do 9 lat	6	3	9
	pow. 10 lat	12	15	27
Zajmowane stanowisko kierownicze	niższego szczebla kierowania	11	11	22
	naczelne stanowisko	7	7	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

³⁴ Podziału instytucji publicznych dokonano przez pryzmat ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, (Dz. U., 2009, Nr 157, poz. 1240).

³⁵ Ze względu na utrzymanie anonimowości i uniwersalności badań celowo zrezygnowano z wyszczególnienia instytucji w podziale na województwa.

Poddano ocenie przede wszystkim decydentów ze stażem pracy na stanowisku kierowniczym dłuższym niż 10 lat (27 kierowników). Pełnili oni obowiązki na stanowiskach zaliczanych do naczelnych stanowisk (po 7 decydentów w instytucjach rządowych i samorządowych) bądź niższych szczebli kierowania (odpowiednio po 11 kierowników). Warianty oceny poziomu rozwoju autentyczności decydentów dotyczyły czternastu czynników kształtujących szlachetną ich autentyczność w sferach objętych pytaniami, czy lider: 1) ukazuje ufność w motywy innych; 2) dąży do poznawania siebie; 3) oceny zdarzeń i innych osób dokonuje poprzez ich obiektywizację i redukcję samooceny; 4) dąży do poznania uczuć podwładnych i innych ludzi; 5) w relacjach z innymi ludźmi przyjmuje założenie pozytywne; 6) ceni otwartość i szczerłość w kontaktach z innymi; 7) sam w kontaktach z innymi jest szczerzy i otwarty; 8) wymaga prawdomówności od innych; 9) ceni dobre, autentyczne relacje z innymi; 10) posiada zdolności do rezygnacji z prób wywierania dobrego wrażenia o sobie; 11) potrafi ujawniać o sobie rzeczy, które są prawdziwe nawet jeśli są mu nieprzyjemne; 12) sprawia mu radość poczucie szczęścia i zadowolenia innych ludzi z osiągniętych przez nich sukcesów; 13) stara się pogodzić interesy własne z interesami innych ludzi; 14) sprawia mu przykrość krzywdzenie innych i ich poniżanie. W podsumowaniu tej części badań respondent określał całościowo typ ocenianej autentyczności w kontekście szlachetności bądź toksyczności.

Za pomocą korelacji rang Spearmana określano siłę i kierunek zależności między wartością indeksu przypisanego poziomom autentyczności decydentów, a wartością indeksu liczbowego określającego poziom rozwoju kompetencji moralnych liderów bądź typ klimatu moralnego związanego z przyjętymi poziomami rozwoju moralnego badanych instytucji.

Wyniki przeprowadzonych badań

Rozkład ocen według przyjętych wariantów analizy poziomu rozwoju autentyczności i kompetencji moralnych decydentów oraz moralnego rozwoju instytucji administracji, w tym według liczby wskazań i stopni ich nasilenia, ukazuje istotne zróżnicowanie w grupie instytucji administracji rządowej i samorządowej (tab. 4).

Wartości liczbowe ujęte w tabeli ukazują, że najniższą średnią wartość przypisano ocenie poziomu rozwoju moralnego badanych instytucji (35,6 punktów) przy relatywnej równowadze ocen poziomu rozwoju autentyczności decydentów (53,0 punktów) i poziomu ich kompetencji moralnych (46,8 punktów). Niższe wartości ocen przypisano instytucjom państwowym w relacji do instytucji samorządowych. Udział procentowy instytucji państwowych w wartości całościowych indeksów ocen przypisanych zmiennym wahał się od 44 proc. (klimat moralny) do 46,6 proc. (poziom rozwoju autentyczności decydentów). Dane te wskazują, że ogólnie wyższy poziom rozwoju moralnego prezentują instytucje administracji samorządowej kierowane przez liderów o relatywnie wyższym poziomie rozwoju autentyczności i kompetencji moralnych. Najniższy poziom autentyczności – nieakceptowany społecznie dotyczył 11,5 proc. wskazań dla wariantów oceniających decydentów instytucji samorządowych, a 25,6 proc. dla wariantów dotyczących poziomu autentyczności liderów instytucji państwowych.

Tab. 4. Wyniki oceny poziomu rozwoju autentyczności i kompetencji moralnych decydentów oraz poziomu rozwoju moralnego badanych instytucji administracji publicznej

Typ danych	Dane dla całej próby: liczba wskazań/ wartość indeksu/ wartości średnie (udział procentowy w relacji do wartości całkowitej indeksu)	Stopień nasilenia w procentach				
		liczba respondentów/wartość przyznanych stopni nasilenia/wartość średnia; gdzie: s-inst. samorząd.; p-inst. państwowe; sp - cała próba				
		Typ insty- tucji	Skala stopni nasilenia wariantów			
1-24	25-49		50-74	75-100		
Ocena poziomu rozwoju autentyczności	504/26728/53,0	sp	107/986/9,2 (3,7%)	107/3846/35,9 (14,4%)	136/8445/62,1 (31,6%)	154/13451/8 7,3 (50,3%)
	252/14274/56,6 (53,4 %)	s	52/439/8,4 (3,1%)	34/1204/35,4 (8,4%)	78/4890/62,7 (34,3%)	88/7741/ 88,0 (54,2%)
	252/12454/49,4 (46,6%)	p	55/547/9,9 (4,4%)	73/2642/36,2 (21,2%)	58/3555/61,3 (28,6%)	66/5710/ 86,5 (45,9%)
Ocena poziomu kompetencji moralnych	756/34604/46,8	sp	230/2476/ 10,8 (7,2%)	170/6123/ 36,0 (17,7%)	201/12330/ 61,3 (35,6%)	155/13675/ 88,2 (39,5%)
	378/19151/ 50,7 (55,3%)	s	86/980/ 11,4 (5,1%)	86/3105/36,1 (16,2)	112/6912/ 61,7 (36,1%)	94/8154/86,7 (42,6%)
	378/15453/40,9 (44,6%)	p	144/1496/10,4 (9,7%)	/843018/35,9 (19,5%)	89/5418/60,9 (35,1%)	61/5521/90,5 (35,7%)
Ocena poziomu roz- woju moralnego instytucji	540/19221/35,6	sp	226/2187/9,7 (11,4%)	142/5045/ 35,5 (26,2%)	111/6607/ 59,5 (34,4%)	61/5382/88,2 (28,0%)
	270/10762/39,8 (56,0%)	s	95/1055/ 11,1 (9,8%)	75/2658/35,4 (24,7%)	63/3775/59,9 (35,0%)	37/3274/88,4 (30,4%)
	270/8459/31,3 (44,0%)	p	131/1132/8,6 (13,4%)	67/2387/35,6 (28,2%)	48/2832/59,0 (33,4%)	24/2108/87,8 (24,9%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Szczególnie niski stopień nasilenia, tzn. w przedziale od 1 do 49 punktów, przypisano wariantom o numerach (por. w treści poprzedniego podrozdziału): 11 (14 ocen); 4 (13 wskazań); 2 i 7 (po 9 ocen); 3 (11 wskazań); 13 (10 ocen). Na podstawie tych danych można wnioskować, że decydenci w badanych sferach wykazywali relatywną skrytość swoich uświadomionych wad, unikają z reguły poznawania siebie, uczuć swoich i swoich podwładnych oraz z zasady w relacjach z podwładnymi kierują się własnymi interesami. Dla ośmiu decydentów z grupy badanych instytucji państwowych przypisano autentyczność toksyczną (dla pięciu z instytucji samorządowych) z różnym stopniem jej nasilenia – od 60 do 90 punktów. Według ocen respondentów toksycznym postawom decydentów towarzyszy prekonwencjonalny poziom ich kompetencji moralnych oraz amoralno-legalistyczny poziom rozwoju moralnego instytucji. Według stopni nasilenia najwyższy poziom nasilenia - adekwatny do prospołecznego poziomu rozwoju autentyczności decydentów przypisano takim wskaźnikom o numerach jak:

14 (15 ocen instytucje samorządowe, 11 instytucje państwowe); 8 (11 wskazań dla instytucji samorządowych i 13 dla instytucji państwowych); 9 (po 9 ocen). Wysoko oceniany czternasty wariant wskazuje, że dla 26 (72,2 %) ocenianych decydentów sprawia przykrość krzywdzenie innych, co świadczy o dobrze rozwiniętej ich inteligencji moralnej; 24 decydentów (66,7%) wymaga prawdomówności od innych, a 18 (50%) liderów wysoko sobie ceni dobre relacje z innymi ludźmi.

Wyniki badań ukazują także określoną korelację między przyjętymi poziomami badanych zmiennych (tab.5).

Tab. 5. Analiza porównawcza poziomów rozwoju zmiennych przyjętych do badań

Rodzaj instytucji	Poziom rozwoju	Typ badanej zmiennej		
		Autentyczność decydentów	Kompetencje moralne decydentów	Rozwój moralny instytucji
Administracja samorządowa	1.	7	8	16
	2.	7	10	1
	3.	4	-	1
Administracja państwowa	1.	9	13	18
	2.	8	5	-
	3.	1	-	-
Cała badana próba	1.	16	21	34
	2.	15	15	1
	3.	5	-	1
Razem	x	36	36	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ścisła korelacja typu: nieakceptowana społecznie autentyczność decydenta – prekonwencjonalny poziom jego kompetencji moralnych – amoralno-legalistyczny poziom rozwoju moralnego instytucji wystąpiła w 15 (42,0%) ocenianych instytucjach (9 instytucji administracji państwowej, 6 instytucji administracji samorządowej). W pięciu instytucjach (14,0%), w tym w czterech samorządowych zaistniała korelacja relatywnie na wyższym poziomie rozwoju: prospołeczna autentyczność liderów – konwencjonalny poziom rozwoju jego rozumowania moralnego – amoralno-legalistyczny klimat rozwoju moralnego instytucji. Najwyższy poziom rozwoju szlachetnej autentyczności przypisano dla pięciu decydentów (dla kobiety i czterech mężczyzn), w tym trzem mężczyznom w wieku powyżej 50 lat (trzech z instytucji samorządowych), ze stażem pracy dłuższym niż 21 lat (czterech decydentów, w tym trzech z instytucji samorządowych) i ze stażem pracy na naczelnym stanowisku kierowniczym dłuższym niż 10 lat (czterech liderów). Decydenci o najwyższym poziomie rozwoju szlachetnej autentyczności byli głównie trzech liderów) absolwentami szkół wyższych kształcących w profilu nauk społecznych – wykształcenie pozostałych to: jeden decydent posiadał wykształcenie średnie; jeden wykształcenie wyższe techniczne. Specyficzna sytuacja zaistniała w jednej instytucji administracji, w której wystąpiła relacja typu: nieakceptowana społecznie autentyczność decydenta (mężczyzna, wiek powyżej 50 lat, ze stażem pracy dłuższym niż 21 lat, pełniącym obowiązki dyrektora dłużej niż 10 lat, przypisano indeks rozwoju jego nietoksycznej autentyczności o wartości

277 punktów) – konwencjonalny poziom jego kompetencji moralnych – moralnie rozwinięty typ klimatu moralnego instytucji. Oceniany decydent wymagał przede wszystkim prawdomówności od innych (100 punktów nasilenia), silnie odczuwał przykrość w sytuacji krzywdzenia innych (99 punktów nasilenia) i ukazywał z reguły ufność w motywy innych (51 punktów nasilenia). Wskazywane stopnie nasilenia innych wariantów (od 1 do 24) oceny poziomu rozwoju jego autentyczności sugerują, że ten typ decydenta reprezentował osobowość skrytą emocjonalnie i moralnie, co nie stanowiło bariery w kształtowaniu wysokiego poziomu rozwoju moralnego kierowanej instytucji oświatowo-wychowawczej.

Zidentyfikowane poziomy rozwoju szlachetnej autentyczności liderów ukazują, że prezentują oni w zdecydowanej większości (20, tzn. 55,6% badanych liderów) relatywnie wyższe poziomy jej rozwoju: poziom tolerowany społecznie – 15 (41,7%) i poziom prospołecznej autentyczności – 5 (13,9%). Zatem wskazane dane pozwalają na odrzucenie przyjętej na rzecz badań pierwszej hipotezy, że decydentów badanych instytucji publicznych cechuje głównie niski poziom rozwoju szlachetnej autentyczności.

Analiza pozyskanych wyników badań z zastosowaniem współczynnika korelacji rang Spearmana (przy poziomie istotności 0,1 i wartościach krytycznych: $r = 0,219$ dla $N=36$; $r = 0,399$ dla $N=18$) ukazała, że między badanymi zmiennymi zachodzą zróżnicowane korelacje co do siły i kierunku (tab. 6).

Tab. 6. Zestawienie wartości współczynników korelacji rang dla badanych zmiennych

Typ korelacji	Wartości współczynnika korelacji rang dla:		
	Całej próby instytucji (N=36)	Instytucji samorządowych	Instytucji państwowych
1. Poziom rozwoju autentyczności decydentów – poziom rozwoju moralnego instytucji	$R_s = 0,12$ (słaba i dodatnia)	$R_{ss} = - 0,06$ (słaba i ujemna)	$R_{sp} = - 0,125$ (słaba i ujemna)
Ad 1. Relacja R_s do r	$R_s < r$ (statystycznie nieważna)	$R_{ss} < r$ (statystycznie nieważna)	$R_{sp} < r$ (statystycznie nieważna)
2. Poziom rozwoju autentyczności decydentów – poziom rozwoju kompetencji moralnych decydentów	$R_m = 0,632$ (silna i dodatnia)	$R_{ms} = 0,478$ (umiarkowana i dodatnia)	$R_{mp} = 0,669$ (silna i dodatnia)
Ad 1. Relacja R_m do r	$R_m > r$ (ważna statystycznie)	$R_{ms} > r$ (ważna statystycznie)	$R_{mp} > r$ (ważna statystycznie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Oceniona korelacja, jaka zachodzi między poziomem rozwoju szlachetnej autentyczności a poziomem klimatu moralnego badanych instytucji, nie ma ważności statystycznej ($R_s < r$ [36]), mimo że współczynnik korelacji dla całej próby ocenianych instytucji wykazuje słaby i dodatni związek. Zatem nie ma statystycznych podstaw do odrzucenia trzeciej hipotezy przyjętej w niniejszych badaniach, że poziom rozwoju autentyczności decydentów nie ma wpływu na poziom klimatu moralnego ocenianych instytucji. Natomiast między poziomem rozwoju szlachetnej autentyczności u ocenianych decydentów a ich poziomem kompetencji

moralnych zachodzi dodatnia i silna zależność, która jest również ważna statystycznie. Zidentyfikowany fakt pozwala na odrzucenie drugiej hipotezy, że nie występuje żadna zależność między autentycznością decydentów a ich poziomem kompetencji moralnych. Zatem należy przyjąć hipotezę alternatywną, że wśród badanych decydentów występuje silna i dodatnia zależność między ich poziomem rozwoju szlachetnej autentyczności i poziomem kompetencji moralnych, co oznacza że wzrost poziomu jednej zmiennej skutkuje wzrostem poziomu drugiej zmiennej. W badanej próbie instytucji administracji publicznej zachodzi także umiarkowana i dodatnia zależność ($R_s = 0,423$) między poziomem rozwoju rozumowania moralnego decydentów a poziomem rozwoju moralnego ocenianych instytucji³⁶. Przy uwzględnieniu statystycznych wyników badań, które mają naukową ważność, należy stwierdzić, że zachodzi relatywnie umiarkowana/silna zależność między takimi zmiennymi, jak: poziom rozwoju szlachetnej autentyczności liderów – poziom ich kompetencji moralnych – poziom rozwoju moralnego instytucji.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w aspekcie ważności autentyczności liderów organizacji, z punktu widzenia praktyki i teorii zarządzania, ukazują, że wrodzone i nabyte cechy osobowości wywierają istotny wpływ na zachowania decydentów, co determinuje klimat organizacyjny w sferze moralnej. Według przyjętych na rzecz badań kryteriów oceny analizowanych zmiennych w relacji do instytucji administracji publicznej należy stwierdzić, że relatywnie organizacje te cechuje najniższy poziom rozwoju moralnego (amoralno-legalistyczny), że nie zidentyfikowano menedżera o najwyższym poziomie rozwoju kompetencji moralnych (na poziomie pryncypialnym), że najwyższy poziom rozwoju szlachetnej autentyczności u badanych decydentów (pięć przypadków) koncentruje się tylko na poziomie relacji interpersonalnych, natomiast nie ma silnego przełożenia na rozwijanie morale zespołów/całych instytucji. W relacji do możliwych do osiągnięcia maksymalnych wartości indeksów w badanych sferach oceniane instytucje osiągnęły sprawność w obszarze (odpowiednio: instytucje administracji samorządowej; instytucje administracji państwowej): poziomu rozwoju szlachetnej autentyczności liderów: 56,6%; 49,4%; poziomu rozwoju rozumowania moralnego decydentów: 50,7%; 40,9%; poziomu rozwoju moralnego instytucji: 39,9%; 31,3%. Wskazane dane ukazują rozmiary luki rozwojowej decydentów badanych instytucji administracji publicznej i kierowanych przez nich instytucji w stosunku do społecznych oczekiwań. W badanych organizacjach i innych związanych z administracją publiczną kraju (co wynika z punktu widzenia statystycznej ważności osiągniętych wyników) zachodzi pilna konieczność: 1) wprowadzenia szkoleń z zakresu etyki w zarządzaniu/administrowaniu; 2) zwrócenia silnej uwagi na dobór kadr kierowniczych i pracowników w aspekcie autentyczności i kompetencji moralnych; 3) nadania normom moralnym prymatu w relacji do prawa w rozpatrywaniu spraw interesantów.

³⁶ Por.: M. Mroziewski, *Ocena...*, *op. cit.*, s. 71-72.

Bibliografia

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Bastian V.A., Burns N.R., Nettelbeck T., *Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities*, "Personality and Individual Differences", nr 39, 2005.
- Buszko A., *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa 2013.
- Churchland P.S., *Moralność mózgu. Co neuronauka mówi o moralności*, Copernicus Center Press Sp. z o.o., Kraków 2013.
- Cooper R.K., Sawaf A., *EQ inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Czyżowska D., *O związkach między rozwojem moralnym a zachowaniami przestępczymi*, „Roczniki Psychologiczne”, t. XIV, nr 2, 2011, s. 123-139.
- Flis M., *Antropologia społeczna Radcliffe'a-Browna. Z wyborem pism*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2001.
- Galata S., *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasady, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006.
- Goffe R., Jones G., *Autentyczne przywództwo*, "Harvard Business Review Polska", nr 44, 2006.
- Gohm C.J., Corser G.C., Dalsky D.J., *Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant*, „Personality and Individual Differences”, nr 39, 2005.
- Hordyńska M., *Rola menedżera w budowaniu wartości organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu. Wybrane problemy*. T. 1. *Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 5*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013.
- Jak rozbroić swoich wrogów? Strategie obrony przed „terrorystami psychicznymi”*, „Świat Wiedzy”, nr 9, 2012, s. 66-71.
- Kozłowski A.J., Czaplicka-Kozłowska J.Z., *Samorząd terytorialny w systemie zarządzania państwem. Wybrane zagadnienia*, Pracownia Wydawnicza Elset, Olsztyn 2010.
- Kuc B.R., *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wydawnictwo PURANA, Wrocław 2007.
- Lin C.Y.-Y., Liu F.-C., *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation*, "European Journal of Innovation Management", vol. 15, nr 1, 2012.
- Maksimowicz-Ajchel A., *Wstęp do statystyki. Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- Mroziewski M., *Autentyczność i inteligencja emocjonalna jako determinanty przywództwa menedżerów*, „Humanizacja Pracy”, nr 4-5, 2010.

- Mroziewski M., *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j., Włocławek 2014.
- Mroziewski M., *Ocena zależności typu klimatu moralnego instytucji administracji publicznej od poziomu rozwoju rozumowania moralnego ich decydentów w aspekcie społecznych oczekiwań*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4 (30), 2014.
- Przywództwo a inteligencja emocjonalna*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, 1999.
- Psychologia*, Red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1975.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Strus W., *Dojrzałość emocjonalna a funkcjonowanie moralne*, Wydawnictwo Liberi Liberi, www.LiberiLiberi.pl, data dostępu: 26.10.2014.
- Toor S.R., Ofori G., *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*. „International Journal of Project Management”, 2008, nr 26.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych*, „Dziennik Ustaw”, Nr 157, poz. 1240, 2009.
- Welch J.S., *Jack i Suzy Welch, Jak zrobić karierę*, „Gazeta Wyborcza”, Mój Biznes, 15.09.2009.
- Wojcieszke B., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014.