

IRENA PILCH

OSOBOWOŚĆ

MAKIAWELISTY

**I JEGO RELACJE
Z LUDŹMI**



Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego • Katowice 2008

OSOLOWOŚĆ MAKIAWELISTY
I JEGO RELACJE Z LUDŹMI

Lidii i Teofilowi, moim Rodzicom



NR 2597



Irena Pilch

OSOBOWOŚĆ MAKIAWELISTY I JEGO RELACJE Z LUDŹMI



Redaktor serii: Psychologia
JAN M. STANIK

Recenzenci
KRYSTYNA SKARŻYŃSKA
ANDRZEJ SZMAJKE

Fotografia na okładce Arkadiusz Ziółek: *Pajęczyna*
www.ziolek.pl

Redaktor
MAŁGORZATA POGLÓDEK

Opracowanie graficzne okładki
PAULINA TOMASZEWSKA-GIEPŁY

Redaktor techniczny
BARBARA ARENHÖVEL

Korektor
IRENA TURCZYN

Copyright © 2008 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336
ISBN 978-83-226-1760-1

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Nakład: 300 + 50 egz. Ark. druk. 17,25.
Ark. wyd. 20,5. Przekazano do łamania w lutym 2008 r.
Podpisano do druku w kwietniu 2008 r. Papier offset.
kl. III, 80 g Cena 32 zł

Łamanie: Pracownia Składu Komputerowego
Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego
Druk i oprawa: Czerny Marian. Firma Prywatna GREG
Zakład Poligraficzny, ul. Wrocławska 10, 44-100 Gliwice

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
1. GENEZA I ISTOTA POJĘCIA „MAKIAWELIZM”	13
1.1. Makiawelizm jako osobowość manipulatora — geneza konstruktu	13
1.2. Makiaweliści w świetle pierwszych badań	15
1.2.1. Różnice w poglądach na naturę ludzką	16
1.2.2. Różnice w funkcjonowaniu moralnym	16
1.2.3. Różnice osobowościowe	17
1.2.4. Różnice w zachowaniu a cechy sytuacji	17
2. MAKIAWELIZM A RÓZNICE INDYWIDUALNE	20
2.1. Motywacja i emocje	20
2.1.1. Orientacja motywacyjna	20
2.1.2. Potrzeba osiągnięć	21
2.1.3. Emocjonalność	22
2.2. Funkcjonowanie poznawcze	23
2.2.1. Style poznawcze	23
2.2.2. Dysonans poznawczy	24
2.3. Czynniki teorii osobowości	25
2.3.1. Trójczynnikiowa struktura osobowości	25
2.3.2. Pięcioczynnikowa struktura osobowości	26
2.3.3. Kolisty model stosunków interpersonalnych	27
2.3.4. Sześcioczynnikowa struktura osobowości	28
2.4. Pozostałe różnice indywidualne	28
2.4.1. Makiawelizm a umiejscowienie kontroli wzmocnień	28
2.4.2. Makiawelizm, dogmatyzm i autorytaryzm	30
2.4.3. Inteligencja i temperament	30
2.4.4. Samoocena, samoakceptacja, obraz własnej osoby	32
2.5. Podsumowanie	33
3. MAKIAWELIZM A PSYCHOPATOLOGIA I ASPOŁECZNE ZACHOWANIE	35
3.1. Dysfunkcje osobowości	35
3.2. Problemy interpersonalne	37

3.3.	Psychopatia i narcyzm	38
3.4.	Depresja	40
3.5.	Aleksytymia	41
3.6.	Agresja, przestępczość, samobójstwa	43
3.7.	Seksualność	44
3.8.	Podsumowanie	45
4.	MAKIAWELIZM W KONTAKTACH SPOŁECZNYCH	47
4.1.	Gechy i postawy wpływające na kontakty interpersonalne	47
4.1.1.	Postawy regulujące społeczną wymianę	47
4.1.2.	Obserwacyjna samokontrola	50
4.1.3.	Otwartość	50
4.2.	Komunikacja i wpływ społeczny	53
4.2.1.	Komunikacja i kontakty społeczne	53
4.2.2.	Percepcja społeczna	57
4.2.3.	Wywieranie wpływu.	58
4.2.4.	Uleganie wpływowi	63
4.3.	Makiawelista w grupach	64
4.3.1.	Kooperacja i rywalizacja w grupie	64
4.3.2.	Makiawelista w roli lidera	65
4.3.3.	Makiawelista jako członek zespołu	67
4.3.4.	Makiawelizm w relacjach długoterminowych	68
4.4.	Podsumowanie	69
5.	MAKIAWELIZM A NIEETYCZNE ZACHOWANIE	72
5.1.	System wartości	73
5.2.	Sądy etyczne i tendencje behawioralne	74
5.3.	Nieetyczne zachowania w badaniach eksperymentalnych	79
5.3.1.	Oszustwo	79
5.3.2.	Kłamstwo	80
5.4.	Kłamstwo i oszustwo w życiu codziennym	83
5.5.	Podsumowanie	84
6.	MAKIAWELIZM W BADANIACH INTERDYSCYPLINARNYCH: EKO- NOMIA, BIOLOGIA EWOLUCYJNA I TEORIA GIER.	87
6.1.	Makiawelizm a ekonomiczna teoria zachowań ludzkich	87
6.2.	Makiawelizm a biologia i psychologia ewolucyjna	89
6.3.	Makiawelizm a teoria gier	92
6.4.	Makiawelizm w badaniach ewolucyjnych	95
6.5.	Makiawelizm w badaniach w ramach teorii gier	97
6.6.	Podsumowanie	99
7.	MAKIAWELIZM W ORGANIZACJI	101
7.1.	Makiawelista jako przywódca.	101
7.2.	Makiawelista jako członek organizacji	107
7.2.1.	Postawy i zachowania zagrażające organizacji	107
7.2.2.	Sukces w pracy zawodowej, satysfakcja i koszty pracy	110
7.2.2.1.	Makiawelizm a miary sukcesu w pracy zawodowej.	111

7.2.2.2.	Czynniki modyfikujące związek makiawelizmu z efektywnością pracy	113
7.2.2.3.	Koszty pracy	114
7.3.	Makiawelista jako negocjator	115
7.4.	Podsumowanie	116
8.	MAKIAWELIZM DZIECIĘCY.	119
8.1.	Uwarunkowania makiawelizmu dziecięcego	119
8.2.	Makiawelizm dziecięcy w badaniach empirycznych.	122
8.3.	Podsumowanie	125
9.	POMIAR I RÓŻNICE W POZIOMIE MAKIAWELIZMU	127
9.1.	Pomiar makiawelizmu	127
9.1.1.	Konstrukcja skal Mach.	127
9.1.2.	Problemy związane z pomiarem makiawelizmu za pomocą skal Mach	128
9.1.3.	Pozostałe narzędzia do mierzenia makiawelizmu	131
9.2.	Poziom makiawelizmu a różnice społeczno-demograficzne i kulturowe	132
9.2.1.	Makiawelizm a wiek.	132
9.2.2.	Makiawelizm a płeć.	133
9.2.3.	Makiawelizm a różnice kulturowe	135
9.3.	Podsumowanie	136
10.	MAKIAWELIZM W ZWIĄZKU PRZYJACIELSKIM — BADANIA WŁASNE	137
10.1.	Makiawelizm jako dyspozycja a właściwości bliskich związków interpersonalnych	137
10.1.1.	Wprowadzenie	137
10.1.2.	Dyspozycje indywidualne a właściwości bliskich związków interpersonalnych	138
10.1.3.	Właściwości bliskiego związku interpersonalnego	139
10.2.	Problem i hipotezy	142
10.3.	Grupa badana i metoda	147
10.3.1.	Uczestnicy.	147
10.3.2.	Procedura	147
10.3.3.	Narzędzia badawcze	147
10.4.	Wyniki i dyskusja	152
10.4.1.	Część 1. Oceny „sieci przyjaźni”	152
10.4.1.1.	Relacje między wskaźnikami dyspozycji osobowościowych w parach przyjaciół	152
10.4.1.2.	Relacje między ocenami „sieci przyjaźni”	153
10.4.1.3.	Makiawelizm a oceny „sieci przyjaźni”.	154
10.4.1.4.	Relacje między ocenami wybranej przyjaźni w parach przyjaciół (dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni)	156
10.4.1.5.	Makiawelizm a oceny wybranej przyjaźni (dokonywane w tabeli Lista Przyjaźni)	158
10.4.1.6.	Relacje między dyspozycjami osobowościowymi a ocenami „sieci przyjaźni” i ocenami wybranej przyjaźni (dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni)	160

10.4.2.	Część 2. Oceny wybranej przyjaźni	160
10.4.2.1.	Wsparcie w związku przyjacielskim	160
10.4.2.2.	Wpływ i kontrola w związku przyjacielskim	163
10.4.2.3.	Satysfakcja, atrakcyjność partnera, zaufanie i otwartość	166
10.4.3.	Osobowościowe predyktory ocen wybranej przyjaźni — analiza regresji	168
10.4.4.	Oceny wybranej przyjaźni w grupach osób o różnych profilach osobowości — analiza skupień	176
10.5.	Makiawelizm a związki przyjacielskie — podsumowanie	180
11.	MAKIAWELIZM W ZWIĄZKACH MAŁŻEŃSKICH — BADANIA WŁASNE	185
11.1.	Wprowadzenie	185
11.2.	Problem i hipotezy	187
11.3.	Grupa badana i metoda	189
11.3.1.	Uczestnicy i procedura	189
11.3.2.	Narzędzia badawcze	190
11.4.	Wyniki i dyskusja	191
11.4.1.	Makiawelizm, satysfakcja i zachowania komunikacyjne — relacje między zmiennymi	191
11.4.2.	Makiawelizm, staż małżeński i satysfakcja z małżeństwa — model 1.	194
11.4.3.	Makiawelizm, staż małżeński i zachowania komunikacyjne w samoocenie małżonków — model 2.	197
11.4.4.	Makiawelizm, staż małżeński i zachowania komunikacyjne w ocenie partnera — model 3.	200
11.5.	Podsumowanie	205
12.	MAKIAWELIZM A POMAGANIE, ODWZAJEMNIANIE SIĘ I PRZEGĘGA PODOBIENSTWA DO INNYCH LUDZI — BADANIA WŁASNE.	207
12.1.	Problem i hipotezy	207
12.2.	Grupa badana i metoda	210
12.2.1.	Uczestnicy i procedura	210
12.2.2.	Narzędzia badawcze	211
12.3.	Wyniki i dyskusja	213
12.3.1.	Gotowość do pomagania	213
12.3.2.	Gotowość do odwzajemniania się	217
12.3.3.	Podobieństwo.	219
12.4.	Podsumowanie	226
13.	MAKIAWELISTA WŚRÓD INNYCH LUDZI — PODSUMOWANIE	229
	ANEKS	235
	BIBLIOGRAFIA	241
	INDEKS OSOBOWY	263
	Summary	271
	Zusammenfassung.	274

WPROWADZENIE

Między tym, co dzieje się na świecie, a tym, co się dzieć
powinno, zachodzi tak wielka różnica.
Należy więc być lisem, aby się poznać na sieciach,
i lwem, aby odstraszać wilków.

N. MACHIAVELLI: *Książę*, s. 66 i 76.

Już prawie czterdzieści lat minęło od czasu, gdy Richard CHRISTIE i Florence GEIS opublikowali *Studia nad makiawelizmem* (1970), owoc kilkunastoletniej pracy badawczej zespołu ludzi, która miała na celu charakterystykę zachowania osób reprezentujących syndrom osobowości makiawelicznej. Książka ta, a jeszcze bardziej utworzone przez Christiego narzędzia do pomiaru makiawelizmu — skale Mach — wzbudziły zainteresowanie psychologów społecznych, czego skutkiem była duża liczba poświęconych tej problematyce badań empirycznych. Zainteresowanie makiawelizmem — takim, jakim opisali go Christie i Geis — utrzymuje się do dziś zarówno wśród badaczy, psychologów praktyków, jak i szerokiego grona odbiorców. Dzieje się tak dlatego, że problem wywierania wpływu i ulegania wpływowi oraz ścierania się w naszym życiu tendencji do współpracy z innymi, a także do wykorzystywania innych ludzi dla osiągnięcia egoistycznych celów pozostaje jednym z najważniejszych problemów społecznego współżycia. Osobowość manipulatora oraz jego oszukańcze taktyki wpływu z jednej strony budzą moralny sprzeciw i potępienie, z drugiej — przyciągają uwagę i fascynują.

Mimo głosów krytycznych, odnoszących się zarówno do koncepcji, jak i narzędzia, myśl Christiego w zasadzie nie podlegała znaczącym modyfikacjom, a Mach IV jest nadal najczęściej używaną miarą makiawelizmu. Szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu makiawelizm budził zainteresowanie badaczy z psychologią społeczną niezwiązanych: biologów ewolucyjnych, psychologów klinicznych, badaczy postaw etycznych i zachowań w organizacji. Mimo że dyskusji na ten temat w zasadzie nie

prowadzono, zgromadzone w ciągu kilkudziesięciu lat wyniki badań, dodając do wykreowanego przez Christiego obrazu makiawelisty nowe właściwości, zmieniły niepostrzeżenie jego wymowę i znaczenie. Od czasu artykułu FEHR, SAMSOM i PAULHUSA (1992), podsumowującego wyniki dwudziestu lat badań nad makiawelizmem, publikowanych po 1970 roku, nie próbowano zebrać w całość nagromadzonych informacji. Zdarza się więc, że badacze — także publikujący w USA, kraju Richarda Christiego — nie są w stanie ogarnąć całości tego dorobku, co przeszkadza w poprawnym przygotowaniu badań. Pierwszym celem tej książki jest więc zebranie rozproszonych informacji, by przedstawić je polskiemu czytelnikowi, zainteresowanemu osobowością manipulatora: badaczowi chcącemu planować własne badania z makiawelizmem jako jedną ze zmiennych, praktykowi zastanawiającemu się nad wpływem makiawelizmu pracowników, pacjentów czy uczniów na grupę, której są członkami, czy wreszcie czytelnikowi szukającemu po prostu odpowiedzi na pytanie, kim są makiaweliści, co ich wyróżnia, jak radzą sobie w życiu.

Pierwsza część książki przedstawia portrety makiawelisty i niemakiawelisty, nakreślone na podstawie rezultatów pięćdziesięcioletniej pracy badaczy. W rozdziale pierwszym przedstawiam genezę pojęcia „makiawelizm” i podstawowe cechy osobowości makiawelicznej. Kolejne rozdziały są próbą zebrania dostępnej, pochodzącej z badań empirycznych wiedzy na temat makiawelizmu. Rozdział drugi poświęcony jest związkom makiawelizmu ze zmiennymi o charakterze różnic indywidualnych — prezentuje różnice w funkcjonowaniu poznawczym, emocjonalnym i motywacyjnym osób o różnym poziomie makiawelizmu oraz powiązania makiawelizmu z dyspozycjami osobowościowymi, temperamentem i inteligencją. W rozdziale trzecim przedstawiam argumenty świadczące o związkach makiawelizmu z psychopatologią i różnymi formami społecznego zachowania. Makiawelizm jest właściwością przejawiającą się przede wszystkim w kontaktach z innymi ludźmi — rozdział czwarty opisuje więc specyfikę tych kontaktów: komunikowanie się, percepcję społeczną, wywieranie wpływu, rywalizację, pracę grupową i przewodzenie grupie. Rozdział piąty stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, do jakiego stopnia makiawelizm może być utożsamiany z niską wrażliwością etyczną i nieetycznymi zachowaniami: kłamaniem i oszukiwaniem.

Koncepcję Christiego krytykowano za brak szerszych ram teoretycznych, co uniemożliwia skuteczną integrację wyników badań empirycznych. W rozdziale szóstym przedstawiam propozycje nadania owych ram dzięki umiejscowieniu badań nad makiawelizmem w ramach biologii ewolucyjnej, lub też ekonomicznej teorii zachowań. Pierwsza z tych propozycji, zgłoszona przez WILSONA, NEARA i MILLERA (1996), jest szczególnie in-

interesująca — zaowocowała już pierwszymi badaniami prowadzonymi w ramach ewolucyjnej teorii gier.

Podstawowe praktyczne zastosowanie koncepcji makiawelizmu dotyczy jego wpływu na zachowania ludzi w organizacji. Rozdział siódmy stanowi prezentację poglądów na przydatność osób makiawelicznych w roli przywódcy oraz konsekwencje postawy makiawelicznej w miejscu pracy — rozpatrywane z punktu widzenia pracownika i zatrudniającej go organizacji.

Choć wiemy sporo o skutkach postawy makiawelicznej, niewiele mamy informacji na temat jej uwarunkowań. Rozdział ósmy — poświęcony temu właśnie problemowi — przedstawia hipotezy wyjaśniające mechanizmy kształtowania się postawy makiawelicznej u dzieci i prezentuje wyniki badań nad makiawelizmem dziecięcym. Natomiast rozdział dziewiąty poświęcony jest pomiarowi makiawelizmu — zawiera omówienie konstrukcji skal Mach, problemów, jakich przysparza ich stosowanie, a także różnic w poziomie makiawelizmu związanych z wiekiem, płcią i kulturą.

Temat makiawelizmu w bliskich związkach interpersonalnych nie był przedmiotem systematycznych dociekań, mimo że z samej charakterystyki syndromu wynika, że makiawelista może mieć w tej sferze życia problemy — nie tyle z nawiązywaniem relacji, ile z jej pogłębianiem i pielęgnowaniem. Zapewne przyczyną małego zainteresowania badaczy tą problematyką jest jej mniejsze znaczenie praktyczne — w przeciwieństwie do badań nad przywództwem, czy też decyzjami etycznymi konsumentów, wyniki takich badań nie nadają się do szybkiego i bezpośredniego wykorzystania w praktyce społecznej. Mimo to temat ten wydaje się bardzo ważny i godny uwagi — jeśli ograniczenia makiawelistów, dotyczące funkcjonowania w bliskich związkach interpersonalnych, zostaną empirycznie potwierdzone, wynik ten stanowił będzie kolejny, być może rozstrzygający argument przeciwko kształtowaniu czy popieraniu postawy makiawelicznej. Wbrew pozorom, w dłuższym czasie nie zapewnia ona sukcesu — nawet w pracy zawodowej, nie sprzyja także zdrowiu psychicznemu, nie przynosi też korzyści grupie, której makiawelista jest członkiem, nie służy więc ani grupie, ani jednostce.

Przedstawione w książce badania własne łączy problem wpływu makiawelizmu na funkcjonowanie w bliskich związkach interpersonalnych. Tematem badania pierwszego, którego wyniki zaprezentowałam w rozdziale dziesiątym, były relacje między makiawelizmem a właściwościami przyjaźni. Rozdział jedenasty prezentuje badanie drugie, stanowiące analizę związków między poziomem makiawelizmu małżonków i zadowoleniem z małżeństwa oraz zachowaniami komunikacyjnymi partnerów. W rozdziale dwunastym przedstawiam wyniki badania trzeciego, poświęconego powiązaniom poziomu makiawelizmu osoby z jej postawami i ocenami,

ważnymi w społecznej wymianie, dotyczącymi pomagania, odwzajemniania się i percepcji podobieństwa do innych ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do osób pozostających z osobą badaną w relacji bliskości. Zakończenie jest próbą podsumowania — włączenia do wizerunku makiawelisty nowych, wynikających z opisywanych badań, elementów oraz nakreślenia perspektywy dalszych badań.

Pragnę serdecznie podziękować Osobom, które udzieliły mi pomocy i wsparcia w trakcie realizacji tej pracy.

Pani Profesor Krystynie Skarżyńskiej i Panu Profesorowi Andrzejowi Szmajke dziękuję za wnikliwe recenzje oraz za uwagi krytyczne, które stanowiły ważną pomoc w przygotowaniu ostatecznej wersji tej pracy. Dziękuję także za życzliwe słowa, niezwykle dla mnie cenne, pozwalające mi uwierzyć w sensowność moich wysiłków.

Pani Profesor Zofia Ratajczak oraz Pani Profesor Katarzyna Popiołek są osobami, bez których nie powstałaby ta książka. Kierując się opinią Pani Profesor Zofii Ratajczak, podjęłam temat osobowości makiawelicznej; bardzo ważne było dla mnie przekonanie, że moja praca zyskuje Jej życzliwość i poparcie. Pani Profesor Katarzyna Popiołek w całym okresie pracy nad książką udzielała mi bardzo skutecznie wsparcia emocjonalnego i rzeczowego. Jej wiara w moje możliwości dodawała mi pewności siebie, a Jej wyrozumiałość pozwoliła mi na koncentrację wysiłków na tym jednym celu.

1. GENEZA I ISTOTA POJĘCIA „MAKIAWELIZM”

1.1. Makiawelizm jako osobowość manipulatora — geneza konstruktu

W latach 1954–1955 amerykański psycholog Richard Christie i jego współpracownicy, zatrudnieni w Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences, badając zachowania polityczne ludzi, podjęli temat przywództwa w organizacjach ekstremistycznych. Na wstępie zadali sobie pytanie, jakie cechy musi wykazywać lider pragnący skutecznie kontrolować współtowarzyszy. Podali cztery takie właściwości:

1. Brak uczuć w kontaktach interpersonalnych — empatia utrudnia traktowanie innych jako obiekty manipulacji, jest więc niepożądana.

2. Brak przywiązania do powszechnie podzielanych norm moralnych, dotyczących np. kłamania czy oszukiwania.

3. Brak rażących objawów psychopatologicznych — manipulator musi zachować racjonalne spojrzenie na innych, w związku z tym nie może być neurotyczny ani psychotyczny.

4. Niskie ideologiczne zaangażowanie — manipulator nie powinien angażować się w sposób sztywny w realizację idealistycznie pojmowanych celów, lecz ma koncentrować się na osiąganiu realistycznych zamierzeń.

Ten teoretyczny model potwierdzono wstępnie w serii nieformalnych wywiadów, przeprowadzonych ze współpracownikami, w których osoby badane charakteryzowały swoje relacje z promotorami, zajmującymi eksponowane stanowiska i dysponującymi realną władzą. Analiza literatury poświęconej sposobom sprawowania władzy, poczynawszy od Biblii, bajek i mitów, literatury starożytnej, a skończywszy na pozycjach współczesnych, doprowadziła badaczy do wniosku, że niezależnie od epoki historycznej i kultury czytelnik napotyka dwa ukryte w niej założenia. Po pierwsze, większość ludzi to istoty słabe, omylne i naiwne. Po drugie, sko-

ro innym nie można ufać, racjonalne jest wykorzystanie sytuacji dla własnego dobra. Najpełniejsze odzwierciedlenie tych założeń znalazł Christie w *Księciu i Rozprawach* — dziełach Niccola Machiavellego (1469–1527), renesansowego pisarza politycznego i filozofa, prezentującego niepocholebny pogląd na naturę ludzką i zalecającego stosowanie podstępnych metod oddziaływania w celu zdobycia i utrzymania władzy. Z tych książek wypisano stwierdzenia, użyte następnie do budowy narzędzia — skali makiawelizmu (Mach). Z narzędzia tego korzystano później w badaniach empirycznych. W ten sposób wprowadzony został do psychologii wymiar opisujący osobowość manipulatora — osoby cechującej się zespołem specyficznych postaw dotyczących ludzi i reguł rządzących światem, zdolnej i skłonnej do osiągania celów osobistych za pomocą manipulacji. Podsumowaniem kilkunastoletniej pracy nad orientacją makiaweliczną była monografia *Studia nad makiawelizmem* (CHRISTIE, GEIS, 1970).

Nowy wymiar wzbudził duże zainteresowanie badaczy. Do wczesnych lat osiemdziesiątych XX wieku opublikowano ponad trzysta doniesień z badań (FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). Polskiemu czytelnikowi koncepcję makiawelizmu przybliżyła w roku 1976 Maria JARYMOWICZ (1976), natomiast skalę Mach IV przetłumaczyła i użyła w swych badaniach Anna POTOCKA-HOSER (1985). Później zainteresowanie makiawelizmem osłabło, być może z powodu zarzutów stawianych zarówno samej koncepcji, jak i metodzie diagnostycznej. Jednak już w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przeważały opinie pozytywne (FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992; WILSON, NEAR, MILLER, 1996; WRIGHTSMAN, 1991), a liczba badań empirycznych z użyciem skal makiawelizmu wzrosła. Zastosowanie konstruktów wykracza obecnie poza psychologię społeczną — jest on badany także w ramach teorii gier, psychologii ewolucyjnej, teorii organizacji oraz psychologii klinicznej. Sformułowano odmienne definicje makiawelizmu, rozumianego jako jedna ze strategii zachowania społecznego (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), czy też psychopatia w populacji „normalnych” ludzi (McHOSKEY, WORTZEL, SZYARTO, 1998). Opracowano także nowe narzędzia do pomiaru tej właściwości (ALLSOPP, EYSENCK, EYSENCK, 1991), jednak nadal najczęściej używane są skale Mach autorstwa Christiego.

Richard CHRISTIE i Florence GEIS (1970) nie nadawali pojęciu „makiawelizm” pejoratywnego znaczenia. Sądzi, że ich książkę można traktować — przynajmniej częściowo — jako obronę wnikliwości Machiavellego. Przyznawali, że choć początkowo mieli o makiawelistach opinię negatywną, to z czasem podziw wzbudziły ich umiejętności, pozwalające lepiej radzić sobie w warunkach eksperymentalnych. Sądzi, że większa gotowość makiawelistów do ujawniania cech społecznie nieakceptowanych wiąże się z większą uczciwością wobec siebie oraz z głębszym wglądem. Kierując

się dostępnymi wówczas wynikami badań, nie byli w stanie dostrzec ograniczeń makiawelisty ani problemów związanych z tą właściwością. Zwrócili uwagę na antagonizm między dwoma odmiennymi punktami widzenia — makiaweliści uważali niemakiawelistów za naiwnych i nierealistycznych, niemakiaweliści z kolei zarzucali stronie przeciwnej brak wiary w ludzi, brak współczucia, niemoralność. W tym sporze Christie i Geis stanęli raczej po stronie makiawelistów. We wstępie do monografii Christie pisze: „Gdy zaczynałem (pracę — I.P.), moje wrażenia dotyczące Machiavellego były mieszaniną awersji i ciekawości. (...) Ze względu na złą reputację Machiavellego było mi bardzo trudno powstrzymać się od osądzania osób, zgadzających się z jego poglądami. Kilka lat później, po zgromadzeniu wyników wielu badań, powyższe oceny (...) przyjęły odmienną formę” (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 9). Końcowa refleksja zawiera interpretację zawitych, wzajemnych relacji makiawelistów i niemakiawelistów: „Jedna z możliwych hipotez głosiła, że makiaweliści są w stanie manipulować, ponieważ potrafią ocenić słabe punkty partnera, a następnie je wykorzystać. Tak może być w pewnych wypadkach. My jednak spostrzegamy to inaczej. (...) Nasze manipulujące, makiaweliczne osoby badane przejawiały osobiwy brak poszanowania dla innych jako jednostek i oceniały ich stereotypowo jako słabych i podatnych na presję. Przewaga makiawelistów w manipulowaniu innymi polega na większej celności ich opinii na temat słabości innych ludzi oraz wynika z faktu, że niemakiaweliści pozwalają wyprowadzić się w pole, trzymając się kurczowo swych idealistycznych interpretacji tego, jak ludzie powinni się zachowywać” (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 358).

Obecna wiedza na temat makiawelizmu, rozumianego jako względnie trwała właściwość ludzka, nie pozwala na przyjęcie takiego punktu widzenia. Wyniki kolejnych badań podważają wiarę w istnienie „dobrego” lub „nieszkodliwego” makiawelizmu, choć nadzieja na korzystanie z makiawelicznych umiejętności dla dobra wspólnego nadal bywa czasami wyrażana. Jacy więc są makiaweliści? Czego możemy się po nich spodziewać i jak mamy sobie z nimi radzić? Książka niniejsza powinna pomóc w odpowiedzi na postawione pytania.

1.2. Makiaweliści w świetle pierwszych badań

Wymiar makiawelizmu pozwala na wyodrębnienie dwóch rodzajów osób: „o wysokich wskaźnikach makiawelizmu” (*high Mach*) — nazywanych dalej makiawelistami, oraz „o niskich wskaźnikach makiawelizmu”

(*low Mach*) — czyli niemakiawelistów. Grupy te różni stopień akceptacji poglądów Machiavellego, obejmujących opinię o naturze ludzkiej, zdanie na temat dopuszczalnych strategii wywierania wpływu i stopień akceptacji ogólnie przyjętych zasad moralnych. Oczekiwano także różnic w zachowaniu, a szczególnie w gotowości do podejmowania manipulacji w sytuacjach interpersonalnych. Na podstawie analizy wyników badań empirycznych CHRISTIE i GEIS (1970) przedstawili charakterystyki osób z wysokim i niskim makiawelizmem.

1.2.1. Różnice w poglądach na naturę ludzką

Makiawelistów łączy uogólniona, negatywna ocena innych ludzi. Z jednej strony uważają, że większość stanowią osoby niegodne zaufania — słabe, leniwe, naiwne, nieuczciwe, tchórzliwe i egoistyczne, a więc nieufność, lekceważenie i brak lojalności wobec nich są w pełni uzasadnione. Z drugiej strony te same cechy ludzi sprawiają, że w „mądry”, a zarazem przebiegły sposób można nimi manipulować, by osiągnąć własne cele. Takie poglądy są przyczyną przedmiotowego stosunku do innych — ludzie traktowani są bardziej jak „obiekty” niż osoby. Niemakiaweliści uważają takie opinie za cyniczne, a nawet „niehumanitarne”. Nie postrzegają świata jako areny walki, partnerów traktują podmiotowo, a relacje z nimi pochłaniają całą ich uwagę.

1.2.2. Różnice w funkcjonowaniu moralnym

Makiaweliści znają i rozumieją normy moralne, jednak nie traktują ich jak przeszkody w sytuacji, gdy respektowanie normy mogłoby się dla nich okazać niekorzystne. Realizacja osobistego celu jest ważniejsza niż przestrzeganie zasad, nawet jeśli są one przez nich akceptowane. Ale makiawelista będzie respektował normę, jeśli jej przekroczenie mogłoby go narazić na stratę, np. wskutek prowokowania zachowań odwetowych. Taki luźny stosunek do norm wiąże się z przekonaniem, że inni mogą myśleć podobnie, dlatego makiaweliści nie są zaskoczeni ani obrażeni, gdy partner zachowa się niehumanitarnie. Niemakiaweliści w czasie interakcji respektują normy współżycia i tego samego oczekują od partnera. Gdy nie spotykają się z wzajemnością w tym względzie, reagują oburzeniem.

1.2.3. Różnice osobowościowe

Za najważniejszą cechę makiawelisty CHRISTIE i GEIS (1970) uważali chłód emocjonalny, dlatego syndrom makiawelicznych właściwości nazwali „syndromem chłodu” (*cool syndrom*). Chłód ten przejawia się w braku emocjonalnego zaangażowania w relację, a także w braku empatii. Przewaga orientacji poznawczej nad orientacją emocjonalną oznacza wrażliwość na wskazówki poznawcze, zawarte w sytuacji, oraz umiejętność aemocjonalnego funkcjonowania w sytuacjach konfliktowych, i to niezależnie od tego, czy źródło konfliktu tkwi w osobie, czy na zewnątrz. Dzięki temu makiawelista może w pełni kontrolować sytuację — koncentrować się na celu, analizować dane, dobierać strategię. Makiawelistę cechuje także odporność na wpływ społeczny, szczególnie jeśli próbom wywarcia wpływu nie towarzyszą racjonalne argumenty; nie jest też skłonny działać pod wpływem perswazji w imię zaspokojenia potrzeb innych lub wbrew własnym interesom. Motywacja makiawelisty ma charakter egocentryczny — przejawia on determinację w dążeniu do celów osobistych, lecz ignoruje cele i potrzeby partnera.

Syndrom właściwości niemakiawelicznych — „syndrom ciepła” — nazwany został „łagodnym kontaktem” (*soft touch*). Niemakiawelista koncentruje się na partnerze interakcji, bierze pod uwagę jego pragnienia i uczucia, angażuje się w relację. Przejawia podatność na presję społeczną, potrafi robić coś tylko dlatego, że partner nalega. Podporządkowuje się wymogom sytuacji, nie podejmując próby jej kontroli. Wykazuje brak odporności emocjonalnej w sytuacji konfliktowej — jego zachowanie ulega wtedy dezorganizacji.

1.2.4. Różnice w zachowaniu a cechy sytuacji

CHRISTIE i GEIS (1970) starali się udowodnić, że ludzi o odmiennym poziomie makiawelizmu różni nie tylko system poglądów, lecz także rzeczywista skłonność do podejmowania zachowań manipulacyjnych. Oczekiwanie to zostało potwierdzone — w sytuacjach eksperymentalnych makiaweliści faktycznie zachowywali się zgodnie z własnymi poglądami: manipulowali partnerem, okazywali podejrzliwość, łamali normy, często osiągając dzięki temu zwycięstwo. Manipulacji makiaweliści nie używali jednak bezrefleksyjnie, lecz jedynie wtedy, gdy było to dla nich korzystne. Umiejętność dostosowania strategii do wymogów okoliczności uwidacz-

niała się szczególnie wyraziście w sytuacjach wymagających kłamania czy oszukiwania — makiaweliści nie tyle kłamali lub blefowali częściej, ile robili to lepiej, osiągając w eksperymentach lepsze rezultaty.

Mimo iż wyniki eksperymentów potwierdziły początkowe przypuszczenia o związku postawy z zachowaniem, różnice w funkcjonowaniu osób makiawelicznych i niemakiawelicznych nie zawsze były widoczne. Na podstawie analizy wyników trzydziestu ośmiu badań eksperymentalnych z użyciem skal Mach CHRISTIE i GEIS (1970) opisali cechy sytuacji, w których osoby o różnym poziomie makiawelizmu zachowują się odmiennie. Owe cechy to:

1. Bezpośrednia interakcja. Partner jest dostępny, można go obserwować i komunikować się z nim. Przewaga makiawelistów nie jest związana z odbiorem subtelnych wskazówek społecznych, bo gdy wskazówki te były zawarte np. w fotografiach (CHRISTIE, BOHEM, 1970), nie odczytywali ich lepiej. Bezpośredni kontakt ułatwia manipulację, a jednocześnie sprawia, że skoncentrowany na relacji i jej aspektach etycznych partner niemakiawelista wykazuje mniejszą czujność i determinację w dążeniu do celu.

2. Możliwość swobodnej improwizacji, dotycząca wyboru sposobu zachowania w dowolnym czasie. Ghodzi jednak o improwizację poznawczą w sytuacjach, w których czynniki emocjonalne dodatkowo rozpraszają partnera — autorzy nie oczekują, by makiaweliści byli lepszymi kochankami, muzykami lub naukowcami. Swoboda i brak kontroli zewnętrznej pobudzają gotowość makiawelisty do manipulowania pozwalającego na osiągnięcie osobistego celu, umożliwiając jednocześnie naginanie lub łamanie norm współzycia.

3. Ujawnianie się niezwiązanych z danym problemem emocji, stwarzających sytuację konfliktową, odrywających od zadania, rozpraszających uwagę, wynikających z samej obecności partnera lub z uwarunkowań etycznych. Konflikt taki nie wpływa na zachowanie i skuteczność działań makiawelisty, lecz dezorganizuje zachowanie jego niemakiawelicznego partnera, rzutując negatywnie na poziom wykonania.

Wymienione trzy cechy sytuacji oddziałują szczególnie silnie, gdy występują razem — w trzynastu na czternaście badań, w których występowały wszystkie cechy, makiaweliści zwyciężali. Kiedy zaś obecna była tylko jedna z nich, przewaga makiawelistów zaznaczała się jedynie w pięciu na trzynaście eksperymentów.

Interakcyjny model, stanowiący podstawę badań empirycznych, opierał się na założeniu, że różnice w poziomie makiawelizmu sprawiają, że ludzie zachowują się w przewidywalny sposób, zależny od określonych cech sytuacji (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 351). Makiawelistę cechuje chłód emocjonalny i orientacja na osiągnięcie sukcesu w dążeniu do celu oraz orientacja na wyrażone wprost, poznawcze wskazówki, zawarte w sytuacji. Nie-

makiawelista jest osobą otwartą, łatwo angażującą się emocjonalnie, zorientowaną na interakcję, przyjmującą ukryte założenia, dotyczące interakcji, i podatną na dystraktory. W sytuacji o luźnej strukturze, a zatem w sytuacji, w której role uczestników i sposoby osiągania celów nie są wyraźnie określone, makiawelista inicjuje i kontroluje jej strukturę, dążąc do wykorzystania wszystkich dostępnych zasobów. Natomiast niemakiawelista — akceptując strukturę sytuacji narzuconą przez innych — angażuje się w proces interakcji, respektując jednocześnie ograniczenia, jakie wynikają z ukrytych założeń, dotyczących np. lojalności czy wzajemności. W sytuacji o wyraźnej strukturze obaj działają zgodnie z wymaganiami, jednak makiawelista czyni to z małym, a niemakiawelista z dużym zaangażowaniem.

2. MAKIAWELIZM A RÓŻNICE INDYWIDUALNE

Badania z użyciem skal makiawelizmu często koncentrowały się na identyfikowaniu zmiennych o charakterze różnic indywidualnych, związanych z poziomem makiawelizmu. Badania te miały zwykle charakter korelacyjny. Eksperymentalnie badano głównie różnice w funkcjonowaniu poznawczym, koncentrując się wtedy na opisie odmienności w zachowaniu dwóch grup osób: o wysokim i o niskim makiawelizmie, mierzonym skalą Mach.

2.1. Motywacja i emocje

2.1.1. Orientacja motywacyjna

John McHoskey (1999) podjął próbę określenia związanej z makiawelizmem orientacji motywacyjnej. Punktem wyjścia była Deciego i Ryana teoria samookreślenia (*self-determination theory*), dzieląca cele na wewnętrzne (*intrinsic*) i zewnętrzne (*extrinsic*). Cele wewnętrzne wywołują zachowania doświadczane jako kontrolowane przez jednostkę, a cele zewnętrzne — jako kontrolowane z zewnątrz. Nadmierne akcentowanie celów zewnętrznych kosztem wewnętrznych może utrudniać integrację osobowości i osiągnięcie dobrostanu, co potwierdzają badania empiryczne. McHoskey wysunął przypuszczenie, że celem szczególnie przez makiawelistów preferowanym jest sukces finansowy — najpopularniejsza obecnie forma dążenia do mocy. W trzech odrębnych badaniach uczestnicy oceniali na skalach znaczenie czterech celów życiowych: sukcesu finan-

sowego, uczestniczenia we wspólnocie, samoakceptacji oraz posiadania przyjaciół i rodziny. Makiawelizm korelował z oceną znaczenia sukcesu finansowego (korelacja umiarkowana) i ujemnie z ocenami wagi pozostałych, wewnętrznych celów (korelacja od niskiej do umiarkowanej). McHoskey uważa, że makiaweliści koncentrują się na celach, które są nie-spójne z wrodzonymi ludzkimi potrzebami i tendencją do samoaktualizacji (takich jak sukces materialny), czyniąc to kosztem pozostałych celów, co w konsekwencji skutkuje złym przystosowaniem.

2.1.2. Potrzeba osiągnięć

Charakterystyka makiawelisty jako osoby zainteresowanej wpływem i osiąganiem osobistych celów za wszelką cenę może sugerować, że motywacja osiągnięć i makiawelizm są wyraźnie powiązane. Badania empiryczne nie potwierdzają jednak tych przypuszczeń. Zarówno w pierwszych badaniach (CHRISTIE, GEIS, 1970), jak i w następnych, podejmowanych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku (por. FEHR, SAM-SOM, PAULHUS, 1992), korelacja między tymi zmiennymi (ujemna, dodatnia lub jej brak) zależała od badanej grupy. Jak wynika ze studium Marvinna OKANESA i Williama MURRAYA (1982), menedżerowie pochodzący z Tajwanu uzyskali znacząco wyższe wyniki w skali makiawelizmu niż pozostałe grupy i ta właśnie grupa miała jednocześnie najniższą motywację osiągnięć. Jest to zgodne z wynikami innych badań OKANESA i MURRAYA (1980), w których makiaweliczne kobiety menedżerowie także wykazywały niższą potrzebę osiągnięć, podczas gdy u mężczyzn zmienne te nie były powiązane. Przeciwny wynik (niską korelację dodatnią) uzyskał natomiast Nicholas SKINNER (1981) w grupie mężczyzn — studentów biznesu, ale wśród studentów innych specjalności zależność nie występowała.

Gdy jednak badano potrzebę osiągnięć innymi metodami, wyniki były zgoła odmienne. W badaniach Juliana BIGGERSA (1977) oceniano osoby odbywające praktyki przygotowawcze do zawodu nauczyciela. Wśród wielu innych ocen, jakich dokonywali opiekunowie praktyk, znalazła się także ocena ambicji. Niemakiaweliści (jako grupa) otrzymali istotnie wyższe oceny tej cechy. Makiawelizm i potrzeba osiągnięć nie są więc w sposób oczywisty powiązane, a wyniki badań zależą także od sposobu pomiaru potrzeby osiągnięć.

2.1.3. Emocjonalność

Chłód i emocjonalne wyobcowanie oraz relatywny brak uczuć w kontaktach interpersonalnych, charakterystyczne dla osób makjawielicznych, zauważyli już CHRISTIE i GEIS (1970). Kolejne prace poświęcone emocjonalności osób wykazujących odmienny poziom makjawielizmu koncentrowały się przede wszystkim na emocjach ujemnych. W studium Michaela GURTMANA (1992) makjawiizm korelował dodatnio z negatywnym afektem i nieśmiałością, natomiast ujemnie z zaufaniem (korelacja niska). Powiązania makjawielizmu z lękiem znalazły potwierdzenie w badaniach JONESA, NICKELA i SCHMIDTA (1979), NIGRO i GALLI (1985), PODERICO (1987) oraz WATSONA, MILLIRONA i MORRISA (1995). Makjawielistów cechował wyższy poziom lęku rozumianego jako stan i jako cecha, jednak korelacja była niska. Dobrze udokumentowany jest także negatywny związek poziomu makjawielizmu z empatią (ABRAMSON, 1973; RUSHTON, CHRISJOHN, FEKKEN, 1981; BARNETT, THOMPSON, 1985; SJÖBERG, LITTORIN, 2003; WASTELL, BOOTH, 2003; DRAHEIM, 2004). Uzyskiwane korelacje zawierały się w przedziale od niskich do umiarkowanych.

Związki między poziomem makjawielizmu i uczuciem zazdrości badał w środowisku pracy Robert VEGGIO (2005). Zakładał, że makjawieliści szukają przewagi i wyższej pozycji społecznej, będą więc wykazywać większą skłonność do dokonywania porównań społecznych, w związku z czym będą przypisywali innym odczuwanie zazdrości wobec nich i sami będą zazdrościć bardziej. Obydwa aspekty zazdrości: odczuwanie zazdrości i poczucie bycia obiektem zazdrości, rzeczywiście wiązały się z wysokim poziomem makjawielizmu (korelacja słaba).

Powiązanie makjawielizmu z badaną kwestionariuszowo wrogością wydaje się pewne, gdyż uwidacznia się niezależnie od zastosowanej w badaniach metody pomiaru wrogości (por. JONES, NICKEL, SCHMIDT, 1979). Może jednak przyczyną tego związku jest większa gotowość makjawielistów do ujawniania nieakceptowanych społecznie odczuć (FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). CHRISTIE i GEIS (1970) uważali, że makjawieliści dostają, czego pragną, bez uciekania się do otwartej wrogości czy agresji. Wrogość w wypadku makjawielistów niekoniecznie uwidacznia się w agresywnym zachowaniu, choć są także doniesienia świadczące o tym, że może być inaczej (por. rozdział 3.6.).

2.2. Funkcjonowanie poznawcze

2.2.1. Style poznawcze

Badań poświęconych różnicom w stylach poznawczych jest stosunkowo niewiele, a ich rezultaty nie są spójne. PRIMAVERA i HIGGINS (1973) nie znaleźli związku między makiawelizmem i sztywnością poznawczą (*rigidity*), mierzoną testem niewerbalnym. NEDD i MARSH (1979), badając mężczyzn, stwierdzili, że niemakiaweliści są bardziej zależni od pola i w mniejszym stopniu tolerują wieloznaczność. DELIA i O'KEEFE (1976) skupili się na powiązaniach makiawelizmu ze złożonością poznawczą. Mierzono liczbę konstruktów interpersonalnych, użytych w czasie opisywania lubianej i nie lubianej osoby. Oczekiwano, że niemakiaweliści, bardziej zaangażowani w kontakty z ludźmi, zastosują te konstrukty częściej — i rzeczywiście tak było. Ich system konstruktów interpersonalnych okazał się także bardziej szczegółowy i rozleglejszy (korelacja między makiawelizmem a liczbą wygenerowanych konstruktów ujemna, od umiarkowanej do wysokiej), co umożliwiało im dokładniejszą percepcję. Niestety, ten bardzo ciekawy wynik interpretować należy ostrożnie, gdyż próby jego powtórzenia nie powiodły się (SYMPHER, NIGHTINGALE, VIELHABER, SYMPHER, 1981; cyt. za: FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992), a w innych badaniach dotyczących różnic w stylach poznawczych także otrzymano sprzeczne wyniki (MAROLDO, FLACHMEIER, JOHNSTON, MAYER, PETER, REITAN, RUSSELL, 1976; MAROLDO, FLACHMEIER, 1978; cyt. za: FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992).

Informacji na temat funkcjonowania poznawczego osób o odmiennym poziomie makiawelizmu dostarczają badania Patricka VAN KENHOVEGO, Iris VERMEIR i Stevena VERNIERSA (2000). Osoby wykazujące dużą potrzebę zamknięcia poznawczego (*need for closure*), motywowane do poszukiwania jasnej, jednoznacznej wiedzy, unikania wieloznaczności i do szybkiego podejmowania decyzji, cechował niższy poziom makiawelizmu (korelacja niska). Autorzy sądzą, że osoby takie — podobnie jak niemakiaweliści — preferują konformistyczne i tradycyjne poglądy oraz prezentują stabilne zachowanie. Z kolei w eksperymencie mającym na celu badanie uczenia się incydentalnego (McLAUGHLIN, 1970) niemakiaweliści zyskali przewagę w zakresie pamięci werbalnej, co tłumaczono ignorowaniem przez makiawelistów bodźców niezwiązanych bezpośrednio z wykonywanym zadaniem.

2.2.2. Dysonans poznawczy

Jednym z aspektów funkcjonowania poznawczego osób o różnym poziomie makjawielizmu jest sposób reagowania w sytuacji dysonansu poznawczego. Uczestnicy eksperymentu Gildy EPSTEIN (1969) zgadzali się z postulatem fluoryzacji wody pitnej, jednak zostali poproszeni o napisanie eseju wyrażającego poparcie dla postawy przeciwnej, przy czym przedstawiono im argumenty przeciwko fluoryzacji i zapłacono niewielką kwotę pieniędzy. W drugiej wersji eksperymentu ludzie czytali te same argumenty i dostawali nagrodę pieniężną, ale nie pisali esejów. Późniejszy pomiar postawy wykazał, że jej zmiana była wyższa w grupie niemakjawelistów, którzy pisali esej, niż wśród niemakjawelistów, którzy esaju nie pisali. W wypadku makjawelistów zaobserwowano zjawisko odwrotne, co Epstein podsumowała stwierdzeniem, że makjawieliści są bardziej podatni na perswazję opartą na racjonalnych argumentach. Rezultaty omówionego eksperymentu sugerują, że teoria dysonansu pozwala wyjaśnić tylko wyniki niemakjawelistów.

Thomas SHULTZ i Mark LEPPER (1998) dokonali symulacji przy użyciu programów komputerowych, tworząc je zgodnie z warunkami z eksperymentu Epstein. Wyniki były identyczne: układy „niemakjawelistów” wykazywały efekt dysonansu, a układy „makjawelistów” go nie wykazywały, przy czym wielkość dysonansu mogła być obliczona bezpośrednio, co jest niemożliwe, gdy osobami badanymi są ludzie. W warunkach niskiego makjawielizmu i wygłaszania mowy prezentującej argumenty przeciwne do własnej postawy dysonans i jego redukcja osiągnęły najwyższy poziom. Makjawieliści nie uznali kłamania — pisania esaju, czy też wygłaszania mowy wbrew własnym postawom — za zachowanie niespójne z ich obrazem „ja”, dlatego nie doświadczali dysonansu.

Karen BOGART (1971) oczekiwała, że makjawieliści będą unikać skutków zachowania dysonansowego (niezgodnego z postawą, w warunkach niewystarczającego usprawiedliwienia) przez mniejsze angażowanie się w to zachowanie, a niemakjawieliści będą zmieniać postawę w kierunku zgodnym z dysonansowym zachowaniem. Osoby badane uczestniczyły w eksperymencie, w którym partner namawiał je do oszustwa. Manipulacja eksperymentalna przewidywała dwa rodzaje warunków: partnerem była osoba ciesząca się wysokim prestiżem (niski dysonans w wypadku ulegania jego namowom) lub mająca niski prestiż (wysoki dysonans). Makjawieliści istotnie częściej oszukiwali, ulegając namowom partnera o wysokim prestiżu, w porównaniu z namowami partnera, którego prestiż uznawali za niski. W grupie niemakjawelistów nie obserwowano takiej zależności, lecz gdy oszukiwali w warunkach wysokiego dysonansu, mieli

tendencję do zmiany postawy wobec niemoralnego zachowania (ich wyniki w skali Mach przed eksperymentem i po jego zakończeniu różniły się istotnie). Wyniki makiawelistów w skali Mach nie uległy zmianie. Tendencję makiawelistów do unikania zachowań dysonansowych w warunkach niewystarczającego usprawiedliwienia oraz występującą w tej grupie lepszą tolerancję dysonansu obserwowano już wcześniej (BOGART, GEIS, LEVY, ZIMBARDO, 1970).

2.3. Czynniki teorii osobowości

2.3.1. Trójczynnikowa struktura osobowości

John ALLSOPP, Hans EYSENCK i Sybil EYSENCK (1991) podjęli próbę określenia pozycji makiawelizmu w odniesieniu do trzech wymiarów osobowości, które opisał Eysenck: psychotyzmu, ekstrawersji i neurotyzmu. Opracowano w tym celu nową, 30-pytaniową skalę makiawelizmu. Poziom makiawelizmu okazał się pozytywnie związany z psychotyzmem (korelacja umiarkowana) i ekstrawersją (korelacja niska), negatywnie zaś — ze skalą kłamstwa (korelacja umiarkowana), lecz nie korelował z neurotyzmem. Korelacje z psychotyzmem były wyższe dla kobiet, natomiast z ekstrawersją — dla mężczyzn. Pytania użyte do konstrukcji skali makiawelizmu zostały podzielone na trzy grupy: wysoce, średnio i mało akceptowanych, w zależności od tego, jaka część grupy badanej odpowiedziała na nie pozytywnie. Im mniej akceptowane było pytanie, tym wyżej korelowało z psychotyzmem. Bardziej akceptowane pytania wykazywały wyższą korelację z ekstrawersją. Kobiety, jak w wielu innych badaniach, okazały się mniej makiaweliczne, różniąc się od mężczyzn, przede wszystkim w odpowiedziach na pytania, które dotyczyły zachowania. Na przykład na pytania: „czy masz tendencję do robienia większości rzeczy tak, aby zyskać przewagę”, oraz „czy chciałbyś być bardzo potężny”, twierdząco odpowiedziało ponad 60% mężczyzn i mniej niż 40% kobiet. Wyniki pozwoliły umiejscowić makiawelizm w ćwiartce P+ E+ trójwymiarowego modelu osobowości.

W badaniach Iris MARUŚĆ, Denisa BRATKI i Predraga ZAREVSKIEGO (1995) makiawelizm korelował dodatnio z psychotyzmem (korelacja niska) i ujemnie ze skalą kłamstwa (korelacja od niskiej do umiarkowanej) kwestionariusza EPQ Eysencka w grupach mężczyzn i kobiet, natomiast nie

korelował z ekstrawersją. Dodatnia korelacja (słaba) z neurotyzmem wystąpiła jedynie w grupie mężczyzn. Także w prowadzonych w Polsce badaniach studentów (DRWAL, 1995) oraz w badaniach dzieci (SUTTON, KEOGH, 2001) makiawelizm korelował dodatnio z psychotyzmem, a ujemnie — ze skalą kłamstwa. Wcześniej taki wynik otrzymali KLINE i COOPER (1983) oraz COOPER, KLINE i MAY (1986). Między makiawelizmem a psychotyzmem i skalą kłamstwa stwierdzano zwykle korelację niską lub umiarkowaną.

Związki makiawelizmu z neurotyzmem są natomiast mniej oczywiste, gdyż niektórzy badacze uzyskiwali niską korelację dodatnią (RAMANAIGH, BYRAVAN, DETWILER, 1994; SUTTON, KEOGH, 2001), inni — nie (COOPER, KLINE, MAY, 1986). Pośrednio jednak tę relację potwierdzają wyniki innych badań, w których wykazano związek poziomu makiawelizmu i lęku dla obu płci (PODERIGO, 1987; por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992).

W opisanych wcześniej badaniach do diagnozy użyto skal Mach, a w badaniu ALLSOPPA, EYSENCKA i EYSENCK (1991) zastosowano inne narzędzie, dlatego wyniki nie są w pełni porównywalne. Poziom makiawelizmu koreluje z psychotyzmem oraz — ujemnie — ze skalą kłamstwa w każdej z badanych grup.

2.3.2. Pięcioczynnikowa struktura osobowości

Robert MCGRAE i Paul COSTA (1987) uważają makiawelizm i zaufanie (*trust*) za składowe wymiaru ugodowość — antagonizm. Opisując negatywny biegun wymiaru, charakteryzują człowieka zawsze zwróconego przeciw innym, nieufnego i sceptycznego, niesympatycznego oraz nieczułego, w zachowaniu niekooperatywnego, szorstkiego, a zarazem nieustępliwego. W przypadkach skrajnych antagonizm ten przybiera formę socjopatii. Typ antagonistyczny może przejawiać agresję wprost lub manipulować otoczeniem. Osoba plasująca się na przeciwnym biegunie wymiaru także może przejawiać zachowania niepożądane, stając się skrajnie zależną od innych.

W badaniach Delroya PAULHUSA i Kevina WILLIAMSA (2002) poziom makiawelizmu korelował ujemnie z ugodowością (umiarkowanie) i sumiennością (korelacja niska). W podobnych badaniach PAULHUSA, WILLIAMSA i HARMISA (2001) dodatkowo uzyskano niską korelację dodatnią wyników skali Mach IV z neurotyzmem. Sharon JAKOBWITZ i Vincent EGAN (2006) wykazali istnienie związków o podobnej sile: ujemną korelację makiawelizmu z ugodowością i z sumiennością oraz dodatnią z neurotyzmem.

W świetle zaprezentowanych badań jest makiawelista nie tylko osobą mało ugodową, jak go opisywali Costa i McCrae, lecz także mało sumienną (leniwą, niewiarygodną, beztroską, niedbałą), co upodabnia jego wizerunek do negatywnego obrazu innych ludzi, który akceptuje! Jednocześnie badania te dostarczają dodatkowych argumentów na rzecz tezy, że makiawelizm i neurotyzm mogą być powiązane. Lękliwość, niepewność, nerwowość i chwiejność emocjonalna — cechy przypisane wymiarowi neurotyzmu — pozostają w sprzeczności z obrazem cynicznego, emocjonalnego makiawelisty, który nakreślili Christie i Geis. Istotę związku makiawelizmu z neurotyzmem wyjaśnić powinny przyszłe badania.

2.3.3. Kolisty model stosunków interpersonalnych

Wigginsa kolisty model stosunków interpersonalnych uważany jest za dopełnienie pięcioczynnikowej teorii osobowości. Pozwala on umieścić miarę osobowości, mającą odniesienie do kontaktów interpersonalnych, w dwuwymiarowej przestrzeni, wyznaczonej przez osie: dominacja — podporządkowanie, i przyjacielskość — wrogość (PERVIN, 2002). Makiawelizm mierzony skalami Mach został zidentyfikowany w kwadrancie wysoka dominacja — wrogość, jako odpowiadający charakterystyce arogancki — wyrachowany. Niemakiawelista natomiast plasuje się w ćwiartce niska dominacja — przyjacielskość, jako osoba skromna — prostolinijna (WIGGINS, BROUGHTON, 1985).

Delroy PAULHUS i Carol MARTIN (1987) otrzymali podobne do wspomnianych rezultaty. Makiawelizm korelowano z szesnastoma zachowaniami interpersonalnymi w kontekście kolistego modelu zachowań, otrzymując korelacje od niskich do umiarkowanych — korelację dodatnią z cechami: zimny, wyrachowany i arogancki, oraz korelację ujemną z cechami: ciepły, ufny, uległy, skromny. Gdy zachowania te mierzono w nieco inny sposób (jako zdolności), makiawelizm korelował także z ambicją. Skala makiawelizmu i skala kontroli interpersonalnej uzyskiwały wtedy podobny wzorec korelacji: z ambicją i wyrachowaniem. Autorzy uważają, że oba typy osób dążą do kontroli nad innymi, ale stosują odmienne taktyki.

2.3.4. Sześcioczynnikowa struktura osobowości

Nowy, sześcioczynnikowy model osobowości (HEXACO) powstał na podstawie międzykulturowych badań leksykalnych, a wyprowadzony na ich podstawie szósty czynnik nazwany został uczciwością (*honesty*). Czynnik ten jest charakteryzowany za pośrednictwem następujących cech: szczerowość, uczciwość i skromność *versus* przebiegłość, pretensjonalność i chciwość. Pozostałe czynniki korespondują w dużym stopniu z opisanymi wcześniej cechami Wielkiej Piątki. W badaniach Kibeoma LEE i Michaëla ASHTONA (2005) makjawielizm był negatywnie skorelowany z ugodowością i uczciwością (korelacja umiarkowana). Makjawielizm korelowano także oddzielnie z każdą z czterech skal składających się na wymiar uczciwość. Najwyższa korelacja dotyczyła cechy uczciwość, następnie — skromność i szczerowość (korelacja umiarkowana), a najniższa — zachłanność. ASHTON, LEE i SON (2000) zbadali na kilkusetosobowej grupie związku leksykalnych wskaźników Wielkiej Piątki i szóstego czynnika — uczciwości, z kilkoma kwestionariuszowymi miarami konstruktów, których wspólny element stanowiło eksploatowanie innych. Także w tych badaniach makjawielizm korelował ujemnie z uczciwością (korelacja umiarkowana) i ugodowością (korelacja niska). Uczciwość jest więc wymiarem, którego związku z makjawielizmem nie budzą wątpliwości.

2.4. Pozostałe różnice indywidualne

2.4.1. Makjawielizm a umiejscowienie kontroli wzmocnień

Związek makjawielizmu z umiejscowieniem kontroli wzmocnień badano wielokrotnie. Niektóre badania nie wykazały istnienia takiej relacji (VLEEMING, 1984), jednakże większość z nich znalazła pozytywny związek między poziomem makjawielizmu i zewnętrznym umiejscowieniem kontroli, badanym skalą Rottera (GALLI, NIGRO, 1983; BIBERMAN, 1985; por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). Związek ten może wydać się nielogiczny, gdyż makjawielistów wyróżnia chęć sprawowania kontroli i wywierania wpływu na innych ludzi. Paradoks ów próbowano wyjaśnić, badając umiejscowienie kontroli skalą Levenson, która zawiera trzy wymiary, dzięki czemu można odróżnić osoby wierzące, że świat jest nieuporządkowany („przy-

padek” — *chance*), od tych, które widzą świat jako uporządkowany, lecz kontrolowany przez posiadających władzę „innych” (*powerful others*). Jedynie w drugim wypadku możliwość sprawowania kontroli istnieje, a manipulacja wydaje się w tej sytuacji dobrym rozwiązaniem, dlatego makiaweliści mogliby osiągać na tym wymiarze wysokie wyniki. Natomiast wyniki w skali kontroli wewnętrznej nie powinny być z makiawelizmem związane. Badania Terry’ego PROCIUKA i Lawrence’a BREENA (1976) potwierdziły te przypuszczenia (tylko dla mężczyzn), wyniku tego jednak nie udało się powtórzyć. Makiawelizm najczęściej korelował ujemnie, choć słabo, ze skalą kontroli wewnętrznej oraz dodatnio z obiema skalami kontroli zewnętrznej; występowały też różnice płciowe i etniczne (HUNTER, GERBING, BOSTER, 1982; GALLI, NIGRO, KRAMPEN, 1986).

Delroy PAULHUS (1983) skonstruował trzy osobne miary poczucia kontroli, obejmujące podstawowe obszary zachowania: kontrolę osiągnięć własnych, kontrolę interpersonalną oraz kontrolę socjopolityczną. Związek makiawelizmu z zewnątrzsterownością zaznaczył się jedynie w odniesieniu do kontroli socjopolitycznej, stanowiąc odzwierciedlenie niewiary makiawelistów w możliwość sprawowania skutecznej kontroli społecznej. W zakresie kontroli interpersonalnej makiawelizm korelował z wewnętrznym poczuciem kontroli, natomiast wymiar kontroli własnych osiągnięć nie miał z makiawelizmem związku. Paulhus uważa, że makiaweliści nie wierzą w możliwość kontroli na poziomie społecznym, wierzą jednak w kontrolę interpersonalną, co pozwala im skutecznie manipulować ludźmi.

Peter MUDRACK (1989c) dokonał przeglądu dwudziestu badań poświęconych związkom makiawelizmu z umiejscowieniem kontroli wzmocnień. Komentując powiązania makiawelizmu z kontrolą zewnętrzną, Mudrack stwierdza, że postrzeganie świata jako kierowanego przez siły znajdujące się poza zasięgiem jednostki nie oznacza zaprzestania prób wywierania wpływu. Posłużenie się manipulacją i zdradą można traktować jako podejmowane przez makiawelistów próby zapanowania nad wrogim środowiskiem, co w konsekwencji zmniejsza efektywność bardziej „wewnętrznie” zorientowanych sposobów, takich jak ciężka praca. Także w późniejszych badaniach GABLE’A i DANGELLA (1994) umiejscowienie kontroli było moderatorem związku między makiawelizmem i efektywnością pracy osób z zewnętrzną kontrolą wzmocnień. Ponieważ pozytywny związek makiawelizmu z jakością pracy cechował jedynie osoby zewnątrzsterowne, badacze sądzą, że osoby takie mogą rozwijać makiawelizm, aby zyskać większą kontrolę nad otoczeniem.

2.4.2. Makiawelizm, dogmatyzm i autorytaryzm

Badania związków makiawelizmu z dogmatyzmem i autorytaryzmem, prowadzone od lat sześćdziesiątych XX wieku, przynosiły niejednoznaczne rezultaty. Korelacji między globalnymi miarami tych konstruktów nie znajdowano lub była ona niska (RAY, 1979; KLINE, COOPER, 1983; VLEEMING, 1984; COOPER, KLINE, MAY, 1986; por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). CHRISTIE i GEIS (1970) uważali, że osoby autorytarne i makiawelistów łączy niepochlebna opinia o ludziach. Gdyby tak było, pytania skali Mach, dotyczące opinii o ludziach, powinny wyżej korelować ze skalami autorytaryzmu/dogmatyzmu. Takí wynik uzyskano w badaniach STEININGERA i EISENBERGA (1976) oraz HUNTERA, GERBINGA i BOSTERA (1982). Bob ALTEMEYER (1998; cyt. za: THIBODEAU, 1998) uważa, że intuicyjny związek makiawelizmu z autorytaryzmem nie znajduje odbicia w wynikach badań, ponieważ jest maskowany faktem, że miary autorytaryzmu koncentrują się na „uległym” aspekcie tego typu osobowości. Makiawelizm natomiast powinien być silniej związany z aspektem dominacji osobowości autorytarnej. W późniejszej pracy ALTEMEYER (2004) wyróżnił grupę osób autorytarnych i jednocześnie dominujących (mających wysokie wyniki w Skali Społecznej Dominacji — Social Dominance Orientation, SDO). Grupa ta skupia, jego zdaniem, najgorsze cechy innych rodzajów osobowości: żądzę władzy, skłonność do manipulacji i amoralność, którym towarzyszą silne uprzedzenia. Poziom makiawelizmu tego typu osób nie został jeszcze ustalony.

George NELSON i Diana GILBERTSON (1991) sądzą, że u podłoża osobowości makiawelicznej i autorytarnej tkwi egoizm, lecz przejawia się on na różne sposoby. Osobie autorytarnej zależy na tym, by zmusić partnera do „poprawnego” — jej zdaniem — zachowania, makiawelista zaś wszelkimi dostępnymi sposobami dążyć będzie do wykorzystania partnera do własnych celów.

2.4.3. Inteligencja i temperament

Biologia ewolucyjna czasami określa inteligencję społeczną jako umiejętność manipulowania innymi. WILSON, NEAR i MILLER (1996) uważają makiawelizm za jeden z rodzajów inteligencji społecznej. Czy jest on niezależny od inteligencji ogólnej? Autorzy ci przytaczają rezultaty dziewięciu prowadzonych przy użyciu różnych miar inteligencji badań. Ich wyniki

były identyczne: makiawelizm oraz inteligencja ogólna nie są w żaden sposób powiązane. Tę — jak się wydawało — rozstrzygniętą kwestię podjęli ponownie we współczesnych badaniach PAULHUS, WILLIAMS i HARMS (2001). Uzyskali oni pozytywną korelację między wynikami skali Mach i wskaźnikami niewerbalnej inteligencji ($R = 0,27$), lecz nie znaleźli związku makiawelizmu z inteligencją werbalną. Badani makiaweliści mieli też wyższą inteligencję niewerbalną w stosunku do inteligencji werbalnej. Podobne wyniki uzyskali psychopaci. Badacze przypuszczają, że przyczyną tej dysproporcji jest deficyt neurologiczny lub że stanowi ona skutek frustracji, która wynika z niemożności skutecznego porozumiewania się z ludźmi. Choć nie mamy na razie mocnych dowodów na to, że makiaweliści są inteligentniejsi, wiemy, że inni ludzie mogą ich za takich uważać (GHERULNIK, WAY, AMES, HUTTO, 1981).

Jaka relacja łączy makiawelizm z inteligencją społeczną i z inteligencją emocjonalną? W badaniach poświęconych związkom inteligencji społecznej z wybranymi zmiennymi osobowościowymi Magdalena ŚMIEJA (2005) uzyskała ujemną korelację o umiarkowanej sile między poziomem makiawelizmu i wynikami testu inteligencji społecznej (Retis). Wynik taki — niezgodny z oczekiwaniami — autorka tłumaczy rozdziwieniem między zdolnością tworzenia makiawelicznych strategii, umożliwiających osiągnięcie celu, badaną testem Retis, a gotowością do korzystania z tych strategii, mierzoną skalą makiawelizmu. Makiaweliści nie są więc bardziej uzdolnieni interpersonalnie, lecz jedynie bardziej motywowani do podjęcia zachowań manipulacyjnych. Podobny wynik opisał Lennart SJÖBERG (2001), który otrzymał umiarkowaną korelację ujemną między makiawelizmem i wskaźnikami inteligencji emocjonalnej.

A. MIRKOWSKA (1978, za: STRELAU, 1985) badała związek między poziomem makiawelizmu i reaktywnością. Oczekiwano, że makiaweliczny syndrom chłodu wystąpi częściej u jednostek niskoreaktywnych, i tak było w istocie. Wpisane w charakterystykę makiawelizmu działania, które zakładały aktywność związaną z realizacją własnych celów i towarzyszącą temu rywalizację, oceniono jako dostarczające większej stymulacji niż nastawiona na współpracę działalność niemakiawelisty. Z tego powodu tendencje makiaweliczne łatwiej będą się rozwijać u osób niskoreaktywnych, poszukujących stymulacji. Opisana ostatnio niska korelacja poziomu makiawelizmu z tendencją do podejmowania ryzyka (STREET, STREET, 2006) jest spójna z wynikiem, jaki uzyskała Mirkowska.

Związek makiawelizmu z reakcjami w sytuacji stresowej nie był, zgodnie z moją wiedzą, dotychczas badany. Pozytywny związek makiawelizmu ze wskaźnikami osobowości typu A wykazali Michael RAYBURN i Gayle RAYBURN (1996).

2.4.4. Samoocena, samoakceptacja, obraz własnej osoby

Powiązania samooceny i makiawelizmu badali Iris MARUŠIĆ, Denis BRATKO i Predrag ZAREVSKI (1995). Autorzy założyli, że zaufanie do siebie, towarzyszące wysokiej samoocenie, jest pozytywnie związane z tymi wymiarami osobowości, które odzwierciedlają psychologiczny dobrostan i efektywne funkcjonowanie, i odwrotnie. Wśród innych zmiennych badano również makiawelizm. Wyniki w skali makiawelizmu korelowały ujemnie z zaufaniem do siebie, ale tylko w grupie mężczyzn (korelacja niska). Ujemną korelację makiawelizmu z samooceną potwierdziły także rezultaty innych badań (THORNTON, BUTLE, 1994; WATSON, MILLIRON, MORRIS, 1995; CZERNIAWSKA, ZABIELSKA, 2000; VALENTINE, FLEISCHMAN, 2003; VECCHIO, 2005).

Definiując makiawelizm jako pesymistyczną „prywatną teorię” natury ludzkiej i życia społecznego, Andrzej SZMAJKE (2001) próbował dociec, jaką teorię własnej osoby tworzy makiawelista. Ponieważ dotychczasowe ustalenia na ten temat są niespójne (dążenie do dominacji z jednej strony, niższa samoocena i zewnątrzsterowność z drugiej), nie wiadomo, czy fatalna opinia makiawelistów na temat innych jest skutkiem poczucia krzywdy, czy też poczucia wyższości. Wybrane aspekty samowiedzy i wiedzy społecznej badano za pomocą zestawu kwestionariuszy. Makiaweliści postrzegali świat jako mniej sprawiedliwy, mieli mocniejsze poczucie niesprawiedliwego traktowania ich przez ludzi oraz bardziej pragmatyczną wizję własnej osoby. Gechowało ich także słabsze poczucie współzależności i podporządkowania grupie, niższa niezależność oraz niższa asertywność. Makiaweliczne kobiety miały istotnie niższą samoocenę w porównaniu z kobietami niemakiawelicznymi. Gechującego makiawelistów poczucia niesprawiedliwego traktowania przez innych nie należy rozumieć w kategoriach bezwzględnych — makiaweliści, tak jak reszta grupy, najczęściej akceptowali pogląd „otrzymuję tyle, na ile zasługuję”, jednak częściej niż reszta skłaniali się ku pogładowi „otrzymuję za mało”. Autor uważa, że poczucie krzywdy doznawanej od innych ludzi może być charakterystycznym dla makiawelistów odczuciem, jednak nie wiadomo, czy jest ono przyczyną orientacji makiawelicznej, czy też jej konsekwencją. Pozorna sprzeczność, polegająca na tym, że makiaweliści są mniej współzależni i podporządkowani grupie, a jednocześnie mniej niezależni i asertywni, tłumaczona jest na dwa sposoby: jako rezultat nieszczerości i manipulacyjności w dążeniu do osobistych celów albo jako skutek konfliktu między wywołaną poczuciem krzywdy niezależnością a ukrywaniem tej niezależności w obawie przed odrzuceniem. Wynik ten rzuca nowe światło na rezultaty badań, które wykazywały negatywne związki między

makiawelizmem i satysfakcją z pracy (por. rozdział 7.). Przyczyną tej zależności mogą być nie tyle rzeczywiste niepowodzenia lub też frustracja spowodowana niemożnością wykorzystania specyficznych „uzdolnień” makiawelisty w konkretnych warunkach, ile raczej ogólniejsza tendencja do spostrzegania siebie w roli „ofiary”.

2.5. Podsumowanie

CHRISTIE i GEIS (1970) nie podjęli wysiłku przeprowadzenia systematycznych badań korelacyjnych w celu ustalenia relacji między poziomem makiawelizmu a wynikami kwestionariuszowych miar różnic indywidualnych. Interesował ich przede wszystkim stopień, w jakim wyniki skali Mach pozwalają przewidywać zachowanie w kontrolowanych sytuacjach, gdyż tę kwestię uważali za najważniejszą dla określenia trafności konstruktu. Przypuszczali także — i mieli rację — że zastąpią ich w tym obowiązku inni badacze, którzy podejmą trud korelowania wyników skali Mach „z dosłownie każdym testem, który wyda im się związany z tematem” (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 35).

Makiawelizm najczęściej bywa rozumiany jako zespół postaw i tendencji behawioralnych, dotyczących ludzi i sytuacji interpersonalnych. Dotychczas określono jego związki z wieloma zmiennymi, mającymi podstawowy charakter. Wyniki tych badań nie zawsze są zgodne, nie obejmują także wszystkich obszarów funkcjonowania człowieka, dlatego trudno o ostateczne wnioski. Jednak wyłaniający się obraz makiawelisty jest całkiem spójny i przekonujący.

Zgodnie z oczekiwaniami, makiaweliści są bardziej niż niemakiaweliści zainteresowani realizacją celów zewnętrznych (posiadanie dóbr materialnych) niż celów wewnętrznych (np. miłość czy samoakceptacja). Mimo że w sytuacjach eksperymentalnych dążą przede wszystkim do realizacji swych celów osobistych, nie przejawiają wyższej niż niemakiaweliści potrzeby osiągnięć. Postawa makiaweliczna wiąże się z częstszym przeżywaniem negatywnych stanów emocjonalnych: lęku, wrogości, zazdrości, oraz z niższą empatią.

Choć różnice dotyczące funkcjonowania poznawczego osób o różnym poziomie makiawelizmu są trudne w interpretacji, jest prawdopodobne, że niemakiaweliści gorzej tolerują wieloznaczność, co może się wiązać z ich przywiązaniem do konwencyjnych zasad moralnych. Wykazano także odmienności w przeżywaniu dysonansu poznawczego, przynajmniej w niektórych sytuacjach. Makiaweliści z jednej strony unikają zachowań

dysonansowych w warunkach niewystarczającego uzasadnienia, z drugiej — nie doświadczają dysonansu w sytuacjach, gdy zachowują się niezgodnie z własnymi postawami, prawdopodobnie dlatego, że ich obraz własnej osoby nie wymaga takiej zgodności. Niemakiaweliści w podobnych sytuacjach przeżywają dysonans i zmieniają postawę.

Badania zmierzające do znalezienia powiązań makiawelizmu z cechami osobowości sugerują silny związek z psychotyzyzmem (teoria trójczynnikowa), ugodowością i — w mniejszym stopniu — sumiennością (teoria pięcioczynnikowa), a także z neurotyzmem. Gdy wyróżniony zostaje szósty czynnik — uczciwość — makiawelizm silnie koreluje z jego miarami. W kolejnym modelu stosunków interpersonalnych makiaweliści zajmują ćwiartkę: wysoka dominacja — wrogość, a niemakiaweliści: brak dominacji — przyjacielskość. Obraz osobowości makiawelicznej, wyprowadzony z przedstawionych zależności, nie do końca odpowiada wizerunkowi, jaki nakreślili CHRISTIE i GEIS (1970). Najciekawszy i najmniej oczekiwany jest związek makiawelizmu z neurotyzmem, wymagający wyjaśnienia w przyszłości.

Makiaweliści są zewnątrzsterowni — to jeden z najbardziej powtarzalnych wyników. Wbrew pozorom ta zależność nie jest nielogiczna. Zewnątrzsterowność może sprzyjać postawom makiawelicznym: jeśli „to, co mnie spotyka, nie zależy ode mnie”, muszę znaleźć sposoby zwiększenia szansy otrzymania nagrody — mniejsza o metodę, byle była skuteczna. Postawa makiaweliczna może sprzyjać zewnątrzsterowności; jeśli świat jest areną walki, a ludzie są niegodni zaufania, to trudno przewidzieć konsekwencje własnych czynów — zawsze mogą je storpedować niechętni nam „inni”, nad którymi nie mamy wystarczającej kontroli.

Makiawelizm nie jest związany z inteligencją formalną, jednak spodziewać się możemy wyższej inteligencji społecznej i emocjonalnej w grupie niemakiawelistów. Pewne dane świadczą o jego powiązaniach z autorytaryzmem i niską reaktywnością. Ujemną korelację poziomu makiawelizmu z samooceną stwierdzano w wielu badanych grupach.

3. MAKIAWELIZM A PSYCHOPATOLOGIA I ASPOŁECZNE ZACHOWANIE

Już na wstępnym etapie studiów nad osobowością manipulatora Richard Christie przyjął założenie, że osoba skutecznie oddziałująca na innych nie może być w sposób widoczny zaburzona, aby bowiem osiągnąć sukces, musi zachowywać się racjonalnie. W *Studiach nad makiawelizmem* (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 45) przytoczono wyniki testu MMPI, przeprowadzonego w grupie członków Korpusu Pokoju (wcześniej poddanych selekcji pod kątem ewentualnych zaburzeń psychicznych). Oczywiście, żadnych związków makiawelizmu z psychopatologią nie stwierdzono. Taki pogląd — w świetle obecnej wiedzy — jest niemożliwy do utrzymania. Duża część nowszych badań nad makiawelizmem poświęcona była jego powiązaniom z patologią.

3.1. Dysfunkcje osobowości

Dla makiawelizmu charakterystyczne są cechy, które w swym najwyższym natężeniu świadczą o zaburzeniach osobowości. Dotyczy to szczególnie psychotyzmu, psychopatii, narcyzmu i neurotyzmu. Celem badań Johna McHoskeya (2001a) było ustalenie, do jakiego stopnia makiawelizm wiąże się z tego typu zaburzeniami. Wyniki, uzyskane za pomocą kwestionariusza, w którym uwzględniono zaburzenia zawarte w DSM-IV, wskazują na jego związek zarówno z ogólnym wskaźnikiem dysfunkcji osobowości (korelacja umiarkowana), jak i ze specyficznymi skalami: osobowości pogranicznej, paranoidalnej, pasywno-agresywnej i antyspołecznej (korelacja od niskiej do umiarkowanej). Brak było różnic w wynikach kobiet i mężczyzn. Badanie potwierdziło tezę o związkach makiawelizmu

z wieloma negatywnymi procesami w obrębie osobowości, i to bez względu na płeć. Najlepszymi predyktorami makiawelizmu okazały się cechy osobowości pogranicznej (*borderline*), charakteryzującej się między innymi niezrównoważeniem emocjonalnym, nieadekwatnymi i niekontrolowanymi wybuchami gniewu, impulsywnymi zachowaniami autodestrukcyjnymi oraz silnymi, ale nietrwałymi związkami z innymi ludźmi (JAKUBIK, 1999), które wyjaśniały 18% wariancji tej zmiennej.

Różnorodność skorelowanych z makiawelizmem psychopatologicznych właściwości wskazuje na to, że choć makiawelistów łączy podobieństwo na poziomie behawioralnym, są oni jednak grupą niejednorodną pod względem właściwości osobowościowych, co oznacza, że manipulują z różnych powodów. Wyniki otrzymane przez McHoskeya są spójne z rezultatami poprzednich badań (ALLSOPP, EYSENGK, EYSENGK, 1991), w których makiawelizm korelował z ekstrawersją i psychotyzyzm w Eysencka trójwymiarowym modelu osobowości. Zgodnie z hipotezą, że zaburzenia osobowości uwidaczniają się na wymiarach osobowości jako wartości ekstremalne, można więc było oczekiwać silniejszego związku makiawelizmu z zaburzeniami z podgrupy I według DSM-IV (osobowość paranoidalna i schizoidalna — w relacji do Eysencka psychotyzyzmu) i z podgrupy II (osobowość pograniczna i antysocjalna — w relacji do ekstrawersji). Dokładnie taki był wynik referowanego badania.

W innych badaniach McHOSKEYA (1999) makiawelizm korelował ujemnie z zainteresowaniem społecznym (w ujęciu Adlera; korelacja umiarkowana) i prospołecznym zachowaniem (korelacja niska) oraz dodatnio — z alienacją, antyspołecznym zachowaniem i orientacją na kontrolę (korelacja od niskiej do umiarkowanej). Wyniki potwierdzają, zdaniem autora, powiązania makiawelizmu ze złym przystosowaniem, z problemami interpersonalnymi i patologią.

Związek między makiawelizmem i mierzonymi kwestionariuszowo tendencjami paranoidalnymi analizowali na grupie studentów Dawid CHRISTOFFERSEN i Clifton STAMP (1995). Autorzy uzyskali dodatnią korelację o umiarkowanej sile dla obu płci. Makiaweliczna koncepcja człowieka przypomina w pewnych aspektach cechy osobowości paranoidalnej, która charakteryzuje się nieufnością, podejrzliwością, tendencją do oskarżania innych i przypisywania im złych zamiarów.

3.2. Problemy interpersonalne

Celem studium Michaela GURTMANA (1992), w którym autor posłużył się kolistym modelem stosunków interpersonalnych, była próba określenia, jakiego typu trudności interpersonalnych doświadczają ludzie różniący się poziomem zaufania. Makiawelizm traktowano jako formę braku zaufania, cechującą się wrogością. Problemy interpersonalne identyfikowano na podstawie samoopisu. Niemakiaweliści nie opisywali trudności związanych z łatwowiernością czy naiwnością oraz brakiem asertywności i zgłaszali niższy poziom stresu. Na tej podstawie autor skłania się ku stwierdzeniu, że niski makiawelizm nie wiąże się z większym ryzykiem interpersonalnym dla posiadacza tej cechy, a w szczególności — z ryzykiem bycia wykorzystywanym przez innych. Należy jednak pamiętać, że dane, jakie posłużyły Gurtmanowi, pochodzą z samoopisu, więc być może, niektórzy narażeni na eksploatację niemakiaweliści tego zagrożenia po prostu nie spostrzegają lub nie uważają go za swój problem.

Lista zgłaszanych przez makiawelistów problemów interpersonalnych jest imponująca: nadmierna mściwość, rywalizacyjność w sytuacjach, które tego nie wymagają, trudność w przedłożeniu potrzeb innej osoby nad potrzeby własne, trudność w zaufaniu innej osobie, zbyt duża podejrzliwość, trudność zawierzenia, że inna osoba zrobi coś dobrze. Następne miejsca na liście problemów zajmują: trudność w wyrażaniu podziwu, w przejęciu się cudzymi problemami, w wyrażaniu uczuć wprost, zbyt łatwe denerwowanie się, trudność w cieszeniu się szczęściem innej osoby, nadmierna zazdrość, trudność w relaksowaniu się i w przyjemnym spędzaniu czasu poza domem, trudność w okazywaniu przywiązania i w odczuwaniu bliskości. Gurtman sprawdzał także, czy na podstawie zgromadzonych przezeń danych można przypisać makiawelistom jakieś specjalne zdolności interpersonalne. Okazało się, że zgłaszali oni mniej kłopotów związanych z byciem wykorzystywanym przez innych, ale różnica ta była nieistotna statystycznie, dlatego autor uważa, że interpersonalne umiejętności makiawelistów są raczej przeceniane.

Wbrew oczekiwaniom problemy interpersonalne makiawelistów i osób nieufnych nie były takie same. Osoby o niskim poziomie zaufania zgłaszały zarówno kłopoty z ufaniem ludziom, jak i okazywanie nadmiernej ufności w innych sytuacjach. Zdaniem GURTMANA (1992), makiawelista prezentuje nieufność opartą na wrogości, a podejrzliwość osoby o niskim poziomie interpersonalnego zaufania ma swe źródło w potrzebie dominacji.

3.3. Psychopatia i narcyzm

Psychopatia, makiawelizm i narcyzm są uważane za cechy społecznie niepożądane. Mimo iż każdy z tych konstruktów ma właściwości unikalne, ich wspólny element stanowi tendencja do manipulacji innymi ludźmi oraz ich wykorzystywania. Początkowo związki makiawelizmu z psychopatią i z narcyzmem rozpatrywano osobno, później zaś badano całą „ciemną triadę” osobowości.

Richard Christie uważał, że makiawelizm i psychopatia nie są powiązane. Wczesne próby korelowania miar makiawelizmu z miarami psychopatii przynosiły sprzeczne rezultaty: brak korelacji (ROSENBLATT, HANNUM, 1969) lub korelację niską (SMITH, GRIFFITH, 1978; RAY, RAY, 1982). Ale przyczyną takich wyników był prawdopodobnie sposób pomiaru psychopatii, dokonywany za pomocą skali stanowiącej część kwestionariusza MMPI. Mimo to od początku za oczywisty uznawano fakt, że opisowe charakterystyki psychopatów i makiawelistów są podobne, dlatego SKINNER (1988), opierając się na GREENWALDA (1967, za: SKINNER, 1988) opisie psychopatów, którzy odnieśli sukces, zaproponował uznanie makiawelizmu za zmienną ten sukces warunkującą, co zachodzić miało dzięki umiejętności unikania kłopotów przez stosowanie manipulacji.

John McHoskey, William Worzel i Christopher Szyarto (1998) wysunęli tezę, że makiawelizm i psychopatia stanowią ten sam wymiar osobowości. Za punkt wyjścia przyjęli opis makiawelizmu, którego dokonał Christie, zawierający właściwości, stanowiące istotę osobowości psychopatycznej: trudność w nawiązywaniu głębszych związków emocjonalnych, formalnie niezaburzoną ogólną inteligencję i skłonność do manipulacji. Odrębność konstruktów bierze się — zdaniem autorów — z tego, że pierwszy z nich badany był w ramach psychologii społecznej i osobowości, a osobami badanymi byli głównie studenci szkół wyższych — społecznie dobrze przystosowani; drugim natomiast zajmowali się psychologowie kliniczni, badający więźniów i pacjentów psychiatrycznych. Oba konstrukty mają podobne odniesienie do ogólnych teorii osobowości. W Wigginsa kolistym modelu stosunków interpersonalnych obydwa umiejscowione są w kwadrancie wysoka dominacja — nienawiść.

Podział psychopatii na pierwotną (idiopatyczną) i wtórną (objawową) stanowił próbę odróżnienia takiego antyspołecznego zachowania, którego przyczyną jest zespół psychopatycznych dyspozycji psychicznych, od podobnego zachowania występującego u osób pozbawionych tego rodzaju właściwości (KARPMAN, 1941, za: McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998). McHoskey i współpracownicy (1998) odwołują się do badań Roberta Hare’a (Harpur, Hare, Hakstian, 1989), którego dwuczynnikowy model obej-

muje psychopatię pierwotną oraz wtórną. Porównując dotychczasowe badania nad makiawelizmem i psychopatią, McHOSKEY, WORZEL i SZYARTO (1998) doszukali się następujących cech wspólnych makiawelizmowi i psychopatii pierwotnej: łatwość wypowiadania się i powierzchowny urok osobisty, nadmierne poczucie własnej wartości, patologiczne kłamstwo, manipulacja, brak poczucia winy i empatii oraz nieprzyjmowanie odpowiedzialności. Natomiast wtórną psychopatię i makiawelizm łączy pozytywny związek z lękiem, podatność na nudę, brak długoterminowych celów z wyjątkiem materialnych. Badacze proponują analogiczne rozróżnienie między „pierwotnym” makiawelizmem, który odzwierciedlałby zestaw dyspozycji osobowościowych, oraz „wtórnym”, dotyczącym zachowania. Pozwoliłoby to uniknąć problemów związanych z łączeniem w jednej grupie osób o zupełnie innych dyspozycjach na podstawie podobnego zachowania, co skutkuje trudnymi do wytłumaczenia związkami, np. korelacją makiawelizmu z lękiem, co jest niezgodne z oczekiwaniami, jeśli zważyć na fakt, że brak lęku stanowi jeden z podstawowych objawów psychopatii. Taki podział znajduje odzwierciedlenie w konstrukcji skali Mach, która zawiera pytania dotyczące dyspozycji (*Poglądy na naturę ludzką* i *Moralność*) oraz zachowania (*Taktyka*). Badania wykorzystujące różne kwestionariuszowe miary psychopatii potwierdziły tezę McHoskeya oraz współpracowników o związku makiawelizmu z pierwotną i wtórną psychopatią (korelacja umiarkowana), dlatego uznali oni, że skalę Mach IV można traktować jako globalną miarę psychopatii w populacji ogólnej. Osoby otrzymujące wysokie wyniki w tej skali zajmują środkowy zakres wymiaru psychopatii. Autorzy uważają ich za „psychopatów, którym się powiodło”. FEHR, SAMSOM i PAULHUS (1992) formułują to odwrótnie: psychopaci to makiaweliści, którzy popadli w konflikt z prawem. Korelację makiawelizmu z psychopatią, badaną różnymi metodami i według różnych kryteriów, wykazały także inne badania (WIDIGER, HARE, RUTHERFORD, ALTERMAN, CORBITT i inni, 1996).

Delroy PAULHUS i Kevin WILLIAMS (2002) sprawdzali hipotezę o tożsamości trzech konstruktów: makiawelizmu, subklinicznej psychopatii oraz subklinicznego narcyzmu w grupie studentów. Miary okazały się w średnim stopniu skorelowane, lecz nie tożsame. Jedynym wspólnym korelatem spośród cech Wielkiej Piątki okazała się ugodowość (korelacja ujemna). Psychopatów odróżniał od makiawelistów niski poziom neurotyzmu.

W badaniach Kibeoma LEE i Michaela ASHTONA (2005) makiawelizm korelował silnie z pierwotną psychopatią i słabo — z narcyzmem. Wszystkie trzy cechy były skorelowane ujemnie z wymiarem uczciwość — uniżoność modelu HEXAGO. Natomiast w modelu Wielkiej Piątki brak było cechy, która korelowałaby z „ciemną triadą” tak konsekwentnie. Ugodo-

wość wykazywała korelację ujemną z psychopatią i makiawelizmem, ale nie z narcyzmem. Kobiety miały znacząco niższe natężenie cech „ciemnej trójki”, ale zależności między cechami pozostawały takie same dla obu płci. Lee i Ashton uważają, że narcyzm jest konstruktem odmiennym, natomiast psychopatia i makiawelizm są bardzo zbliżone — mocno korelują z sobą, a wzór korelacji z innymi zmiennymi uwzględnionymi w badaniu jest dla obu identyczny. Wynik ten stanowi argument na rzecz hipotezy McHoskeya, Worzela i Szyraty (1998), zgodnie z którą makiawelizm jest globalną miarą psychopatii w populacji „normalnych” ludzi.

Sharon Jakobwitz i Vincent Egan (2006) sprawdzali ponownie, czy „ciemna triada” utworzy pojedynczą dymensję. Skala Mach IV korelowała silnie z miarami psychopatii i umiarkowanie — z narcyzmem. Związki makiawelizmu z psychopatią pierwotną były silniejsze niż z wtórną. Gała „ciemna triada” korelowała jedynie z ugodowością. Natomiast neurotyzm wiązał się zarówno z makiawelizmem, jak i oboma rodzajami psychopatii. Konstrukty „ciemnej triady” utworzyły jeden czynnik, co potwierdza tezę, że stanowią one jeden wymiar osobowości. W badaniach Jakobwitz i Egana teza o istnieniu „ciemnej trójki” jako pojedynczego wymiaru potwierdziła się po raz pierwszy w pełni. Związki makiawelizmu z narcyzmem wykazano także na podstawie innych badań (Soyer, Rovenpor, Kopelman, Mullins, Watson, 2001).

3.4. Depresja

Badania poświęcone związkom makiawelizmu z depresją prowadzono na grupie pacjentów psychiatrycznych powyżej 65. roku życia (LaTorre, McLeod, 1978). Wśród osób z kliniczną depresją, której towarzyszyły myśli samobójcze, powiązania z makiawelizmem zależały od płci. Mężczyzn z depresją cechował niższy poziom makiawelizmu w porównaniu z pacjentami bez depresji. Natomiast kobiety z depresją były bardziej makiaweliczne w porównaniu z grupą kontrolną, jednak różnica nie osiągała poziomu statystycznej istotności. Autorzy sądzą, że przyczyną jest różny stosunek mężczyzn i kobiet do aktu samobójstwa. Kobiety czynią to w większym stopniu w celu manipulowania otoczeniem.

W badaniach Ireny Pilch (2005), prowadzonych w grupie z populacji ogólnej, depresja mierzona Skalą Depresji Becka korelowała w umiarkowanym stopniu z poziomem makiawelizmu, choć średni poziom depresji był w tej grupie niski. Podobne wyniki otrzymali Bakır, Yılmaz i Yavas

(1996), prowadzący badania na grupie tureckiej, oraz WATSON, MILLIRON i MORRIS (1995). Z powodu małej liczby badań nie jest pewne, czy związek poziomu makiawelizmu z depresją ma charakter uniwersalny.

3.5. Aleksytyzmia

Próbie spojrzenia na makiawelizm z nowej perspektywy podjęli Colin WASTELL i Alexandra BOOTH (2003). Badacze ci wyszli od krytyki „wolicjonalnego” modelu makiawelizmu, modelu opartego na założeniu, że makiaweliści świadomie wybierają strategię zachowania, po czym zaproponowali model konkurencyjny, skoncentrowany na procesach afektywnych. Podobieństwo makiawelisty i aleksytymika widoczne jest już w ich ogólnych charakterystykach: obaj są realistyczni i nieemocjonalni, pozbawieni ciepła w kontaktach, zorientowani na zadania, emocjonalnie zdystansowani wobec ludzi, których postrzegają jako „rzeczy” wymienialne na inne, czy też jako środki do osiągnięcia celów. Ponieważ empatia odzwierciedla umiejętność dzielenia doświadczenia emocjonalnego z drugą osobą, przeto makiaweliści powinni być nieempatyczni — i faktycznie takie są wyniki badań (ABRAMSON, 1973; RUSHTON, CHRISJOHN, FEKKEN, 1981; BARNETT, THOMPSON, 1985; SJÖBERG, LITTORIN, 2003). Brak empatii może powodować, że nie są oni w pełni świadomi swego wpływu na tych, którymi manipulują. Makiaweliści są w stanie zrozumieć sytuację swojej ofiary (poznawczy aspekt empatii), co jest konieczne, by manipulować, ale nie potrafią odzwierciedlić jej położenia na poziomie emocjonalnym.

Aby stwierdzić, do jakiego stopnia makiaweliści mogą internalizować normy moralne, WASTELL i BOOTH (2003) analizują odczucia winy i wstydu, towarzyszące zwykle przekroczeniu normy. Te negatywne, niepożądane z punktu widzenia jednostki emocje pełnią ważną funkcję w powstrzymaniu nieetycznego zachowania. Można oczekiwać, że makiaweliści odczuwają je w mniejszym nasileniu. Emocje kontrolujące nie są tożsame: wstyd odzwierciedla poczucie bycia odrzuconym przez innych, a poczucie winy pojawia się, gdy jednostka uświadamia sobie przekroczenie normy, i często wiąże się z karą, ale nie z odrzuceniem. Według Wastella i Booth makiawelista będzie odczuwał wstyd, bo jego obecność może sygnalizować utratę szansy wywierania wpływu na innych. Rozwój wewnętrznego zespołu standardów wymaga dobrze funkcjonującego systemu emocji. Jeśli makiaweliści rzeczywiście mają deficyty emocjonalne, mogliby mieć także słabiej rozwinięty wewnętrzny kodeks moralny, niezbędny w doświadczeniu winy. Jeśli zaś alternatywna wizja makiawelisty jako wybie-

rającego manipulację jest bardziej odpowiednia, mógłby on doświadczać winy, ale potrafiłby przewyżczać to uczucie w imię własnych interesów.

Badania empiryczne potwierdziły przypuszczenia WASTELLA i BOOTH (2003): makiawelizm był związany z aleksytymią (korelacja umiarkowana) i negatywnie z empatią (korelacja niska), korelował z odczuwaniem wstydu (choć korelacja nie osiągnęła statystycznej istotności) i negatywnie z odczuwaniem winy (korelacja niska). Istotnymi predyktorami makiawelizmu okazały się: trudność w identyfikowaniu uczuć, zewnętrze zorientowane myślenie, skłonność do wstydu, brak skłonności do odczuwania poczucia winy. Poczucie winy było jednak najważniejsze. Aleksytymia odgrywała rolę mediatora związku empatii z makiawelizmem.

Według koncepcji wolicjonalnej makiawelista wie, kiedy postępuje źle, jednak taka wiedza skutkować powinna poczuciem winy. Podczas gdy wstyd związany jest z odsuwaniem się od innych, wina motywuje akcję naprawczą, a więc wina potencjalnie wzmacnia relację. Poczucie się do winy wymaga empatycznej świadomości czyjegoś stresu i świadomości tego, że jest on związany z określonym czynem, co wywołuje pragnienie zadośćuczynienia. Makiaweliczny brak winy to skutek niemożności emocjonalnego współodczuwania. Fakt, że makiawelista żyje w świecie ubogim w emocje, co prawda wśród ludzi, ale w izolacji, sprawia, że centrum tego świata stanowią jego własne potrzeby i pragnienia. Aby jednak te egocentryczne cele osiągnąć, musi sprostać społecznym wymaganiom w takim stopniu, by nie zostać wykluczonym. Temu właśnie służy odczuwanie wstydu.

WASTELL i BOOTH (2003) zaznaczają, że postępowanie wobec makiawelistów powinno być różne w zależności od tego, która koncepcja makiawelizmu — dotychczasowa, czy też wynikająca z ich badań — jest prawdziwa. Jeśli strategia makiaweliczna jest skutkiem deficytu, który wynika z nieprawidłowego rozwoju emocjonalnego, niesprawiedliwe byłoby obciążanie makiawelistów odpowiedzialnością, a próby zmiany ich postaw okazałyby się po prostu nieskuteczne. Makiawelizm jest zestawem cech i zachowań nieatrakcyjnych dla przeciętnego człowieka. Trudno wyobrazić sobie osobę, która lubi być manipulowana. Gdy uświadomimy sobie, że w dłuższym czasie makiaweliczny stosunek do ludzi prowadzi do zrywania kolejnych relacji i pozostawiania za sobą rosnącej grupy urażonych byłych przyjaciół i partnerów, nie będziemy już mogli traktować makiawelizmu jako wyrozumowanej strategii, ułatwiającej osiągnięcie życiowych celów.

Propozycję WASTELLA i BOOTH (2003) należy uznać za interesującą próbę spojrzenia na makiawelizm z innej perspektywy, ale wyniki ich badań można interpretować inaczej. Tendencję do odczuwania wstydu potraktować możemy jako zjawisko przemawiające na niekorzyść hipotezy łączącej makiawelizm z aleksytymią. Założenie, że pierwotne jest zuboże-

nie emocjonalne, a wtórnie rozwija się syndrom makiawelizmu, nie wydaje się uprawnione. Być może, bywa odwrotnie — z czasem makiawelista „znieczula się” emocjonalnie, wykluczając pewien rodzaj emocji z dostępnego repertuaru. Może jest on w pełni zdolny do odczuwania winy, ale specyficzny system norm i wartości ogranicza zakres sytuacji, w których reakcja ta będzie się ujawniała. Jeśli populacja liczy wielu makiawelistów, osoba taka wcale nie musi być izolowana — może się łączyć z podobnymi do siebie i tworzyć koalicje pomocne w osiągnięciu egocentrycznych celów, przynoszących obojętny zysk. Badania nad moralnością makiawelistów nie potwierdzają tezy, że nie są oni w stanie ocenić etycznego wymiaru własnych i cudzych zachowań (por. rozdział 5.). Samo pojęcie „aleksytymia”, choć często przywoływane, nie uzyskało statusu kategorii diagnostycznej w żadnym z psychiatrycznych systemów klasyfikacyjnych, wobec czego jego status jest wątpliwy (JAKUBIK, 1999, s. 92). Mimo wszystko związki makiawelizmu z aleksytymią potwierdzono w kolejnych badaniach (SJÖBERG, LITTORIN, 2003).

3.6. Agresja, przestępczość, samobójstwa

Niewiele jest badań, które dotyczą wprost agresywnych zachowań osób o różnym makiawelizmie. W badaniach TOUHEYA (1971; cyt. za: FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992) wykazano umiarkowaną korelację między makiawelizmem a problemami związanymi z agresją i samokontrolą w grupie mężczyzn, w grupie kobiet zaś korelacja ta była niska dla problemów z agresją, a wysoka dla problemów z samokontrolą. NATHANSON, PAULHUS i WILLIAMS (2006a) na podstawie dokonanego przez osoby badane samoopisu stwierdzili, że makiawelizm przewidywał znęcanie się i — w mniejszym stopniu — przestępstwo. Zaobserwowano także większą liczbę zachowań agresywnych wśród hokeistów o wysokim poziomie makiawelizmu w czasie gry (RUSSELL, 1974), jednak w sytuacji tej agresja miała charakter instrumentalny, badanymi zaś byli wyłącznie mężczyźni.

W eksperymencie W. Andrew HARRELLA (1980) brały udział jedynie kobiety. W pierwszej fazie badań dowiadywały się, że ich towarzyszką, z którą współpracowały (pomocnica eksperymentatora), kradnie zarobione przez nie pieniądze. Osoba ta wyrażała z tego powodu skruchę lub nie. W drugiej fazie eksperymentu współpracownica eksperymentatora „rozwiązywała problem”, a uczestniczka karała ją za każde złe rozwiązanie, włączając urządzenie emitujące głośny dźwięk. Długość i natężenie dźwięku stanowiły wskaźniki agresji. Jest rzeczą oczywistą, że uczestniczki

przejawiały większą agresję wobec osoby niewyrażającej skruchy. Nie potwierdziło się przypuszczenie, że makiawelistki będą ogólnie bardziej agresywne. Natomiast były one agresywniejsze wobec skruszonej koleżanki, w porównaniu z niemakiawelistkami, prawdopodobnie dlatego, że nie wierzyły w szczerość jej skruchy. Natomiast wobec osoby nieokazującej skruchy reakcje były odwrotne — makiawelistki okazywały jej większą pobłażliwość. Tłumacząca się koleżanka wyraźnie bardziej irytowała makiawelistki, którym zapewne łatwiej przychodziło zrozumieć odmienną postawę i utożsamić się z nią. Wyniki eksperymentu sugerują, że różnice między osobami o odmiennym poziomie makiawelizmu dotyczyć mogą nie tylko liczby zachowań agresywnych, lecz także sytuacji, które agresję prowokują.

W badaniach poświęconych uwarunkowaniom samobójstw (WATSON, MILLIRON, MORRIS, 1995) makiawelizm zdefiniowany został jako sceptycyzm dotyczący potrzeby prawdomówności oraz zgeneralizowany brak zaufania. Zgodnie z oczekiwaniami, makiawelizm korelował pozytywnie z wynikami w skali alienacji, z depresją, lękiem, a ujemnie — z orientacją wspólnotową i samooceną (korelacje od niskich do umiarkowanych). Tendencje makiaweliczne zostały uznane za jeden z czynników dezintegracji społecznej, sprzyjający anomii, a więc także — pośrednio — samobójstwom.

3.7. Seksualność

John McHoskey (2001b) zajmował się związkiem makiawelizmu z postawami i zachowaniami seksualnymi. Badani — ludzie między osiemnastym a dwudziestym pierwszym rokiem życia — opisywali szczegółowo swoje zachowania i preferencje seksualne, wypełniając kwestionariusz ankiet. Dla obu płci makiawelizm korelował pozytywnie z ciekawością seksualną, promiskuityzmem i ujemnie — z cenzurą treści seksualnych; dodatkowo — także z wymuszaniem seksu siłą i udawaniem miłości w celu zdobycia partnera, czyli związany był z narcystycznymi i manipulacyjnymi postawami seksualnymi (korelacja od niskiej do umiarkowanej, dla każdej ze zmiennych wyższa dla mężczyzn). W grupie mężczyzn makiawelizm wiązał się pozytywnie z podnieceniem (korelacja niska) i wrogością seksualną (korelacja umiarkowana), a także z liczbą partnerek w ostatnim roku i w ciągu życia, ze zdradą, z omawianiem spraw intymnych z innymi ludźmi i upajaniem partnerki w celu skłonienia do stosunku (korelacja od niskiej do umiarkowanej). W grupie kobiet makiawelizm korelował dodat-

nio z nerwowością seksualną, wiekiem inicjacji seksualnej i masturbacją, negatywnie zaś — z satysfakcją seksualną (korelacja niska). Płeć wyraźnie różnicowała postawy seksualne makiawelistów: mężczyźni byli przede wszystkim wrodzy i promiskuityczni, a kobiety cechowało poczucie winy i niezadowolenie.

Badania nad seksualnością potwierdziły przypuszczenia, że osobowość makiaweliczna mężczyzn i kobiet może przejawiać się odmiennie. McHoskey (2001b) zwraca uwagę na podobne różnice w manifestowaniu się tendencji psychopatycznych: u mężczyzn w postaci osobowości antysocjalnej (*Antisocial Personality Disorder*), a u kobiet jako osobowości histrionicznej (*Histrionic Personality Disorder*). Hipoteza o makiawelizmie jako subklinicznej formie psychopatii (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998) jest więc spójna z wynikami badań nad seksualizmem makiawelicznych kobiet i mężczyzn.

3.8. Podsumowanie

W licznych badaniach wykazano związki makiawelizmu z różnego typu zaburzeniami psychicznymi i dysfunkcjami osobowości. Najlepiej udokumentowane są powiązania makiawelizmu z psychopatią. Doprowadziły one niektórych badaczy do wniosku, że oba konstrukty opisują ten sam wymiar osobowości. Nie jest to jednak opinia powszechnie podzielana. Makiawelizm i psychopatia były także badane, wraz z narcyzmem, jako „ciemna triada” osobowości, jednak związek makiawelizmu z psychopatią jest silniejszy niż z narcyzmem.

Powiązania makiawelizmu z ogólnym wskaźnikiem dysfunkcji osobowości według DSM-IV, a także ze skalami badającymi cechy osobowości pogranicznej, paranoidalnej, pasywno-agresywnej i antyspołecznej dowodzą, że syndrom ten ma związek z szerokim spektrum zaburzeń. Opisano też korelację poziomu makiawelizmu z depresją oraz z obszerną listą problemów interpersonalnych, których punktem wspólnym były nieufność i wrogość, odczuwane przez makiawelistów w stosunku do innych ludzi. Co ciekawe, niemakiaweliści wydają się wolni od tego typu problemów.

Propozycja potraktowania makiawelizmu jako zaburzenia powiązanego z aleksytymią, którego istotę stanowi brak empatii na poziomie afektywnym, przedstawia makiawelistę w nowym świetle: jako osobę niezdającą sobie sprawy ze swego wpływu na innych i niebędącą w stanie świadomie kształtować swego zachowania w sytuacjach interpersonalnych. Makiawelizm jako skutek nieprawidłowego rozwoju emocjonalnego byłby już zabu-

rzeniem, niemającym wiele wspólnego ze „zwycięską” strategią, opisywaną przez Christiego i Geis. Nie byłoby także możliwości utożsamiania tak rozumianego makjawielizmu ze strategią rywalizacyjną w rozumieniu biologii ewolucyjnej. Z pewnością jednak propozycja ta akcentuje jedno ze źródeł postawy makjawielicznej: zaburzenia rozwoju emocjonalnego, które dotychczas raczej pomijano. Nie jest to źródło jedyne ani — być może — najważniejsze, gdyż znaczenia społecznego uczenia się jako sposobu przekazywania makjawielicznego systemu poglądów i makjawielicznej strategii nie należy negować (por. rozdział 8.).

Uzyskana w badaniach dzieci i dorosłych dodatnia korelacja między poziomem makjawielizmu i agresją oraz znęcaniem się pozwala postawić pytanie o rolę makjawielizmu w prowokowaniu społecznie niepożądanych zachowań. Wraz z wynikami potwierdzającymi związki z psychopatologią badania te stanowią mocny argument potwierdzający destruktywne działanie postaw makjawielicznych, zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i społeczeństwa.

4. MAKIAWELIZM W KONTAKTACH SPOŁECZNYCH

4.1. Cechy i postawy wpływające na kontakty interpersonalne

Makiaweliści uważani są za mistrzów wpływu społecznego, dlatego można oczekiwać, że mają pewnego rodzaju umiejętności interpersonalne, niedostępne niemakiawelistom. Wiemy już, że — wbrew oczekiwaniom — osoby makiaweliczne wykazują mniejszą inteligencję społeczną i emocjonalną oraz niższą dyspozycyjną empatię w porównaniu z niemakiawelistami (por. rozdział 2.). Spośród wielu konstruktów opisujących różnice indywidualne, uwidaczniające się w kontaktach społecznych, najczęściej z makiawelizmem łączone były postawy wobec społecznej wymiany, obserwacyjna samokontrola i otwartość.

4.1.1. Postawy regulujące społeczną wymianę

Dwa rodzaje orientacji: na wspólnotę i na wymianę, odzwierciedlają odmienne zasady regulujące wymianę w związku. Uczestnicy relacji wspólnotowej udzielają sobie korzyści w odpowiedzi na swe potrzeby i zainteresowania, bez oczekiwań dotyczących ewentualnych zysków w przyszłości. Ludzie o orientacji wymiennej oczekują porównywalnych dóbr w przyszłości, nie zajmują się potrzebami innych, lecz kontrolują dawanie i branie korzyści. W badaniu Sereny CHEN, Annette LEE-CHAI i Johna BRAGHA (2001) makiawelizm korelował z kwestionariuszowo mierzonymi: orientacją na wymianę — dodatnio (korelacja słaba), i z orientacją na wspólnotę — ujemnie (korelacja umiarkowana). Także wyróżnione grupy

osób: wysoka orientacja wymienna — niska wspólnotowa i wysoka orientacja wspólnotowa — niska wymienna, różniły się istotnie poziomem makiawelizmu — wyższy makiawelizm przejawiała grupa nastawiona na wymianę.

Inny aspekt wymiany społecznej badali Norman GOTTERELL, Robert EISENBERG i Hilda SPEICHER (1992). Badacze ci założyli, że ludzie różnią się wiarą w to, że inni odwdzięczą się za udzieloną im pomoc. Osoby ostrożne w sprawach wymiany (*high reciprocation wariness*) odczuwają niechęć do przyjmowania pomocy, jej oddawania i wnoszenia dużego wkładu w relacje społeczne. Taka postawa sprawia, że ludzie ci mogą być odbierani jako nadmiernie skoncentrowani na sobie i niezależni, co może im utrudniać nawiązywanie głębszych, opartych na zaufaniu relacji. Gotterell i współpracownicy chcieli sprawdzić, czy konstrukt ten jest powiązany z makiawelizmem. Pierwsza opcja opierała się na założeniu, że ludzie ostrożni w sprawach wymiany są po prostu makiawelistami. Zgodnie z drugą opcją, analiza teoretyczna pozwala wnioskować, że ludzie ostrożni w kwestiach wymiany koncentrują się na tym, że inni mogliby zyskać przewagę ich kosztem, a makiaweliści — na tym, że oni mogliby coś zyskać kosztem innych. Druga z tych opcji znalazła potwierdzenie, gdyż badania wykazały niezależność obu konstruktów.

Różnice indywidualne w wrażliwości na sprawiedliwą wymianę mogą decydować o doświadczaniu stresu i wpływać na zachowanie, szczególnie w sytuacjach niejednoznacznych i konfliktowych, gdy nie wiadomo, jakie zachowanie jest odpowiednie z etycznego punktu widzenia. Nie dla wszystkich sprawiedliwa wymiana jest ważna. Wśród osób nieprzysiężających wagi do równości wkładów i zysków wyróżnia się „dawców” i „biorców” (HUSEMAN, HATFIELD, MILES, 1987; cyt. za: MUDRACK, MASON, STEPANSKI, 1999). Badania wykazały, że „biorców” cechuje wyższy poziom makiawelizmu w porównaniu z „dawcami” (KING, MILES, 1994, 1995; cyt. za: MUDRACK, MASON, STEPANSKI, 1999). Wynik ten jest zgodny z oczekiwaniami — makiaweliczny syndrom chłodu sprawia, że makiaweliści patrzą na sytuację z punktu widzenia własnego interesu, mniej kierując się lojalnością czy przywiązaniem. Kerry SAULEY i Artur BEDEIAN (2000) wykazali ponownie, że „biorczy” (*entitles*), czyli osoby w sytuacji wymiany koncentrujące się bardziej na zyskach, przejawiają większe tendencje makiaweliczne w porównaniu z koncentrującymi się na wkładach „dawcami” (*benevolents*), potwierdzając opinię o makiawelistach jako osobach kierujących się przede wszystkim własnym interesem.

Zespołami postaw, mającymi związek ze społeczną wymianą, są indywidualizm i kolektywizm, rozumiane jako dwa oddzielne wymiary, niebędące swymi przeciwieństwami (OYSEMAN, 1993). Indywidualizm skłania do skupienia uwagi na osobistych celach — liczy się indywidualny

sukces, ludzie muszą rywalizować z sobą o ograniczone zasoby, a koalicje — nawiązywane w celu maksymalizacji osobistego zysku — są zmienne i dostosowane do wymogów sytuacji. Dla kolektywizmu charakterystyczna jest koncentracja jednostki na normach społecznych i powinnościach wobec grupy, ze szczególnym podkreśleniem wewnątrzgrupowej kooperacji, a konflikt jest tu zjawiskiem międzygrupowym. Wspólne elementy tych wymiarów mogą współistnieć zarówno na poziomie kultury, jak i jednostki. Przedstawione charakterystyki sugerują związek makiawelizmu z indywidualizmem, choć kolektywiści mogą rywalizować na zewnątrz grupy, a indywidualiści mogą dawać pierwszeństwo dobru wspólnoty. W badaniach Daphny OYSEMAN (1993) zarówno kolektywizm, jak i indywidualizm były istotnymi predyktorami makiawelizmu. Najbardziej makiaweliczne osoby miały wysoki wynik na obu wymiarach. Postawa kolektywistyczna nie zapobiega więc makiawelizmowi, lecz jedynie go przekierowuje: z członków własnej grupy na osoby spoza wspólnoty. Związki makiawelizmu z indywidualizmem i kolektywizmem potwierdzono także w innych badaniach (WATSON, MORRIS, 1994).

Dodatkowych argumentów na poparcie tezy, że makiaweliści nie są pełnoprawnymi uczestnikami społecznej wymiany, dostarczają wyniki badań Philippe'a RUSHTONA, Rolanda CHRISJOHNA i Cynthii FEKKEN (1981), w których duży zestaw kwestionariuszy do badania orientacji prospołecznej, mierzących między innymi zainteresowanie społeczne i altruizm, korelował ujemnie ze skalą makiawelizmu (korelacja od słabej do umiarkowanej). Badacze określili makiawelizm miarą „nieodpowiedzialności społecznej”. Dodatnia korelacja między wynikami skali makiawelizmu i miarą postawy rywalizacyjnej, odpowiadającej nastawieniu „przeciw ludziom” w teorii Karen Horney, jest argumentem na poparcie zdroworozsądkowej i uznawanej za oczywistą, lecz niezbyt dobrze udokumentowanej tezy o niewybiórczym, rywalizacyjnym nastawieniu makiawelistów w kontaktach społecznych (THORNTON, BUTLE, 1994).

Uogólniony stosunek do ludzi i do społecznej wymiany znajduje odzwierciedlenie w konkretnych postawach. W badaniach poświęconych umiejętnościom społecznym studentów medycyny (MERRILL, LORIMOR, THORNBY, VALLBONA, 1998) wysoki makiawelizm wiązał się z negatywnymi postawami wobec pacjentów z problemami psychologicznymi, niski zaś — z pozytywną postawą wobec pacjentów w podeszłym wieku. W innych badaniach (MERRILL, CAMACHO, LAUX, THORNBY, VALLBONA, 1993) wysoki poziom makiawelizmu studentów medycyny związany był z negatywnym stosunkiem do pacjentów geriatrycznych i hipochondrycznych oraz z nadmiernym zaufaniem do technicznych możliwości medycyny.

4.1.2. Obserwacyjna samokontrola

Zarówno obserwacyjna samokontrola (*self-monitoring*), jak i makiawelizm wymagają kierowania wywieranym wrażeniem, w związku z tym oba konstrukty mogą być z sobą związane. Jednak w badaniach korelacja między ich miarami była nieistotna (SNYDER, 1974) lub słaba (BELL, MCGHEE, DUFFEY, 1986; ICKES, REIDHEAD, PATTERSON, 1986). William ICKES, Susan REIDHEAD i Miles PATTERSON (1986) sądzili, że powody i sposoby używania technik autoprezentacyjnych przez osoby o dużej obserwacyjnej samokontroli i przez makiawelistów są odmienne. Te pierwsze koncentrują się na partnerze, co nazwane zostało stylem akomodacyjnym, oraz współpracują z nim dla obopólnej korzyści, by zyskać aprobatę lub uniknąć konfliktu. Makiaweliści natomiast koncentrują się na sobie, przejawiając styl asymilacyjny — manipulują innymi dla własnego interesu. W badaniach style te identyfikowano na podstawie analizy rozmowy — określano stosunek zaimków osobowych w pierwszej osobie liczby pojedynczej („ja” — koncentracja na sobie) do pozostałych. Częstość użycia zaimka „ja” korelowała z makiawelizmem dodatnio, a z obserwacyjną samokontrolą ujemnie (korelacja niska).

Wyniki późniejszych badań potwierdzały związek makiawelizmu z obserwacyjną samokontrolą. W badaniach Stephena MADONNY, Andrei WESLEY i Howarda ANDERSONA (1988) samokontrola była jedynym istotnym predyktorem makiawelizmu. Natomiast w eksperymencie Christophera LEONE'A i Victorii CORTE (1994) przeżywanie konfliktów związanych z autoprezentacją charakteryzowało osoby o wysokiej obserwacyjnej samokontroli i makiawelistów. Susana CORRALL i Esther GALVETTE (2000) po dokonaniu analizy czynnikowej obu konstruktyw dowiodły, że czynniki składające się na makiawelizm są związane tylko z jednym z dwóch komponentów skali mierzącej obserwacyjną samokontrolę.

4.1.3. Otwartość

Otwartość (*self-disclosure*) może być traktowana jako proces zachodzący w konkretnej sytuacji, jako właściwość związku dwojga ludzi bądź jako mniej lub bardziej stała i zgeneralizowana cecha konkretnego człowieka. Można ją także uważać za taktykę manipulacji czy wpływu społecznego. Niezależnie od tego, z jakiej perspektywy otwartość będzie charakteryzowana, pozostanie ona zawsze ważnym czynnikiem wpły-

wającym zarówno na poszczególne interakcje, jak i na długotrwałe związki (MILLER, KENNY, 1986).

Warren JONES, Ted NICKEL i Alan SCHMIDT (1979) badali relację między otwartością a makiawelizmem eksperymentalnie, aby sprawdzić, czy makiaweliści są w stanie „użyć” otwartości, by zwiększyć szansę osobistego sukcesu. Osoby badane instruowano, że będą uczestniczyć w grze, wcześniej jednak miały spędzić chwilę na rozmowie z drugim uczestnikiem badania. Zanim do tego doszło, proszono badanych o określenie stopnia, w jakim byliby gotowi ujawnić osobiste informacje wobec przyszłego partnera (warunki kooperacji) lub przeciwnika (warunki rywalizacji). Makiawelizm nie wpływał bezpośrednio na gotowość do otwartości, ale makiaweliści okazywali większą otwartość w warunkach kooperacji, w porównaniu z warunkami rywalizacji, niemakiaweliści zaś czynili odwrotnie lub nie zmieniali swego zachowania. Zachowanie makiawelistów Jones, Nickel i Schmidt uznali za poprawne: racjonalne i zorientowane na zadanie, a zachowanie niemakiawelistów — za dysfunkcjonalne, co najwyżej zmniejszające ich lęk i napięcie. Z taką interpretacją trudno się zgodzić, gdyż większa otwartość wobec potencjalnego przeciwnika, z którym spotykamy się po raz pierwszy, może służyć nie tylko szybszemu nawiązaniu kontaktu oraz redukcji własnego lęku i wrogości, co autorzy zauważają, ale może także sprawić, że gra z tak „oswojonym” przeciwnikiem będzie bardziej *fair*, przyjemniejsza, mniej frustrująca. Możemy sobie wyobrazić sytuację, gdy przeciwnikiem niemakiawelisty jest makiawelista. W tym wypadku zabiegi tego pierwszego zdadzą się na nic, a informacje, które ujawni partnerowi, ten może wykorzystać do zdobycia przewagi. Gdyby jednak partnerem okazał się niemakiawelista, wzajemne, lepsze poznanie się poprawiłoby atmosferę i umożliwiłoby współpracę w takim zakresie, w jakim będzie to możliwe. Niemakiawelista robi więc to, do czego przywiązuje wagę — buduje relację. Większy wysiłek podejmuje wtedy, gdy sytuacja tego wymaga, gdyż zapowiedziana jest rywalizacja. Współzawodnictwo spowoduje, że kontakt z partnerem będzie mniej satysfakcjonujący, trzeba więc zawczasu temu zapobiec. Ponieważ otwartość sprzyja dobrej komunikacji, najczęstszym zaś skutkiem komunikacji jest wzrost kooperacji — między innymi dzięki wzrostowi poziomu zaufania, tworzeniu norm współpracy, budowaniu tożsamości grupowej (MESSICK, BREWER, 1983, za: GRZELAK, 2000) — można uznać, że niemakiawelista zachowuje się racjonalnie: stosuje taką taktykę, która najlepiej służy jego celom. Jones, Nickel i Schmidt wydają się tego nie dostrzegać. Bardzo ciekawe byłoby określenie poziomu makiawelizmu badaczy, którzy z góry zakładają, że tylko cele respektowane przez makiawelistów mają wartość.

DOMELSMITH i DIETCH (1978), badając kwestionariuszowo makiawelizm i otwartość, otrzymali negatywny związek u mężczyzn i pozytywny u ko-

biet. Wynik ten próbowano wyjaśniać, odwołując się do odmiennych — związanych z płcią — ról społecznych. Otwartość nie jest najlepszą taktyką manipulacji dla mężczyzn, gdyż nie oczekujemy takiego ich zachowania. W innym badaniu (O'CONNOR, SIMMS, 1990) uczestnicy zostali poinformowani, że będą przekonywać drugą osobę do udziału w eksperymencie psychologicznym, i motywowani do tego, by zyskać jej zgodę. Po tej manipulacji badani określali, w jakim stopniu będą skłonni określić informacje o sobie ujawnić przyszłemu partnerowi. Makiaweliczne kobiety miały istotnie wyższe wyniki w skali otwartości w porównaniu z niemakiawelistkami. Wśród mężczyzn różnic nie obserwowano.

Czy makiawelizm jest związany z otwartością, jaką prezentują partnerzy w bliskim związku? Eva BROWN i Rebecca GUY (1983) sprawdzały, w jakim stopniu osoby badane ujawniają wymienione w kwestionariuszu rodzaje informacji wobec najbliższego przyjaciela tej samej płci. Wyniki zależały — podobnie jak poprzednio — od płci osoby badanej. Makiaweliczni mężczyźni byli mniej otwarci wobec przyjaciela niż niemakiaweliczni, kobiety zachowywały się odwrotnie. Autorki interpretują wyniki, traktując otwartość jako technikę manipulacji. Taka interpretacja w sytuacji, gdy badaniu poddano otwartość wobec najlepszego przyjaciela, wydaje się zdecydowanie chybiona. Poziom wzajemnej otwartości bowiem uważa się dziś za jeden z ważnych wyznaczników jakości bliskich związków i jeden z warunków ich rozwoju (MILLER, KENNY, 1986). Fakt, że makiaweliczni mężczyźni są mniej otwarci wobec przyjaciół, jest, w świetle dotychczasowej wiedzy, zrozumiały. Nie ma także konieczności, aby twierdzić, że makiawelistki manipulują przyjaciółkami, okazując im większą otwartość. Można potraktować ich zachowanie jako dążenie do umocnienia, zacieśnienia lub ratowania relacji. W rzeczywistości w badaniach zebrano jedynie deklaracje osób badanych, wiemy zatem na pewno, że makiawelistki oceniają się jako bardziej otwarte wobec przyjaciółek niż niemakiawelistki. Może takie myślenie o związku jest im potrzebne, by chronić samoocenę? Kobiety uważane są za szczególnie predestynowane do utrzymywania serdecznych związków. Jeśli makiawelistka ma z tym kłopoty, wymagania roli nie są spełnione.

Czy związek makiawelizmu z otwartością jest możliwy do zaobserwowania w sytuacjach zbliżonych do naturalnych? DINGLER-DUHON i BROWN (1987) prosiły osoby badane o napisanie dialogu, który dotyczyłby sytuacji ubiegania się o darowiznę na cele społeczne (warunki zakładające wpływ społeczny) lub o sporządzenie notatki, która miała być przekazana ich przyszłemu partnerowi w eksperymencie (warunki afilacji). W warunkach wywierania wpływu mężczyźni makiaweliści byli bardziej otwarci niż ich mniej makiaweliczni koledzy, natomiast grupy makiawelicznych i niemakiawelicznych kobiet nie różniły się istotnie. W warunkach afilacji za-

obserwowano większą otwartość niemakiawelicznych mężczyzn i makiawelicznych kobiet. Potwierdzona więc została skłonność makiawelicznych mężczyzn do utrzymywania rezerwy w warunkach afiliacji, przejawiająca się w mniejszej otwartości, oraz odwrotna tendencja makiawelicznych kobiet, mogąca służyć pozyskiwaniu partnera. Jednocześnie stwierdzono, że — niezgodnie ze stereotypem roli płciowej — makiaweliczni mężczyźni mogą być skłonni do „strategicznej” otwartości w sytuacji wywierania wpływu.

W większości omówionych badań sprawdzano gotowość do otwartości, a wyniki mogły być w dużym stopniu zależne od pytań kwestionariusza, dlatego trudno tu o jednoznaczną konkluzję. Makiaweliczne kobiety prawie zawsze deklarowały lub prezentowały w zachowaniu większą otwartość w porównaniu z kobietami niemakiawelicznymi. Ten wynik można interpretować jako tendencję do stosowania otwartości jako techniki autoprezentacyjnej, związanej z wymaganiami roli płciowej. W grupach mężczyzn brak było zależności między zmiennymi (JONES, NICKEL, SCHMIDT, 1979; O’CONNOR, SIMMS, 1990), makiaweliści prezentowali mniejszą otwartość (DOMELSMITH, DIETGH, 1978; BROWN, GUY, 1983; DINGLER-DUHON, BROWN, 1987) lub większą otwartość w porównaniu z niemakiawelistami (DINGLER-DUHON, BROWN, 1987), co sugeruje, że stopień otwartości mężczyzn w większym stopniu zależy od sytuacji.

4.2. Komunikacja i wpływ społeczny

4.2.1. Komunikacja i kontakty społeczne

Choć makiawelizm jest właściwością uwidaczniającą się przede wszystkim w kontaktach z ludźmi, niewiele badań poświęcono dotąd sposobom komunikowania się osób o różnym poziomie tej cechy. Terre ALLEN (1990) badała związki poziomu makiawelizmu ze sposobem wykorzystania „wyobrażonej interakcji”, określanej jako umysłowa interakcja z osobami fizycznie nieobecnymi w danej chwili. Mierzone kwestionariuszowo właściwości wyobrażonych kontaktów społecznych wykazały następujące różnice: makiaweliści wykazywali więcej wyobrażonych interakcji — zarówno proaktywnych, jak i retroaktywnych, były one bardziej różnorodne i oceniane przez osoby badane jako mniej przyjemne. Częstsze w grupie makiawelistów wyobrażanie sobie przyszłych interakcji i ponowne odtwa-

rzanie minionych rozmów mogą być konsekwencją tendencji do analizowania i planowania własnych działań. Pośrednio potwierdzone zostało przypuszczenie, że kontakty społeczne mogą być dla nich źródłem negatywnych emocji.

W badaniach Williama FRYEGO (1985) diady homogeniczne, złożone bądź z makiawelistów, bądź z niemakiawelistów, łatwiej znajdowały wspólne rozwiązanie niż diady mieszane — a więc różny poziom makiawelizmu partnerów może utrudniać porozumienie. Opisano także pozytywny związek między wynikami w teście Mach i sukcesem w kursie komunikacji interpersonalnej, na którym zajęcia nastawione były na kontakt w małych grupach i w diadach, co pozwoliło makiawelistom rozwinąć ich zdolności, oraz brak takiego związku w przypadku kursu sprofilowanego na szkolenie w wystąpieniach publicznych (BURGOON, 1971, za: BIGGERS, 1977). Wynik ten jest spójny z modelem CHRISTIEGO i GEIS (1970), zgodnie z którym skuteczność makiawelisty wymaga bezpośredniego kontaktu z partnerem.

Garyl Rusbult i współpracownicy (RUSBULT, VERETTE, WHITNEY, SLOVIK, LIPKUS, 1991) analizowali procesy akomodacji w związkach romantycznych w grupie młodych ludzi. Sprawdzali, od czego zależy akomodacja, czyli wola zatrzymania impulsu, by działać destrukcyjnie w sytuacji, gdy partner angażuje się w destrukcyjną formę zachowania. Wśród potencjalnych czynników wpływu badany był makiawelizm. Przewidywano, że makiaweliści, jako osoby egocentryczne, skoncentrowane na własnych celach bardziej niż na celach partnera czy na dobru relacji, nie będą skłonni ponosić kosztów akomodacji. Co prawda, otrzymano zależność o kierunku zgodnym z oczekiwaniami, ale statystycznie nieistotną. Autorzy podają dwa powody takiego wyniku. Po pierwsze, akomodacja może się opłacać. Makiawelista jest w stanie osiągać egocentryczne cele w drodze akomodacji — gdy np. chce utrzymać partnera niezależnie od kosztów. Akomodacja może być dobrą metodą szybkiego uspokojenia partnera, a na pewno jest najlepszą metodą osiągnięcia swego celu mimo agresji partnera. Po drugie, akomodacja okazuje się łatwiejsza do zastosowania dla makiawelistów. Niemakiawelista może mieć kłopoty z takim zachowaniem, bo — emocjonalnie pobudzony — będzie reagował urazą i złością, nawet na swoją niekorzyść.

Czy makiawelizm znajduje odzwierciedlenie w mowie ciała? Williama ICKINGERA i Sandrę MORRIS (1991) interesował wpływ zmiennych osobowościowych na jeden ze składników komunikacji niewerbalnej — dystans interpersonalny. Posłużyli się urządzeniem i procedurą opracowanymi przez Ickingera, które umożliwiały dokładny pomiar dystansu dla par uczestniczących w „grze”, polegającej na przemieszczaniu się w pomieszczeniu, zgodnie z ustalonymi regułami. Makiawelizm okazał się je-

dynym istotnym predyktorem dystansu, jednak kierunek tej zależności był odwrotny do przewidywanego — makiawelistów cechował większy dystans interpersonalny. Oczekiwano bowiem, że makiaweliści, motywowani chęcią wywierania wpływu, będą mieli tendencję do skracania dystansu. Badacze tłumaczą, że być może, makiaweliści są motywowani nie tyle chęcią bycia silnym, ile raczej doświadczaniem bezsilności w obliczu silnych „innych”. Wyniki wskazywałyby więc, że większy dystans cechuje ludzi, którzy wierzą, że świat jest trudny i niepewny, a inni są niemoralni i niegodni zaufania. Z dystansem nie korelowały — wyróżnione przez autorów — wymiary skali Mach IV, dotyczące instrumentalnych zachowań, a korelowały te, które odnoszą się do przekonań na temat ludzi (jako niemoralnych i niegodnych zaufania). Można więc sądzić, że dystans nie jest rezultatem aktywnych strategii interpersonalnych, lecz raczej pasywnych, defensywnych strategii związanych z przekonaniami na temat motywów i zachowania innych. Uważam, że przypisywanie makiawelistom bezsilności i motywów obronnych nie jest w tym wypadku konieczne. Negatywne przekonania makiawelistów o ludziach i słabsza potrzeba afiliacji oraz pozytywny obraz innych, tendencja do współpracy i zainteresowanie ludźmi charakterystyczne dla niemakiawelistów, pozwalają zrozumieć, dlaczego niemakiaweliści zbliżają się do ludzi (dosłownie i w przenośni) chętniej. Sytuacja eksperymentalna nie miała przecież w swym założeniu konieczności wywierania wpływu na partnera, dlatego też wybieranego przez badanych dystansu nie można traktować jako próby oddziaływania. Nie było więc żadnego powodu, by makiaweliści podchodzili bliżej.

Jason TEVEN, James McCROSKEY i Virginia RICHMOND (2006) założyli, że makiawelizm ujawnia się w zachowaniach komunikacyjnych w organizacji. Badacze znaleźli silny negatywny związek między spostrzeganym przez podwładnych poziomem makiawelizmu kierownika i okazywaną przezeń niewerbalnie bezpośredniością oraz wrażliwością. Ponieważ kierowników spostrzeganych jako makiawelicznych także zdecydowanie gorzej oceniali ich podwładni, co było nie do końca zgodne z oczekiwaniami badaczy, Teven, McCroskey i Richmond sugerują, że „najlepszych” makiawelistów zapewne podwładni nie zdołali zdemaskować. Natomiast kierownicy, którzy nie są bezpośredni w kontaktach i nie okazują wrażliwości, będą spostrzegani jako makiaweliczni, w związku z tym mogą się okazać bardzo nieefektywni nawet wtedy, kiedy faktycznie cech makiawelicznych nie mają.

Wpływ efektu audytorium na zachowanie w sytuacji prezentowania własnej tożsamości w kontakcie z partnerem badań Philip BLUMSTEIN (1973). Studenci (mężczyźni) uczestniczyli w eksperymencie polegającym na odgrywaniu ról w sytuacji interakcji z kobietą, z którą mieli umówić się

na randkę lub przekonać do zaangażowania się w związek. Partnerka, pełniąc funkcję pomocnika eksperymentatora, miała mnożyć przeszkody i informować, jaką osobą musiałby być partner, by osiągnąć swój cel. Makiaweliści, zgodnie z oczekiwaniami, w większym stopniu dostosowywali swoją — prezentowaną na zewnątrz — tożsamość do oczekiwań partnerki, a także okazywali mniejszy dystans emocjonalny, niższą autonomię i czuli się bardziej komfortowo w tej sytuacji. Obecność audytorium nie wpłynęła na zachowanie niemakiawelistów, natomiast makiaweliści okazywali wtedy partnerkom więcej szacunku, częściej stosowali ingracjację, ujawniali potrzebę pomocy i wsparcia, zapewniali partnerce większy stopień wolności. Makiaweliści konsekwentnie rozwijali taktykę umożliwiającą wykonanie zadania, a jednocześnie potrafili uwzględnić obecność audytorium. Dostosowywali więc sposób zachowania do sytuacji, w przeciwieństwie do niemakiawelistów, którzy okazywali dystans i bezkompromisowość, realizując uparcie wizję własnej tożsamości, wskutek czego nie wywiązywali się z przydzielonego im zadania.

Dlaczego niemakiaweliści nie potrafili różnicować sytuacji obecności i braku audytorium? Być może, obrona własnej tożsamości zaburzała ich funkcjonowanie w takim stopniu, że nie byli w stanie podołać wymaganiom zadania i wycofywali się, niezależnie od sytuacji. Można też sądzić, że są oni generalnie niewrażliwi na wymagania sytuacji. Blumstein spostrzega więc makiawelistów jako uzdolnionych aktorów, potrafiących jednocześnie uwzględniać wymagania obserwatorów i partnera, bez zaniebywania osobistych celów. Nie bierze jednocześnie pod uwagę tego, że cała sytuacja została tak pomyślana, by rodzić duży dyskomfort niemakiawelistów, zarówno przez rodzaj zadania (odgrywanie roli zakochanej osoby musiało w dużo większym stopniu ich angażować), jak i rodzaj wprowadzonego do sytuacji konfliktu (między obrazem siebie a naciskami na publiczne prezentowanie cech z tym obrazem niezgodnych). To właśnie rodzaj zadania był prawdopodobnie decydujący, trudno więc na podstawie wyników wyciągać wniosek, że niemakiaweliści nie są w stanie dostosowywać swego zachowania do wymogów sytuacji. Opisany eksperyment może stanowić przykład tego, w jaki sposób odpowiednio dobrane zadanie i sytuacja mogą dostarczać argumentów na rzecz „wyższości” osób o makiawelicznej orientacji.

Badania Lynn McCUTCHEON (2003) poświęcone związkom makiawelizmu z okazywaniem uwielbienia osobom sławnym świadczą o tym, że przewidywanie zachowania makiawelistów w realnym życiu — na podstawie ich uproszczonej charakterystyki — może być trudne. Hipoteza, że makiaweliści w mniejszym stopniu ulegają tej modzie, gdyż bardziej cenią władzę niż kontakty z ludźmi, a uwielbienie okazywane sławom stwarza pozory relacji społecznej, ale bez możliwości manipulacji obiektem uwiel-

bień, nie została potwierdzona. Autorce trudno było wyobrazić sobie osobę o wysokim makiawelizmie, która wchodzi w taką — niewygodną dla podmiotu i bardzo jednostronną — relację, nie uświadomiła sobie wszak korzyści, jakie może ten „związek” przynieść sfrustrowanemu makiaweliście. Nie jest też prawdą, że fan czy fanka nie mają żadnej władzy nad obiektem uwielbienia. To od nich zależy forma, czas, miejsce i przebieg „kontaktu” z obiektem westchnień, od nich zależy jego „wymiana” na inny — lepszy obiekt, co może dawać poczucie pełnej kontroli. Ponieważ obie użyte w badaniu skale makiawelizmu (Mach IV i skala Allsoppa) nie korelowały z wynikami skali mierzącej postawy wobec kultu osób sławnych, przeto skorelowano jej wyniki z każdym z pytań, dotyczących makiawelizmu, osobno. Najwyższa korelacja (dodatnia) dotyczyła stwierdzenia: „Najważniejszą rzeczą w życiu jest wygrywanie”. Osoby sławne to te, którym się powiodło. Jednym z motywów utożsamiającego się z nimi makiawelisty może być chęć zaspokojenia potrzeby sukcesu pośrednio, przez pławienie się w cudzej chwale.

4.2.2. Percepcja społeczna

Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób makiawelizm osoby oceniającej wpływa na trafność percepcji cech partnera interakcji? Ponieważ niemakiaweliści bardziej zainteresowani są ludźmi i na nich koncentrują swoją uwagę, być może, spostrzegają innych trafniej. Z kolei makiaweliści są co prawda skoncentrowani na własnym celu, sytuacji i sposobach wywierania wpływu, ale trafna percepcja właściwości partnera wydaje się niezbędną, by manipulować nim skutecznie. To ciekawe pytanie, dotyczące w istocie umiejętności społecznych makiawelistów, pozostaje w zasadzie bez odpowiedzi. W jednym z eksperymentów (GEIS, LEVY, 1970) analizowano umiejętność oceny makiawelizmu partnera po dwugodzinny kontakt. Choć makiaweliści jako grupa oceniali trafniej, to jednak nie byli w stanie poprawnie rozróżnić osób o wysokim i niskim makiawelizmie. Natomiast niemakiaweliści (jako grupa) potrafili to zrobić, ale znacznie zaniżali oceny partnerów, czyli przeceniali ich podobieństwo do siebie samych.

W jaki sposób oceniane są osoby różniące się poziomem makiawelizmu? Partnerzy uważają niemakiawelistów za bardziej przyjaznych (FALBO, 1977), życzliwych, rzetelnych, rozsądnych, prawdomównych, uczynnych, ufnych i szczerych, a makiawelistów — za chłodnych, samolubnych, ambitnych, kierujących się rozumem i narzucających swą wolę

(PILCH, 2006)¹. Gdy oceny następowały za pośrednictwem stworzonych przez osoby badane fikcyjnych postaci, niemakiawelistów uważano za bardziej godnych zaufania, kooperatywnych, pomocnych i przyjacielskich, a makiawelistów — za egoistycznych, mało troskliwych, lekceważących, niegodnych zaufania, agresywnych, podejrzliwych i niesłownych (WILSON, NEAR, MILLER, 1998). Kiedy jednak podstawę oceny stanowiła obserwacja mowy ciała w sytuacji wymagającej korzystnej autoprezentacji, otrzymano odmienne wyniki: makiaweliści byli charakteryzowani jako zdolni, śmiali, ambitni, dominujący, przekonujący, rozluźnieni i utalentowani, a niemakiaweliści — jako bojaźliwi, niezdecydowani, łatwowierni, niepewni, emocjonalni i nieinteligentni (CHERULNIK, WAY, AMES, HUTTO, 1981). Przewidując sposób, w jaki mogą być oceniane osoby o odmiennym makiawelizmie, musimy więc wziąć pod uwagę umiejętności autoprezentacyjne makiawelistów, przejawiające się już na poziomie komunikacji niewerbalnej.

Samooceny osób o różnym poziomie makiawelizmu są w dużej mierze spójne z ocenami ich partnerów. Niemakiaweliści przypisują sobie cechy: życzliwy, uczciwy, rozsądny, szczerzy, prawdomówny, ufny, makiaweliści zaś do posiadania tych właściwości nie aspirują (PILCH, 2006).

4.2.3. Wywieranie wpływu

Makiaweliści są uważani za mistrzów wpływu społecznego. Wiele badań empirycznych poświęcono temu właśnie zagadnieniu. Sposoby, jakie do osiągnięcia celów wybierały osoby o różnym poziomie makiawelizmu, badano kwestionariuszowo i eksperymentalnie, w populacji studentów i w zakładach pracy, często z użyciem różnorodnych klasyfikacji taktyk wpływu społecznego.

We wczesnych badaniach Toni FALBO (1977) makiawelizm korelował dodatkowo z zastosowaniem wobec partnera taktyk wpływu nieracjonalnych (opartych na emocjach) i nie wprost (zamaskowanych), ujemnie zaś — taktyk racjonalnych (opartych na perswazji) i wprost (niezamaskowanych). Dan O'HAIR i Michael CODY (1987) próbowali powiązać częstość stosowania taktyk wpływu z wynikami w wyodrębnionych przez siebie podskalach testu Mach IV. Starali się udowodnić, że każdy z tych wymiarów związany jest z wyborem innych strategii wpływu. I tak, wymiar cynizmu

¹ W badaniach Falbo oceny następowały po jednorazowej interakcji, natomiast w badaniach Pilch osoby spotykały się regularnie przez co najmniej osiem miesięcy.

łączył się z wyborem taktyk polegających na używaniu przymusu lub presji, wymiar oszustwa — z rzadszym użyciem taktyki wymiany, a wymiar amoralności — z apelami odwołującymi się do empatii i przywiązania. Badacze nie operowali całościowym wynikiem skali Mach, co uniemożliwia porównanie tych rezultatów z wynikami innych badań.

W eksperymencie Wynette GRAMS i Ronalda ROGERSA (1989) badani mieli wywierać wpływ na osobę będącą ich partnerem w grze symulacyjnej. Sytuacje różniły się ważnością celu, co miało wpłynąć na siłę motywacji. Oczekiwano, że makiaweliści zastosują więcej taktyk nieracjonalnych i nie wprost oraz że będą elastyczniejsi w wyborze taktyki niż niemakiaweliści, którzy muszą pozostawać w zgodzie z własnymi wysokimi standardami moralnymi. Obydwie hipotezy zostały potwierdzone. Makiaweliści częściej stosowali taktykę zdrady, ale także odwoływali się do pozytywnych emocji partnera. Rzadziej natomiast uciekali się do aspołecznych taktyk typu „róbmy swoje”, nie oglądając się na partnera. Niemakiaweliści próbowali przekonać partnerów za pomocą logicznych argumentów i trudno im było zrozumieć, że inni niekoniecznie im ulegają — ich zachowanie cechowała w tym względzie sztywność. Makiaweliści byli bardziej elastyczni — jeśli stosowane przez nich taktyki nie przynosiły skutków, zaczynali wybierać racjonalniejsze sposoby.

Na podstawie analizy wyników dotychczasowych badań nad makiawelizmem i taktykami wpływu BARBUTO i MOSS (2002) doszli do wniosku, że osobowość makiaweliczna jest pozytywnie związana z wyborem „miękkich” (np. ingracjacja, tworzenie koalicji) taktyk wpływu podczas początkowych prób oddziaływania na partnera, jeśli zaś próby będą wymagały powtarzania, zostaną zastosowane taktyki „twarde” (np. wymiana czy wywieranie presji). Wysoki makiawelizm będzie osłabiał, a niski nasilał związek między źródłem motywacji (motywacją wewnętrzną lub zewnętrzną) i obranymi taktykami wpływu, co wiąże się z motywacją makiawelistów do umiejętnej zmiany swojego zachowania, jeśli zachodzi taka potrzeba. Autorzy sądzą, że makiawelista najpierw spróbuje osiągnąć swój cel czarem osobistym, przyjacielskim i taktownym traktowaniem partnera, a dopiero wtedy, gdy to się nie uda, jego zachowanie stanie się twarde i pozbawione skrupułów. Hipotezy te wymagają sprawdzenia. W badaniach Stevena FARMERA, Donalda FEDORA, Jodi GOODMAN i Johna MASLYNA (1993) poziom makiawelizmu nie był — wbrew oczekiwaniom badaczy — istotnie związany z częstością użycia twardych i miękkich strategii wobec przełożonego, lecz korelował negatywnie z użyciem strategii racjonalnych.

Duże zainteresowanie badaczy wzbudzają zachowania autoprezentacyjne makiawelistów. Joana LOPES i Glive FLETCHER (2004) badali techniki autoprezentacji, jakie stosowali studenci w czasie rozmów kwalifikacyjnych przeprowadzanych podczas rekrutacji. Makiaweliści — w porówna-

niu z niemakiawelistami — akceptowali znacząco więcej rodzajów technik autoprezentacji, zarówno w odniesieniu do prowadzącego rozmowę kwalifikacyjną, jak i do jej uczestnika. Autorzy interpretują ten wynik jako wyraz akceptacji stosowania manipulacji w życiu społecznym. W dużo wcześniejszych badaniach Janaka PANDEYA i Renu RASTOGI (1979) makiaweliści także deklarowali większą gotowość stosowania taktyk ingracjacyjnych (chwalenia i konformizmu w zakresie opinii) podczas wyobrażonej sytuacji ubiegania się o pracę.

Związek między poziomem makiawelizmu i zachowaniami autoprezentacyjnymi w miejscu pracy badali N. ZAIDMAN i A. DRORY (2001). Makiawelizm był pozytywnie związany zarówno z akceptacją stosowania strategii kierowania wrażeniem (i asertywnych, i defensywnych) wobec przełożonego, jak i z deklarowaną częstością tych zachowań. Także w innych badaniach makiawelizm korelował z wynikami kwestionariusza zachowań ingracjacyjnych w organizacji (KUMAR, BEYERLEIN, 1991; HARRISON, HOCHWARTER, PERREWE, RALSTON, 1998).

Mark BOLINO i William TURNLEY (2003) badali stosowanie technik autoprezentacji przez studentów, spotykających się w ciągu semestru w małych grupach roboczych. Ocenie podlegała częstość angażowania się członków grupy w zachowania autoprezentacyjne. Analiza skupień wykazała trzy wiązki osób: „agresywni” stosowali wszystkie techniki wpływu w dużym stopniu, „pozytywni” — tylko te, które służą budowaniu pozytywnego obrazu własnej osoby (ingracja, autoprezentacja pozytywna i egzemplifikacja, czyli branie na siebie większej liczby obowiązków, niż to konieczne), a „pasywni” stosowali autoprezentację w małym stopniu. Makiaweliści stanowili większość w grupie „agresywnej” i „pasywnej”, natomiast niemakiaweliści — w grupie „pozytywnej”. Wynik ten potwierdził przypuszczenia autorów, że makiawelizm niekoniecznie jest związany z liczbą zachowań autoprezentacyjnych, lecz świadczy o woli angażowania się w ryzykowniejsze i bardziej oszukańcze formy autoprezentacji. Makiaweliści skłaniali się więc w autoprezentacji ku podejściu „wszystko albo nic”. Taka interpretacja jest spójna z wynikami, jakie uzyskali ICKES, REID-HEAD i PATTERSON (1986), którzy stwierdzili, że makiaweliści nie kierują wrażeniem po to, by zadowolić innych, lecz stosują autoprezentację tylko wtedy, gdy to służy ich własnym celom. W badaniach Bolina i Turnleya „pozytywnych” i „pasywnych” członków grupy oceniali koledzy jednakowo korzystnie, a „agresywnych” — gorzej. Podobne rezultaty otrzymali wcześniej FARMER i MASLYN (1999), badając taktyki wpływu, jakie stosuje podwładny wobec przełożonego. Badacze ci odkryli, że wyższy poziom makiawelizmu cechował osoby zaklasyfikowane do grupy wykorzystujących wszelkie taktyki wpływu niewybiórczo, ale także osoby zaklasyfikowane do grupy rzadko posługujących się jakimikolwiek taktykami.

Stosowanie wobec partnera różnorodnych technik manipulacji jest niejako wpisane w pojęcie makiawelizmu. Ale, co oczywiste, także niemakiaweliści — świadomie lub nie — wpływają na innych. Niektóre sposoby wpływu mogą być łatwiejsze do zastosowania dla niemakiawelisty. Taktyka autodeprecjacji (*sandbagging*), polegająca na pomniejszaniu swoich zdolności lub umiejętności, jest taktyką autoprezentacji stosowaną w celu uspienia czujności partnera i zmniejszenia wysiłku, jaki wkłada w rywalizację. Używana w sytuacji, gdy podmiot nie ma pewności wygranej, zwiększa jej prawdopodobieństwo. W eksperymencie Jamesa SHEPPERDA i Roberta SOCHERMANA (1997) makiaweliści nie stosowali tej strategii nawet wtedy, gdy ewidentnie zapewniała przewagę nad partnerem. Woleli prezentować się jako osoby silne i uzdolnione. Takiego właśnie wyniku oczekiwano, ponieważ makiaweliści są spostrzegani jako osoby dominujące (WIGGINS, BROUGHTON, 1985; PAULHUS, MARTIN, 1987; GURTMAN, 1992) i kontrolujące grupę (BOCHNER, DiSALVO, JONAS, 1975; OKANES, STINSON, 1974). Okazywanie słabości jest więc niezgodne z obrazem „ja” makiawelisty. Niemakiaweliści zaniżali swe wyniki adekwatnie do sytuacji: robili to tylko wtedy, gdy stworzone zostały warunki rywalizacji, a jej rezultaty były niemożliwe do przewidzenia. Jednak uznanie makiawelistów za zupełnie niezdolnych do autoprezentacji negatywnej nie jest całkiem zasadne, ponieważ w opisywanych wcześniej badaniach BOLINA i TURNLEYA (2003) poziom makiawelizmu korelował pozytywnie (korelacja niska) z dwoma taktykami: użyciem prośby w takiej formie, że osoba prezentuje się jako potrzebująca pomocy, co wyraża okazywaniem słabości lub ograniczeń, oraz z taktyką zastraszania, gdy osoba chce onieśmielić partnera, uciekając się do znęcania się lub grożenia.

Związki makiawelizmu z cechą perfekcjonizmu i strategią perfekcjonistycznej autoprezentacji badali Simon SHERRY, Paul HEWITT, Avi BESSER, Gordon FLETT i Carolin KLEIN (2006). W pracy tej badacze nie tylko potwierdzają — po raz kolejny — związki makiawelizmu z użyciem taktyk autoprezentacji, lecz także wyjaśniają prawdopodobne mechanizmy, regulujące ich obieranie, zdecydowanie odbiegające od stereotypowego tłumaczenia „makiawelista to osoba wpływająca na innych skuteczniej”. W perfekcjonizmie traktowanym jako cecha wyróżniono trzy dymensje: perfekcjonizm ukierunkowany na siebie, perfekcjonizm ukierunkowany na innych oraz perfekcjonizm wymagany społecznie. Poziom makiawelizmu w odniesieniu do obu płci korelował z perfekcjonizmem społecznie pożądanym, czyli przekonaniem, że ludzie sztywno i nierealistycznie wymagają perfekcji od innych. W grupie kobiet makiawelizm był powiązany z perfekcjonizmem ukierunkowanym na innych, co oznacza, że makiawelistki wymagają większej perfekcji od innych niż makiaweliści, lecz różnica ta jest niewielka. Nie stwierdzono związku poziomu makiawelizmu z per-

fekcjonizmem ukierunkowanym na siebie, co potwierdza przypuszczenie, że makiawelizm i potrzeba osiągnięć nie są z sobą związane.

Perfekcjonistyczna autoprezentacja polega na podkreślaniu własnej perfekcji i/lub ukrywaniu własnego braku perfekcji. Wszystkie trzy jej wymiary: perfekcjonistyczna autopromocja, brak otwartości w ujawnianiu niedoskonałości oraz ukrywanie własnych niedoskonałości, korelowały równie mocno z poziomem makiawelizmu. SHERRY i współpracownicy (2006) uważają, że perfekcjonistyczna autoprezentacja stanowi istotny element strategii makiawelicznej. Brak korelacji makiawelizmu z perfekcjonizmem ukierunkowanym na siebie wskazuje, że makiaweliści skupiają się raczej na prezentowaniu siebie jako osób perfekcyjnych, a nie na dążeniu do doskonałości. Będą więc jako taktyki wpływu używać perfekcjonistycznej autoprezentacji, za której pomocą zakomunikują partnerom swój preferowany wizerunek osoby silnej i dominującej po to, aby zyskać nad nimi przewagę. Dla podejrzliwego i nieufnego makiawelisty okazywanie słabości wydaje się proszeniem innych o to, by zrobili mu krzywdę. Taka interpretacja wyników jest zgodna z wnioskami SHEPPERDA i SOCHERMANA (1997).

Związek między makiawelizmem i autoprezentacją jest w przypadku mężczyzn w pełni, a w przypadku kobiet częściowo zależny od spostrzegania społecznie pożądanego perfekcjonizmu, co sugeruje, że oszukańcze strategie mogą być skutkiem nie tyle poczucia siły, ile bezsilności i zależności. Kiedy makiaweliści mają sprostać wymaganiom innych, krytycznych ludzi, częściej wybierają oszukańczą odpowiedź niż wzmoczenie wysiłków. W grupie osób o wysokim poziomie makiawelizmu autoprezentacja może być motywowana wiarą, że krytyczni i wymagający „inni” dostarczą cenionych dóbr, jeśli spełni się ich wymagania, lub że te osoby wstrzymają kary grożące za nieposłuszeństwo. Ale spostrzeganie ludzi jako wrogich i wymagających nie jest tym samym, co spełnianie ich próśb — makiaweliści niekoniecznie muszą tej kontroli i wymaganiom ulegać, lecz mogą reagować oporem i buntem.

Nie zawsze udawało się potwierdzić istnienie powiązań między makiawelizmem i częstością używania taktyk wpływu społecznego w warunkach naturalnych. Badania poświęcone ingracjacji, rozumianej jako strategia w dążeniu do kariery w organizacjach (ARYEE, DEBRAH, GHAY, 1993), nie wykazały związku między poziomem makiawelizmu i stosowaniem ingracjacji w pracy zawodowej. Badacze uważają, że niesłuszne jest mechaniczne łączenie makiawelizmu z używaniem strategii wpływu — a na pewno dotyczy to ingracjacji. Alan FONTANA (1971) badał style zachowania, rozwijane przez pacjentów psychiatrycznych w codziennym kontakcie z personelem. Jeden z nich — styl manipulacyjny — był związany z poziomem makiawelizmu pacjentów. Wynik w skali Mach pozwalał skutecznie prze-

widywać oceny pacjentów jako manipulatorów, dokonywane przez pielęgniarki i lekarzy, w przypadku chorych przewlekle i hospitalizowanych po raz pierwszy, i to zarówno w odniesieniu do pacjentów psychiatrycznych, jak i niepsychiatrycznych.

4.2.4. Uleganie wpływowi

Co się dzieje, gdy osoby różniące się poziomem makiawelizmu są obiektami zachowań intrygujących partnera? W eksperymencie Janaka PANDEYA i Purnimy SINGHA (1987) kobiety przygotowywały „instrukcje” dla swego „podwładnego”, po czym otrzymywały informację, jak je ocenił. W rzeczywistości domniemany „podwładny” nie istniał, a informacje zwrotne były tak spreparowane, by mogły się wydać bardzo korzystne (warunki intrygującej) lub mniej korzystne. Mierzono stan afektywny osoby badanej i jej oceny „partnera”. Intrygująca wpłynęła na uczucia i oceny wszystkich badanych kobiet, wprowadzając je w pozytywny stan emocjonalny i sprawiając, że lepiej oceniały intrygujących, choć w niejednakowym stopniu. Niemakiawelistki przeżywały silniejsze pozytywne emocje i lepiej oceniały intrygującego, niezależnie od sytuacji. Makiawelistki okazywały więcej pozytywnych uczuć w sytuacji, gdy miały silniejszą władzę nad intrygującym (gdyż był od nich bardziej zależny), w porównaniu z sytuacją, kiedy miały władzę słabą, co potwierdza opinię o makiawelizmie jako osobie odpornej na wpływ społeczny i reagującej wybiórczo w sytuacjach społecznych, zależnie od aktualnie działających bodźców.

Michael BURGOON, Donald LOMBARDI, Steven BURGH i Jennifer SHELBY (1979) zajęli się związkiem makiawelizmu ze zmianą postaw, manipulując wiarygodnością źródła informacji. Badani studenci czytali notatkę przekonującą, że konieczne jest podniesienie opłaty za studia. Jako autora tej notatki podano eksperta ekonomistę lub szeregowego studenta. Po jej przeczytaniu studenci wypełniali skalę postaw wobec proponowanej zmiany. Pierwotna opinia studentów, dotycząca wzrostu czesnego, była zdecydowanie negatywna. Niemakiaweliści w tej sytuacji zmieniali postawę bardziej, co świadczyć miało o ich większej podatności na wpływ. Makiaweliści okazywali się podatniejsi na argumenty, gdy padały one z ust autorytetu, a niemakiaweliści chętniej zmieniali postawę, gdy przekonywał kolega. Badacze sądzą, że wygłaszane przez autorytet sądy są dla makiawelisty bardziej przydatne, gdyż mają większą siłę perswazyjną, którą można wykorzystać, oddziałując w przyszłości na innych.

4.3. Makiawelista w grupach

4.3.1. Kooperacja i rywalizacja w grupie

Wydaje się, że w sytuacji pracy grupowej niemakiaweliści, potrafiący podporządkować cel własny celom grupy, chętnie współpracujący i nastawieni na innych, są idealnymi członkami. Kiedy jednak taka grupa wchodzi w zatarg lub współzawodniczy z innymi grupami, tego typu członkowie nie są już przydatni — korzystniej byłoby, żeby rywalizację podjęli identyfikujący się z celem grupowym makiaweliści. Niemniej nie ma żadnej gwarancji, że makiawelista nie przedłoży w tej sytuacji własnego interesu nad interes grupy, szczególnie jeśli cele te uzna za rozbieżne. Kwestia ta ma szczególne znaczenie w zakładach pracy, dlatego też prowadzi się badania poświęcone przydatności makiawelistów jako menedżerów i szeregowych pracowników.

Wyjaśniając, dlaczego makiaweliści wypadają lepiej w warunkach rywalizacji, Linda MEALEY (1995) zwraca uwagę na fakt, że w sytuacjach, gdy długoterminowe, oparte na zaufaniu i kooperacji relacje są z jakichś względów niemożliwe, strategia bezosobowego, chłodnego i racjonalnego podejścia do partnerów może być na dłuższą metę odpowiedniejsza niż podejście empatyczne iindywidualizowane. Poza tym osoba empatyczna i współpracująca jest bardziej narażona na błędne rozeznanie sytuacji i podjęcie kooperacji wtedy, gdy lepsza dla niej byłaby rywalizacja, toteż może być łatwo wykorzystana przez innych. Tylko w długotrwałych, dobrowolnie zawieranych związkach niemakiaweliści mogą radzić sobie lepiej niż makiaweliści, dlatego najważniejszy dla nich jest prawidłowy wybór partnera. Prawdopodobnie niemakiaweliści lepiej radzą sobie z prawidłową selekcją partnera zdolnego do współpracy. W eksperymencie Florence GEIS i Marguerite LEVY (1970) osoby o wysokim poziomie makiawelizmu dokładniej przewidywały makiawelizm partnera dzięki stosowaniu nomotetycznej strategii — przypisywaniu wszystkim wyników w okolicy średniej, bez prób różnicowania wyników, mimo iż miały wcześniej możliwość obserwowania zachowania partnera. Niemakiaweliści stosowali podejście idiograficzne, które pozwoliło im trafnie rozdzielić wyniki partnerów makiawelistów i niemakiawelistów, jednak wyniki były niedoszacowane. Obie zatem grupy popełniały błędy: makiaweliści nie doceniali, a niemakiaweliści przeceniali swoje podobieństwo do innych ludzi. Mealey przypuszcza, że makiaweliści (i socjopaci) będą gorzej rozróżniać makiawelicznych i niemakiawelicznych partnerów, będą więc gorzej wypa-

dać w powtarzalnych grach z wybranym partnerem, lepiej zaś — w grach z losowo przydzielanymi, zmieniającymi się partnerami. Podobna zależność może zachodzić w sytuacjach życiowych.

W pomysłowo zaplanowanym eksperymencie (LEWIN, LEWIN, 1973) studenci wykonywali testy polegające na różnicowaniu znaczenia słów, po czym wyniki podawano im w formie umożliwiającej porównanie z własnym, poprzednim wynikiem lub porównanie z innymi osobami. Niezależnie od tego, czy w teście osiągnęli sukces, czy też porażkę, studenci preferowali podawanie ocen w formie pozwalającej na bezpośrednie porównania z innymi, ale szczególnie tym zainteresowani byli makiawelisci. Wynik ten autorzy interpretowali jako wyraz rywalizacyjnej natury amerykańskiego systemu edukacji oraz procesu socjalizacji. Można oczekiwać, że makiaweliczni studenci, chcący zwyciężyć w rywalizacji z innymi, okażą małe zainteresowanie poprawianiem swoich wyników jedynie dla własnej satysfakcji.

4.3.2. Makiawelista w roli lidera

Początki badań nad makiawelizmem wiążą się z zainteresowaniem Richarda Christiego problematyką przywództwa w organizacjach ekstremistycznych (por. rozdział 1.), a więc od początku wysoki poziom makiawelizmu przypisywano jednostce sprawującej władzę. Czy faktycznie makiawelisci są „urodzonymi przywódcami”? W tym miejscu omówione zostaną badania dotyczące kierowania pracą grupową, natomiast analizy prowadzone w ramach teorii organizacji opisano w rozdziale 7.

Czy makiawelisci są preferowani i wybierani do roli lidera grupowego? Marvin OKANES i John STINSON (1974) sprawdzali, czy makiawelisci, w poprzednich badaniach (CHRISTIE, GEIS, 1970) częściej identyfikowani jako liderzy grupowi, nadal będą liderami po dłuższym czasie pracy grupy. Studenci uczestniczyli w grze symulującej sytuację biznesową, pracując w 4–6-osobowych zespołach przez trzy miesiące. Od decyzji zespołu zależało powodzenie w grze. Po pięciu i dwudziestu godzinach interakcji członkowie zespołów wypełniali kwestionariusz socjometryczny, który posłużył do ustalenia przywódcy. Makiawelistów znacząco częściej oceniano jako liderów po pięciu godzinach kontaktu, a dodatkowo w 11 na 24 grupy osoba ta osiągnęła najwyższy wynik w skali Mach. Po dwudziestu godzinach różnica ta była już statystycznie nieistotna. Badacze wyjaśniają wynik różnicą w stopniu ustrukturalizowania grupy na początku i na końcu jej funkcjonowania — różnica ta zmniejszyła wydatnie możliwość im-

pro wizacji, a więc także możliwość manipulacji. Alternatywnym wyjaśnieniem byłoby uwidocznienie się w trakcie dalszej pracy takich cech makiawelicznych liderów, które nie były przez członków grupy akceptowane. W innym eksperymencie (GLEASON, SEAMAN, HOLLANDER, 1978) studenci wykonywali krótkie (25-minutowe) zadanie grupowe. Grupa składała się z makiawelisty, niemakiawelisty i dwóch osób o średnich wynikach w skali Mach. Osoby o średnim makiawelizmie częściej preferowano jako liderów grupowych, niezależnie od tego, czy zadanie miało wyraźną strukturę, czy nie. Wyniki badań nie potwierdzają przypuszczenia, że makiaweliści są szczególnie predestynowani do roli lidera grupy.

Nie ma także dowodów na to, że makiawelista kieruje grupą skuteczniej — bardzo niewiele badań poświęcono temu problemowi. Co prawda w eksperymencie Florence Geis (GEIS, 1968, za: DRORY, GLUSKINOS, 1980) grupy, którymi kierowali makiaweliści, osiągały lepsze rezultaty, jednak w późniejszych badaniach (DRORY, GLUSKINOS, 1980) zależności takiej nie obserwowano. W eksperymencie Amosa DRORY'EGO i Uri GLUSKINOSA (1980) studenci (mężczyźni) wykonywali grupowo zadanie polegające na budowaniu mostów z klocków lego, w warunkach określonych jako sprzyjające lub niesprzyjające. W warunkach korzystnych lidera przedstawiano grupie jako autorytet, a zadanie było ustrukturalizowane. Liderami byli makiaweliści i niemakiaweliści, a członkami zespołów osoby o średnim poziomie makiawelizmu. Nie stwierdzono różnic dotyczących wykonania zadania w grupach, którymi kierowały osoby o różnym poziomie makiawelizmu. Także oceny pracy liderów, dokonywane przez podwładnych, były takie same. Różnice zaznaczyły się w ocenach niezależnych obserwatorów. Liderzy niemakiaweliści zachowywali się podobnie, niezależnie od rodzaju warunków, w jakich pracowali. Natomiast makiaweliści zachowywali się mniej dyrektywnie i częściej prosili o pomoc, gdy sytuacja była niekorzystna, co oznacza, że okazywali większą wrażliwość na wymagania sytuacji. Oni także wprowadzali więcej przepisów, jednak nie starali się redukować napięcia w grupie. Drory i Gluskinos uważają, że makiaweliści w roli liderów okazali więcej zachowań pożądanych, nie potrafili jednak reagować odpowiednio na uczucia swych podwładnych. Wyniki eksperymentu potwierdzają powtórnie większą plastyczność zachowania makiawelistów w sytuacji wywierania wpływu, nie dają wszakże mocnych argumentów zwolennikom tezy o szczególnych uzdolnieniach kierowniczych makiawelistów.

Im bardziej kierownik jest spostrzegany jako makiaweliczny, tym częściej jego podwładni reagują na niego negatywnie, określając go jako mniej wiarygodnego, nadużywającego władzy wynikającej z nadania i możliwości karania, a rzadziej korzystającego z władzy eksperta, władzy wynikającej z nagradzania i z dobrych kontaktów z podwładnymi (TEVEN,

MCGROSKEY, RICHMOND, 2006). Podwładnych takich kierowników cechowała niższa motywacja do pracy, negatywna postawa wobec kierownika i niższa satysfakcja z pracy.

4.3.3. Makiawelista jako członek zespołu

Większość eksperymentów badających efektywność makiawelistów w rozwiązywaniu różnego typu zadań przeprowadzono w sytuacji bezpośredniej interakcji. Robert JONES i Charles WHITE (1983) chcieli się dowiedzieć, czy makiawelizm członków grupy jest predyktorem grupowego sukcesu. Studenci biznesu brali udział w trwającej cały semestr zespołowej grze symulacyjnej, w której kierowali firmami produkującymi i sprzedającymi produkty. Grupy spotykały się systematycznie i podejmowały liczne decyzje, mające skutki finansowe. Makiawelizm grupy nie był zwykłą średnią wyników członków, lecz był relatywizowany zależnie od stopnia, w jakim każdy z nich uczestniczył w decyzjach grupowych. Makiawelizm grupy, a także nastawienie jej członków na zadanie pozwalały skutecznie przewidywać efektywność zespołu. Makiawelizm nie wiązał się z orientacją na zadanie. Wiele grup o niskim makiawelizmie działało efektywnie, jeśli członkowie byli zorientowani na zadanie.

W ramach badania przeprowadzonego przez Eugene'a JAFFE'A, Israela NEBENZAHLA i Harry'ego GOTESDYNERA (1989) menedżerowie uczestniczyli w trwającej trzy miesiące, grupowej, symulacyjnej grze biznesowej. Ocenił w podobny sposób jak w eksperymencie JONESA i WHITE'A (1983), makiawelizm grupy nie korelował z jej osiągnięciami. Grupy, które odniosły sukces, były zorientowane na zadanie, lecz nie były zdominowane przez makiawelistów. Dodatkowo członkowie małych zespołów oceniali się wzajemnie, co pozwoliło określić sposób funkcjonowania osób makiawelicznych podczas pracy zespołowej. Partnerzy oceniali ich zachowania jako nieprzyjemne i nieprzyczyniające się do osiągnięcia celów grupowych, lecz wprowadzające zamieszanie.

W eksperymencie Y. RIMA (1966) osoby badane zapoznawały się z sześcioma scenariuszami, których bohaterowie mieli podjąć ryzykowną decyzję, po czym wybierały prawdopodobieństwo porażki, które w każdej z sytuacji są w stanie zaakceptować. Po dyskusji w 5-osobowym zespole grupa podejmowała wspólne decyzje, a na końcu każdy z członków ponownie decydował sam. Grupy składały się z osób o podobnym poziomie makiawelizmu. Osoby skrajnie makiaweliczne i skrajnie niemakiaweliczne miały znacząco wyższe wskaźniki akceptowanego ryzyka przed decyzją

grupową. Ale jedynie makjawiści wpływali na decyzję grupy, przyczyniając się do przesunięcia wyniku grupowego w kierunku jeszcze większego ryzyka.

Próbie korzystania z pojęcia makjawiizmu w charakterystyce ról grupowych, opisanych przez Belbina, podjęli W.D.K. MACROSSON i D.J. HEMPHILL (2001). Na podstawie analizy charakterystyk poszczególnych ról oraz ich związku z makjaweliczną ideologią i praktyką oczekiwano pozytywnej korelacji wyników skali Mach z rolami siewcy, człowieka kontaktów i człowieka akcji, negatywnej — z rolami naturalnego lidera, praktycznego organizatora i człowieka grupy, oraz braku związku z rolami perfekcjonisty i sędziego. Wyniki badań przeprowadzonych w grupie mężczyzn potwierdziły oczekiwania: uzyskano korelację od niskiej do umiarkowanej, z wyjątkiem roli człowieka kontaktów, w której wypadku korelacja była nieistotna. Omówione związki mają znaczenie praktyczne, ponieważ pozwalają lepiej przewidywać zachowanie pracowników pełniących poszczególne role grupowe. Można, na przykład, nie kierować do zespołu negocjacyjnego naturalnych liderów i ludzi grupy, jako zdecydowanie niemakjawelicznych, a zamiast tego wykorzystać strategiczne uzdolnienia człowieka akcji i siewcy, wprowadzając dodatkowego członka pilnującego, by nie dopuścili się ewentualnej zdrady. Warto zauważyć, że rola naturalnego lidera była związana z makjawiizmem negatywnie.

4.3.4. Makjawiizm w relacjach długoterminowych

WILSON, NEAR i MILLER (1996) przypuszczają, że w długotrwałych relacjach makjawiści radzą sobie słabo albo osiągają sukces dzięki — niezgodnej z ich naturą — kooperacji. Brak, niestety, badań weryfikujących tę hipotezę w sposób bezpośredni. Autorzy oczekują, że „warstewka ogłady”, którą makjawiści maskują swoje prawdziwe intencje, będzie zdejmowana w miarę rozwoju znajomości. Taki opis makjawelisty, kryjącego niczym niehamowaną tendencję do dominacji pod społecznie akceptowaną fasadą, przypomina nieco — dokonany przez Karen Horney — opis typu „agresywnego” neurotyka, który bez tych zabiegów zostałby odrzucony, gdyż wyrażane przezeń potrzeby, lub raczej ich forma, nie są społecznie akceptowane (HORNEY, 1994).

Pośrednio hipotezę tę weryfikują badania Dawida Sloana WILSONA, Dawida NEARA i Ralpha MILLERA (1998). Wykorzystali oni opowiadania, stanowiące fantazję na temat pobytu na bezludnej wyspie wraz z dwoma osobami tej samej co osoba pisząca płci. Bohater — twór osoby badanej —

stanowił ekran, na który projektowała ona własne postawy i zachowania. Przedmiotem późniejszej oceny były opowiadania grupy osób o najwyższym i najniższym poziomie makiawelizmu. Osoby badane czytały po dwa opowiadania, pisane przez makiawelistę i niemakiawelistę, po czym wypełniały skalę Mach w taki sposób, w jaki — ich zdaniem — zrobiłby to główny bohater opowiadania. Następnie oceniały cechy charakteru fikcyjnej osoby przy użyciu zestawu skal, po czym z kolei oceniały, czy bohater jest pożądanym towarzyszem w każdej z wymienionych sytuacji społecznych. Osobom badanym udało się poprawnie oszacować poziom makiawelizmu autorów opowiadań. W prawie wszystkich wymienionych rolach (współlokator, partner w biznesie, powiernik, przełożony, wierzyciel) wyżej ceniony był bohater niemakiawelisty. Jedynie w roli członka zespołu negocjacyjnego minimalnie preferowany był bohater makiawelisty (tylko przez mężczyzn). W tej jedynej sytuacji makiaweliczne właściwości, jakie wykazywał bohater historyjki, mogły zostać wykorzystane na zewnątrz grupy dla jej dobra. Badani określali bohaterów niemakiawelistów jako bardziej ufnych, współpracujących, pomocnych i lepszych kandydatów na przyjaciela, lecz zarazem mniej śmiałych. Bohaterowie makiawelistów byli spostrzegani jako bardziej egoistyczni, krytyczni, aroganccy, niegodni zaufania, agresywni, niezależni, podejrzliwi i niesłowni. Interpretując wyniki omówionych badań, Wilson, Near i Miller przypominają opisywany przez CHRISTIEGO i GEIS (1970) czar makiawelistów, których także w późniejszych badaniach spostrzegano jako osoby atrakcyjniejsze społecznie. Oceny te dotyczyły jednak kontaktów krótkotrwałych. Ponieważ pisząc historyjki, makiaweliści nie czuli się zobowiązani do utrzymywania „fasady”, pokazali prawdopodobnie część swą „prawdziwą” natury: egoistycznej, rywalizującej i skłonnej do wykorzystywania, dlatego zostali przez potencjalnych partnerów odrzuceni. Niestety, autorzy nie zbadali poziomu makiawelizmu osób badanych, nie wiemy więc, czy wpływa on na wybory i oceny partnera.

4.4. Podsumowanie

Wpływu makiawelizmu na zachowanie oczekiwać możemy przede wszystkim w sytuacjach społecznych. Wiele badań poświęcono temu właśnie problemowi. Identyfikowano właściwości, które mogą być z makiawelizmem związane i wywierać wpływ na interakcję, oraz obserwowano zachowanie osób o odmiennym makiawelizmie w eksperymentalnie wytworzonych sytuacjach społecznych.

Makiaweliści przejawiają wyższą orientację na wymianę i niższą orientację na wspólnotę. W społecznej wymianie nie koncentrują się na sprawiedliwym podziale dóbr, lecz należą do grupy „biorców”, zainteresowanych własnym zyskiem, bez oglądania się na dobro partnera. Osoby makiaweliczne osiągają wysokie wyniki zarówno w skali kolektywizmu, jak i w skali indywidualizmu, co może oznaczać zgodę na zachowania eksploatujące i w obrębie własnej grupy, i poza nią. Niewybiórcza tendencja do rywalizacji oraz brak zainteresowania potrzebami innych ludzi — te właściwości makiawelistów, opisywane przez CHRISTIEGO i GEIS (1970), znalazły pełne potwierdzenie w późniejszych badaniach.

Pary homogeniczne złożone z makiawelistów lub z niemakiawelistów łatwiej dochodzą do porozumienia niż pary mieszane. Makiaweliczny chłód i wyobcowanie mogą odzwierciedlać się w mowie ciała, w większym dystansie przestrzennym manifestowanym wtedy, gdy nie jest konieczne wywieranie wpływu na partnera.

Na przykładzie badań nad efektem audytorium można przeanalizować wpływ rodzaju zadania, realizowanego w sytuacji społecznej, na zachowania komunikacyjne osób o różnym makiawelizmie. Sytuacja, która zawiera przymus pokazywania nieprawdziwej tożsamości, nie sprawiająca kłopotów makiaweliście, może dezorganizować zachowanie niemakiawelisty. Badania nad kultem okazywanym *celebrities* dowodzą, że zachowania makiawelistów w sytuacjach naturalnych nie zawsze są łatwe do przewidywania.

Badania, w których osoby różniące się poziomem makiawelizmu oceniali partnerzy, wykazały, że sporządzone charakterystyki są zgodne z opisanymi cech makiawelistów i niemakiawelistów, wynikającymi z danych eksperymentalnych i kwestionariuszowych. Makiaweliści byli oceniani jako chłodni, samolubni, ambitni, kierujący się rozumem, narzucający swą wolę, egoistyczni, nietroskliwi, lekceważący, niegodni zaufania, agresywni, podejrzliwi i niesłowni. Niemakiawelistów uważano za bardziej godnych zaufania, kooperatywnych, pomocnych, przyjacielskich, życzliwych, rzetelnych, rozsądnych, prawdomównych, uczynnych, ufnych i szczerych. Oni sami oceniali się podobnie. Nie wiadomo natomiast, jak poziom makiawelizmu wpływa na oceny partnera, choć wpływ taki jest bardzo prawdopodobny.

Wyniki badań nad stosowanymi taktykami wpływu trudno jest porównywać ze względu na różnorodność podejść badawczych. Makiawelizm wiąże się z użyciem taktyk nieracjonalnych (opartych na emocjach) i nie wprost (zamaskowanych), negatywnie zaś — z użyciem taktyk racjonalnych i wprost. Potwierdzenia wymaga teza, że makiaweliści podczas początkowych prób oddziaływania na partnera wybierają taktyki „miękkie” (np. ingrację, tworzenie koalicji), a dopiero w razie ich niepowo-

dzenia uciekają się do taktyk „twardych” (np. wymiany czy wywierania presji).

Zachowania autoprezentacyjne są bardzo ważne z punktu widzenia makiawelisty, co wyraża się zarówno w ich akceptacji, jak i w częstszym, mało wybiórczym ich stosowaniu. Autoprezentacja makiawelisty ma służyć osiąganiu celów, a nie satysfakcji partnera, w związku z tym stosowana może być bardzo intensywnie lub nie stosowana wcale — zależnie od sytuacji. Charakterystyczna dla makiawelistów autoprezentacja perfekcjonistyczna nie jest motywowana dążeniem do doskonałości, lecz chęcią zdobycia przewagi. Są jednak formy kierowania wrażeniem łatwiejsze dla niemakiawelistów, jak choćby używana w celach strategicznych autodeprecjacja.

Makiaweliści są bardziej odporni na wpływ społeczny: trudniej zmieniają postawy, w mniejszym stopniu ulegają inegracji.

Syndrom osobowości makiawelicznej od początku wiązano z zachowaniami przywódczymi. Christie i Geis uważali makiawelistów za uzdolnionych liderów. Wyniki późniejszych eksperymentów nie potwierdzają tego optymizmu. Na ich podstawie nie można twierdzić, że makiaweliści częściej zostają liderami w nowo tworzonych grupach ani że będąc liderami, kierują skuteczniej. Nie oznacza to jednak, że poziom makiawelizmu nie ma wpływu na sposób pełnienia roli lidera.

Poziom makiawelizmu członków grupy roboczej nie determinuje automatycznie efektywności pracy grupy, a zachowanie makiawelicznych członków nie jest oceniane przez pozostałych korzystnie, jednak makiaweliści mogą w większym stopniu wpływać na decyzje grupowe.

Choć problemy, jakich przysparzają makiaweliści w relacjach długoterminowych, wydają się oczywiste, brak poświęconych temu badań empirycznych. Hipoteza WILSONA, NEARA i MILLERA (1996), że makiawelista w dłuższym związku poniesie porażkę, chyba że upodobni się w zachowaniu do niemakiawelisty, czeka na weryfikację.

5. MAKIAWELIZM A NIEETYCZNE ZACHOWANIE

Manipulowanie innymi ludźmi w celu osiągnięcia osobistego zysku uznać można za zachowanie nieetyczne. Manipulator podejmuje wysiłki zmierzające do wywarcia wpływu na partnera, robiąc to w sposób niejawnny, gdyż sądzi, że bez tych zabiegów szansa otrzymania od partnera tego, na czym mu zależy, jest niewystarczająca. Osoba manipulowana nie wie, że jest obiektem wpływu, nie jest więc w stanie przeciwstawić się oddziaływaniom, wskutek czego staje się narzędziem w rękach manipulatora (por. WITKOWSKI, 2000). Nie wszystkie rodzaje manipulacji uważane są za etycznie niewłaściwe w jednakowym stopniu — przemilczanie prawdy może uchodzić za mniej naganne niż mówienie nieprawdy (por. EKMAN, 2003).

Osobowość makiaweliczna z definicji uwikłana będzie w nieetyczne zachowanie, gdyż jej behawioralnym przejawem jest osiąganie celów w drodze manipulacji, a niektóre stwierdzenia skali Mach wprost świadczą o braku zgody z konwencjonalnymi zasadami moralnymi. To jednak — jak zaznaczają CHRISTIE i GEIS (1970, s. 298) — nie oznacza automatycznie różnic w liczbie kłamstw czy oszustw w konkretnej sytuacji. Z wczesnych badań nie wynikało, by osoby makiaweliczne kłamały lub oszukiwały częściej — w każdym z dziewięciu eksperymentów, które zachęcały do oszustwa, proporcja odmawiających makiawelistów i niemakiawelistów była podobna. Tylko w jednym eksperymencie makiaweliści kłamali częściej i w jednym ich kłamstwa były większe. Osoby o wysokim poziomie makiawelizmu kłamały i oszukiwały częściej pod wpływem racjonalnych argumentów i wtedy, gdy szansę wykrycia uznawały za minimalną, a niemakiaweliści czynili to pod wpływem perswazji partnerów. W siedmiu eksperymentach badano także sukcesy w oszukiwaniu — tylko w dwóch z nich makiaweliści okazali się „lepszymi” kłamcami. Mimo to CHRISTIE i GEIS (1970, s. 299) wierzyli, że makiaweliści przewyższają pod tym względem partnerów — sądzili, że ich efektywność jest większa, gdy

kłamią z własnej woli i mogą sami wybrać sposób, a także czas. W zachowaniach manipulacyjnych makiawelistów badacze nie dostrzegali zagrożenia, widzieli natomiast przejaw racjonalizmu czy realizmu, czego starali się nie wartościować. Makiaweliści po prostu „wykorzystywali szansę”, gdy ona się nadarzała. Niemakiaweliści, mimo że kierowali się ukrytymi założeniami, takimi jak lojalność czy wzajemność, w sumie i tak kłamali i oszukiwali, w dodatku źle na tym wychodząc.

Także WILSON, NEAR i MILLER (1996) twierdzą, że z badań nie wyłania się obraz niemakiawelistów jako wzoru etycznego postępowania — zarówno w życiu, jak i w eksperymentach kłamią i oszukują. Jednak to właśnie niemakiaweliści, motywowani emocjonalnym uwikłaniem w relację z partnerem, aktywnie kooperują, gdy partner ich do tego zachęca, i nie zdradzają jako pierwsi, choć są zdolni do obrania strategii „wet za wet”. Każdej osobie zdarza się zachować w sposób nałagany. Czy można w takim razie nazwać makiawelistów osobami nieetycznymi? Zaprezentowany przegląd badań powinien pomóc w odpowiedzi na to pytanie.

5.1. System wartości

Badania poświęcone różnicom w systemach wartości osób o różnym poziomie makiawelizmu, badanych Skalą Wartości Rokeacha, przynoszą niejednoznaczne rezultaty. W badaniach Radosława DRWAŁA (1995) skale Mach korelowały dodatnio z wartościami: „dostatnie życie”, „szczęście”, „przyjemność”, „życie pełne wrażeń”, „wolność”, „uznanie społeczne”, ujemnie zaś — z wartościami: „równość”, „zbawienie”, „bezpieczeństwo narodowe”, „pokój na świecie”, „świat piękna” (korelacja od słabej do niskiej). Wśród wartości instrumentalnych makiaweliści wybierają: „ambitny”, „intelektualista”, „odpowiedzialny”, „odważny”, „opanowany”, natomiast niżej cenią: „uczciwy”, „pomocny”, „uprzejmy” (korelacja od słabej do niskiej). Oceny te są zgodne z klasycznym obrazem makiawelisty jako osoby pragmatycznej, egocentrycznej i hedonistycznej. Wartości, które cenią niemakiaweliści, potwierdzają ich prospołeczne nastawienie.

W badaniach Mirosławy CZERNIAWSKIEJ i Małgorzaty ZABIELSKIEJ (2000) makiaweliści cenili wyżej — w porównaniu z niemakiawelistami — wartości ostateczne: „wolność” i „dostatnie życie”, niżej zaś lokowali „pokój na świecie” i „zbawienie” (korelacja słaba). Jednocześnie wyżej oceniali wartości instrumentalne: „ambitny”, „intelektualista”, „logiczny”, „o szerokich horyzontach”, a niżej — „uczciwy”, „wybaczący” (korelacja słaba). Ten układ wartości, choć nie identyczny z tym, jaki uzyskał Drwał, jest

z nim znaczeniowo spójny. Wychodząc z założenia, że akceptacja wartości, powiązanych treściowo z cechami osobowości jednostki, sprzyja wysokiej samoocenie, Czerniawska i Zabielska przewidywały, że zgodność cechy (makjawielizm) z systemem wartości (preferencja wartości sprawnościowych, intelektualnych oraz brak preferencji wartości moralnych) będzie cechowała osoby z wysoką samooceną. Samoocena faktycznie różnicowała nasilenie związku między makjawielizmem i preferencją wartości, jednak — wbrew przewidywaniom — w grupie osób o niskiej samoocenie. Te właśnie osoby w zdecydowanie większym stopniu preferowały „makjaweliczny” system wartości.

Omówione badania przeprowadzono w grupach studentów. Stanisław CHEŁPA (1999) badał system wartości kierowników i specjalistów, wybierając do analizy grupy skrajne. Nie znalazł istotnych różnic w systemach wartości tych grup. Na pierwszym miejscu uplasowała się wartość ostateczna „bezpieczeństwo rodziny”. Badani kierownicy i specjaliści wypełniali podczas badania wiele kwestionariuszy. Jeśli skala wartości podawana była na końcu, zadanie mogło przekraczać możliwości osób badanych (rangowanie wartości w Skali Rokeacha jest samo w sobie zadaniem trudnym, wymagającym dużej koncentracji uwagi). Ponadto system wartości może się zmieniać z wiekiem, dlatego analiza zmian zachodzących w systemie wartości makjawelistów pozostaje ważnym problemem badawczym.

5.2. Sądy etyczne i tendencje behawioralne

Związki makjawielizmu z nieetycznym zachowaniem badano pośrednio — metodą kwestionariuszową, czasem z użyciem scenariuszy, lub też bezpośrednio — metodą eksperymentalną. W podejściu kwestionariuszowym przedmiot zainteresowania stanowiły sądy etyczne, czyli opinie, co jest słuszne i dopuszczalne, oraz zachowania w sytuacji dylematu etycznego, czyli wybór zachowania, które może być mniej lub bardziej moralnie naganne. Osobami badanymi najczęściej byli studenci, pracownicy firm badani w kontekście zachowań organizacyjnych i konsumenci.

Czy sądy etyczne ludzi o wysokim i niskim poziomie makjawielizmu różnią się istotnie? Chau-Kiu CHEUNG i Steven SCHERLING (1998) badali w grupie studentów oceny etyczne, dokonywane na podstawie danych, zawartych w scenariuszach. Makjawielizm i oceny etyczne utworzyły nadrzędny czynnik, określony jako etyczne predyspozycje. Badacze uznali makjawielizm za zmienną o zasadniczym znaczeniu dla oceny predyspozy-

cji etycznych. W innych badaniach studenci farmacji, którzy wykazywali wyższy poziom moralnego rozumowania, mieli znacząco niższy poziom makiawelizmu (LATIF, 2000). Jak wynika ze studium Anity PINTO i Suresha KANEKARA (1990), kobiety niemakiawelistki cechuje większa wrażliwość etyczna. Z kolei w badaniach Sulaimana AL-RAFEEO i Timothy'ego CRONANA (2006) makiawelizm okazał się istotnym predyktorem pozytywnej postawy wobec piractwa cyfrowego (nielegalnego kopiowania lub nagrywania oprogramowania, muzyki, filmów). Postawa ta z kolei może mieć wpływ na częstość tego typu zachowań, a więc makiawelizm może wpływać także na działania niewiele mające wspólnego z kontaktami interpersonalnymi. Podkreślić jednak należy, że w badaniach tych pytano o sądy — nie o zachowania.

W badaniach Ireny PILCH (2004) poziom makiawelizmu korelował dodatnio z ocenami dopuszczalności manipulacji w prawie wszystkich uwzględnionych sytuacjach, różniących się siłą i specyfiką motywacji manipulanta (silna motywacja, manipulacja „w szczytnym celu”), rodzajem relacji manipulator — osoba manipulowana oraz nasileniem presji sytuacyjnych (niesprzyjająca sytuacja, presja czasu). Wyjątek stanowiła sytuacja, gdy motywacja osoby manipulującej jest słaba oraz gdy powód manipulacji tkwi w braku sympatii osoby manipulującej dla partnera — wtedy oceny osób o różnym poziomie makiawelizmu się nie różniły. Makiaweliści w większym stopniu akceptowali także stosowanie każdego z ujętych w badaniu rodzajów wpływu społecznego: mówienia nieprawdy, zatajania prawdy, manipulowania formą przekazu, manipulowania sympatią, autorytetem i konformizmem.

Donald SCHEPERS (2003), określając makiawelizm jako tendencję do odcinania się od względów etycznych i działania na rzecz egoistycznych celów, podkreślał, że makiaweliści są nie tyle niemoralni, ile wyrachowani, gdyż skupiają się na wyzyskiwaniu osób i sytuacji dla osiągnięcia korzyści osobistych. W badaniu sądów etycznych zastosował podejście zakładające trzy wymiary sądów. Ludzie o odmiennym poziomie makiawelizmu mogą różnić się szczegółowymi sędziami etycznymi, makiaweliści jednak podzielają ogólnie akceptowane opinie o tym, co jest generalnie dobre lub złe (wymiar słuszności — *moral equity*). Natomiast należy oczekiwać różnic w wymiarach kontraktualizmu (*contractualism* — dotrzymywanie niepisanych i niewypowiedzianych umów) oraz relatywizmu (*relativism* — percepcja zasad etycznych podzielanych społecznie i kulturowo). W badaniach Schepersa makiawelizm korelował w sposób istotny (ujemnie) jedynie z wymiarem kontraktualizmu, i to niezależnie od wielkości zysków możliwych do osiągnięcia w danej sytuacji (korelacja niska). Na wybór zachowania w przedstawianych badanym scenariuszach makiawelizm nie miał wpływu.

Odmienne wyniki otrzymali Danielle BEU, Ronald BUCKLEY i Michael HARVEY (2003), kiedy testowali model podejmowania decyzji w sytuacji dylematu etycznego, zakładający wpływ czynników osobowościowych, rozwojowych, demograficznych i sytuacyjnych na decyzje etyczne. Choć generalnie model potwierdził się w małym stopniu, spośród badanych zmiennych osobowościowych makiawelizm był najmocniejszym predyktorem nieetycznych zachowań, badanych w formie tendencji behawioralnych. W kolejnych badaniach (STREET, STREET, 2006) korelacji poziomu makiawelizmu z podejmowaniem decyzji etycznych jednak nie obserwowano.

Problemem wrażliwości na niesprawiedliwość i naruszanie norm społecznych zajęli się Manfred SCHMITT, Mario GOLLWITZER, Jürgen MAES i Dima ARBACH (2005). Pytania zadawano badanym, przyjmując trojaką perspektywę: ofiary, obserwatora i sprawcy. Makiawelizm wykazał korelację z wrażliwością na niesprawiedliwość z perspektywy ofiary (korelacja niska; np. „jestem zły, gdy inni otrzymują nagrodę, na którą ja zasłużyłem”; „jestem zły, gdy jestem traktowany gorzej niż inni”; „denerwuje mnie, gdy muszę pracować ciężko na coś, co innym przychodzi łatwo”). Związku między makiawelizmem i wrażliwością na niesprawiedliwość nie stwierdzono, gdy badani odpowiadali na te same pytania, ale formułowane z perspektywy obserwatora (np. „nie znoszę, gdy ktoś dostaje nagrodę, na którą zasłużył ktoś inny”), lub był on ujemny, gdy respondent stawiał się w położeniu osoby odpowiedzialnej za zaistniałą sytuację (korelacja słaba; np. „źle się czuję, gdy otrzymuję nagrodę, na którą zasłużył ktoś inny”). Użyta w badaniu skala dobrze oddaje różnice w etycznej ocenie zdarzeń, w zależności od perspektywy, jaką przyjmuje osoba oceniająca. Nie dziwi, że „wrażliwość etyczna” nastawionego na własny zysk makiawelisty dotyczy wyłącznie tych sytuacji, w których on sam jest osobą pokrzywdzoną.

Podobna asymetria ocen uwidoczniła się w badaniach Kelly RICHMOND (2001), która zajmowała się związkiem makiawelizmu z podejmowaniem decyzji mających wydźwięk etyczny. Makiawelizm wykazywał ujemny związek z podejmowaniem etycznych decyzji wtedy, gdy badany spozstrzegał siebie jako osobę stojącą w obliczu etycznego dylematu. Brak było związku, gdy oceniał decyzje innych ludzi. Oznacza to, że makiaweliści w większym stopniu akceptowali nieetyczne zachowania, ale tylko wtedy, gdy dotyczyły to ich samych.

W niektórych badaniach, poświęconych związkowi makiawelizmu i nieetycznego zachowania w miejscu pracy, makiaweliści deklarowali większą gotowość do popełniania czynów nieetycznych (JONES, KAVANAGH, 1996; GRANITZ, 2003). W badaniach Eriki HENIK (2005) makiawelizm okazał się powiązany z łagodniejszą oceną nieetycznych zachowań, lecz nie z intencjami behawioralnymi, dotyczącymi tych zachowań. Podobny wynik wcze-

śniej otrzymali K. CYRIAC i R. DHARMARAJ (1994). Natomiast w badaniach MUDRACKA i współpracowników (1999) makiawelizm był związany z brakiem wartościowania pracy jako celu samego w sobie (protestancka etyka pracy) i z większą akceptacją etycznie wątpliwych zachowań w organizacji. W reprezentatywnym dla tego nurtu badań studium Petera MUDRACKA (1993) badani mieli rozstrzygać, czy dopuszczalne są konkretne zachowania, polegające na czerpaniu dodatkowego zysku z pracy, np. korzystanie z kopiarki czy telefonu w celach osobistych, korzystanie z najdroższych hoteli lub zamawianie alkoholu podczas podróży służbowych. Sądzono, że jeśli okoliczności sprzyjają, makiawelista wykorzysta okazję bez poczucia, że robi coś złego. Badania potwierdziły te oczekiwania w dwóch badanych grupach: studentów i pracowników (korelacja umiarkowana). Jedy- nym sposobem, aby organizacje mogły uniknąć szkód, wynikających ze specyfiki funkcjonowania makiawelicznych pracowników, byłoby więc ustanowienie i egzekwowanie ścisłych reguł, niedopuszczających do podobnych zachowań (por. NELSON, GILBERTSON, 1991).

W analizach poświęconych uwarunkowaniom nieetycznych zachowań konsumenckich makiawelizm uwzględniano często, przy czym zwykle łączono go z wymiarem idealizmu – relatywizmu etycznego. W tego typu badaniach zazwyczaj odtwarzano konkretne sytuacje, związane z zakupami, takie jak korzystanie z promocji czy egzekwowanie uprawnień gwarancyjnych. Konsumenci, których cechował wyższy poziom makiawelizmu, wykazywali zwykle mniejszą wrażliwość etyczną (niższy idealizm, wyższy relatywizm) oraz akceptowali zabronione prawnie lub wątpliwe etycznie zachowania (SINGHAPAKDI, VITELL, 1991; VITELL, LUMPKIN, RAWWAS, 1991; MUNCY, VITELL, 1992; RAWWAS, SINGHAPAKDI, 1996; AL-KHATIB, VITELL, RAWWAS, 1997; CHAN, WONG, LEUNG, 1998; RAWWAS, 2001; SHEN, DICKSON, 2001).

W badaniach belgijskich konsumentów (VAN KENHOVE, VERMEIR, VERNIERS, 2000) makiawelizm wykazywał związek z akceptacją nieetycznych zachowań, pozwalających konsumentowi na osiągnięcie korzyści z zabronionych działań (np. zamiana metek z cenami), także na bierne korzystanie z błędów sprzedawcy (np. w sytuacji, gdy kasjer pomyli się na korzyść kupującego), zyskiwanie wskutek zachowań, które niekoniecznie oceniane są jako zabronione, lecz są wątpliwe moralnie (korzystanie z przeterminowanego kuponu promocyjnego) oraz na czerpanie zysków z działań nieetycznych, teoretycznie „nie szkodzących nikomu” (odgrywanie płyty kupionej przez znajomych).

Jochen WIRTZ i Doreen KUM (2004) zajęli się problemem oszustw, polegających na wyłudzeniu przez klientów nieuprawnionych świadczeń gwarancyjnych. Uwzględniono makiawelizm (jako zmienną osobowościową) oraz czynniki sytuacyjne: potencjalne zyski materialne, będące

skutkiem oszustwa, intencję powtórnego korzystania z usług firmy oraz łatwość/trudność wyegzekwowania świadczeń gwarancyjnych. Posłużono się scenariuszami opisującymi zachowanie „aktora”, korzystającego z usług hotelu, restauracji i agencji turystycznej. W badaniu wykorzystano technikę projekcyjną — po zapoznaniu ze scenariuszem nie pytano osoby badanej, co zrobiłaby sama, lecz proszono ją, by określiła, jaki jest stopień prawdopodobieństwa, że bohater historyjki i inne osoby na jego miejscu złożyłyby reklamację (z założenia nieuzasadnioną) na jakość usług, aby wyłudzić zwrot pieniędzy. Makiawelizm stanowił czynnik nasilający chęć oszukiwania, niezależnie od rodzaju warunków. Makiaweliści oszukiwali najmniej, gdy mieli mało do wygrania, a osiągnięcie zysku było utrudnione — wtedy osoby makiaweliczne i niemakiaweliczne oszukiwały jednakowo. Niska wygrana nie była — zdaniem makiawelistów — warta wysiłku, jeśli warunki jej uzyskania wydawały się niepewne. Gdy wygrana w tych warunkach rosła — makiaweliści oszukiwali częściej, co świadczy o dokonywaniu kalkulacji ryzyka i zysku.

W badaniu WIRTZA i KUM (2004) makiaweliści oszukiwali najbardziej, gdy zysk był duży, a chęć powtórnego korzystania z usług firmy mała. Ale intencja ponownego kontaktu z firmą nie rzutowała zbyt silnie na ich zachowania. Niemakiaweliści postępowali inaczej — perspektywa dużego zysku oraz intencja powtórnego korzystania z usług skłaniały ich do przejawiania najmniejszej tendencji do oszukiwania, ale byli gotowi oszukiwać równie często jak makiaweliści, jeśli zysk i szansę ponownego kontaktu uznali za małe (prawdopodobnie „małe” oszustwo uważali za nieszkodliwe). Okazali się więc niemakiaweliści znacząco bardziej podatni na wpływ ryzyka zepsucia stosunków z firmą, co oznacza, że również byli w stanie dostosowywać swe zachowanie do wskazówek sytuacyjnych, biorąc wszakże inne informacje pod uwagę. Badacze często — i niesprawiedliwie — zarzucali osobom niemakiawelicznym sztywność wówczas, gdy prawdopodobnie czynniki sytuacyjne, którymi manipulowano, nie były odpowiednio dobrane, gdyż uwzględniały jedynie potrzeby i priorytety makiawelistów.

Choć dokonany przegląd badań kwestionariuszowych dowodzi, że teza o niższej wrażliwości etycznej makiawelistów, wyrażającej się w akceptacji zachowań nieetycznych i tendencji do ich przejawiania, nie w każdym wypadku znalazła pełne potwierdzenie, to jednak wyniki tych badań — traktowane jako całość — zdecydowanie potwierdzają początkowe oczekiwania. Badania pokazały, że w wielu sytuacjach makiaweliści wykazują większą tolerancję zachowań uważanych za nieetyczne i deklarują takie właśnie zachowania. Ciekawa różnica w etycznej ocenie zdarzeń, polegająca na większej wrażliwości makiawelisty na krzywdę własną i większej akceptacji własnych zachowań nieetycznych, świadczy o tym, że osoba

makiaweliczna faktycznie jest w stanie — przynajmniej czasami — poprawnie oceniać wymiar etyczny zdarzeń, ma jednak tendencję do zniekształcania tych ocen na swoją korzyść, podobnie jak do zawieszania oceny etycznej własnych zachowań w sytuacji, gdy dąży do celu.

5.3. Nieetyczne zachowania w badaniach eksperymentalnych

W badaniach eksperymentalnych uwzględniano rozmaite aspekty nieetycznych zachowań: tendencję do kłamania czy oszukiwania w różnego typu sytuacjach, umiejętność wprowadzania w błąd, skuteczność oddziaływań, umiejętność rozpoznawania kłamstwa, reakcje na kłamstwo czy oszustwo partnera. W kontrolowanych warunkach sprawdzano, czy makiaweliści rzeczywiście oszukują częściej i lepiej.

5.3.1. Oszustwo

Wczesne badania dotyczyły oszukiwania w zadaniach interpersonalnych, takich jak rywalizacja z innymi (COOPER, PETERSON, 1980) czy kłamanie na polecenie innej osoby (BOGART, GEIS, LEVY, ZIMBARDO, 1969). COOPER i PETERSON (1980) stwierdzili, że makiaweliści oszukiwali częściej, gdy pracowali sami, a więc wtedy, gdy szansa wykrycia była minimalna. Niemakiaweliści natomiast oszukiwali podczas rywalizacji. HARRELL i HARTNAGEL (1976) aranżowali sytuacje, w których uczestnik w roli pracownika miał okazję do kradzieży. W pierwszym wypadku nadzorca był podejrzliwy i systematycznie kontrolował „pracownika”, a w drugim okazywał ufność i odstępował od kontroli. Gdy nadzorca był nieufny, kradła większość osób badanych, a różnice między grupami okazały się nieistotne. Gdy nadzorca był ufny, nadal większość makiawelistów (81%) kradła, natomiast czyniło tak mniej niż 25% niemakiawelistów. Zachowanie makiawelistów i niemakiawelistów, obserwowane w czasie eksperymentu, także było odmienne. Makiaweliści ukrywali kradzież i zaprzeczali — ich zachowanie wyznaczała strategia zdrady. Niemakiaweliści przyjmowali strategię „wet za wet”, która nakazuje kooperację, ale odstępstwo karze odstępstwem (por. WILSON, NEAR, MILLER, 1996). Manifestowaną nieufność nadzorcy spostrzegali jako rywalizację, toteż kradzież stanowiła akt odwetu. Reasumując, niemakiaweliści byli skłonniejsi do kradzieży, gdy osoba nad-

zorująca ich pracę okazywała im brak zaufania, makjawieliści zaś niezależnie od tego, czy okazywano im zaufanie, czy też nieufność.

Wyniki badań, w których osoby badane skłaniane są do oszustwa, w dużym stopniu zależą od rodzaju bodźców, jakimi posłużył się badacz. W eksperymencie Sharon FLYNN, Michele REICHARD i Steve'a SLANE'A (1987) badano wpływ typu motywacji (kara lub nagroda) i makjawielizmu na tendencję do oszukiwania. Osobom badanym, nieświadomym celu eksperymentu, stworzono okazję do oszustwa — mogły poprawić wypełniony przez siebie test przed oddaniem go eksperymentatorowi. Autorzy mieli zamiar uczynić sytuację bardziej naturalną (badani nie uczestniczyli w grze, jak w innych badaniach) i wywołać w badanych motywację indywidualną, bez uwikłania w kontakty z drugą osobą. Eksperyment nie wykazał różnic w liczbie oszustw między grupami osób o wysokim i niskim poziomie makjawielizmu. Obie grupy wykazywały większą skłonność do oszukiwania, by uniknąć kary, niż żeby dostać nagrodę, jednak ta tendencja była znacząco mocniejsza w grupie makjawelistów. Wiarygodność tych wyników zależy od znaczenia, jakie kara i nagroda mają dla badanych studentów. W warunkach straty ponownie uczestniczyliby oni w długiej sesji, jeśli ich wynik w teście byłby za niski (co miało skłonić do poprawiania wyniku na lepszy). W warunkach wygranej badani mieli wcześniej wyjść do domu, jeśli wynik będzie wystarczająco wysoki — zostaliby wtedy zwolnieni z drugiego etapu badań. Możliwe, że zastosowana nagroda i kara były niewspółmierne — stąd silniejsze działanie kary. Wynik tego badania potwierdza ponownie, że naiwnością jest oczekiwać od makjawelistów mechanicznej, niezależnej od sytuacji tendencji do oszukiwania.

Jak osoby o różnym poziomie makjawielizmu traktują oszusta? W innym eksperymencie (HARRELL, 1980) uczestniczki obserwowały, jak inna osoba kradnie im pieniądze. Złapana na gorącym uczynku, wyrażała skruchę lub nie, po czym za kradzież mogła zostać przez osobę badaną ukarana. Makjawelistki karały skruszoną towarzyszkę silniej niż niemakjawelistki, być może dlatego, że nie dowierzały szczerości jej intencji. Osobę niewyrażającą skruchy niemakjawelistki karały dotkliwiej, co można tłumaczyć w kategoriach odwetu lub kary za złamanie zasad współżycia.

5.3.2. Kłamstwo

Są powody, by przypuszczać, że makjawieliści będą dobrymi kłamcami. Go prawda Machiavelli nie zalecał kłamstwa jako najlepszego sposobu oddziaływania, ale uważał, że czasami nie da się go uniknąć. Po raz pierw-

szy skali Mach użyli w badaniach kłamstwa Ralph EXLINE, John THIBAUT, Carole HICKLEY i Peter GUMPERT (1970). Partner namawiał osoby badane do popełnienia oszustwa (podglądania rozwiązań zadań, które mieli wykonać), a potem indagaował je w tej sprawie eksperymentator. Mogły przyznać się do oszustwa lub nie, przy czym ich wypowiedzi były nagrywane i przedstawiane sędziom. Makiaweliści przyznawali się rzadziej, a gdy — kłamiąc — zaprzeczali oszustwu, patrzyli dłużej w oczy rozmówcy; także sędziowie oceniali ich jako bardziej wiarygodnych, gdy kłamali.

W badaniu Dorothei BRAGINSKY (1970) dziesięcioletnie dzieci miały namówić rówieśnika do zjedzenia jak największej liczby gorzkich krakersów. Dzieci makiaweliczne kłamały więcej i były bardziej przekonywujące, wskutek czego ich partnerzy zjadali więcej ciasteczek. Dodatkowo dorośli obserwatorzy, słuchając rozmów nagranych na taśmę magnetofonową, oceniali te dzieci jako uczciwsze, spokojniejsze, niewinniejsze, bardziej rozluźnione i stosujące lepsze argumenty. Używane przez dzieci strategie zależały od płci — makiaweliczne dziewczynki częściej ukrywały prawdę, a chłopcy ją fałszowali.

W inny sposób badali kłamstwo Bella DEPAULO i Robert ROSENTHAL (1979). Osoby badane miały opisywać ludzi, których lubią, których nie lubią, a także takich, do których mają stosunek ambiwalentny lub obojętny. Niektóre osoby lubiane należało opisać tak, jakby były nielubiane, i odwrotnie. Chodziło o osiągnięcie efektu pozytywnych i negatywnych emocji, „ukrytych” pod maską uczuć przeciwnych. Sędziowie oceniali lubienie, nielubienie, oszustwo, ambiwalencję uczuć, sprzeczność i napięcie. Makiaweliści byli nieco bardziej przekonywający niż niemakiaweliści, ale statystycznie istotna różnica dotyczyła tylko sytuacji, gdy mówili o osobie lubianej tak, jakby jej nie lubili. Makiaweliści kłamali w sposób bardziej teatralny i przesadny. Osoby o wysokim i niskim makiawelizmie nie różniły się zdolnością do rozpoznawania kłamstwa.

Opinia, że makiaweliści kłamią lepiej, przyczyniła się do serii badań reakcji fizjologicznych i zachowań niewerbalnych, towarzyszących kłamaniu. Fizjologiczny aspekt oszustwa badał OKSENBERG (1964) — zmiana skórnej reakcji galwanicznej nie była z makiawelizmem związana. JANISSE i BRADLEY (1980) nie znaleźli różnic w reakcji źrenic kłamiących makiawelistów i niemakiawelistów. O'HAIR, GODY i McLAUGHLIN (1981) badali zachowania niewerbalne (ruchy głowy, twarzy, kontakt wzrokowy i uśmiech) w trakcie spontanicznego i zaplanowanego kłamstwa, polegającego na fałszowaniu faktów. Różnic związanych z poziomem makiawelizmu nie znaleziono. W innym badaniu (BRADLEY, KLOHN, 1987) makiaweliści byli łatwiej rozpoznawalni jako kłamcy na podstawie reakcji skórno-galwanicznej i puls. Dlaczego wyniki tych badań są niezgodne z oczekiwaniami? WILSON, NEAR i MILLER (1996) sądzą, że możliwe są dwa

wytłumaczenia. Być może, zdolności makjawiistów w tym względzie są dość powierzchowne i nie znajdują odbicia we wskaźnikach fizjologicznych oraz w niektórych elementach mowy ciała. Ale jest też możliwe, że makjawiści kłamią „lepiej” tylko wtedy, gdy są do tego odpowiednio motywowani. Kiedy pobudka jest niewystarczająca, nie podejmują wysiłku. W eksperymencie Florence GEIS i Ellen LEVENTHAL (1966; cyt. za: CHRISTIE, GEIS, 1970) kłamiącym makjawiistom nie wierzono bardziej niż niemakjawiistom, ale wierzono im bardziej, gdy obie grupy mówiły prawdę. Niemakjawiści lepiej rozpoznawali kłamstwo innych — umiało to zrobić 67% niemakjawiistów, a tylko 50% makjawiistów.

Ludzie, którzy kłamią w eksperymentach polegających na graniu ról, prawdopodobnie nie odczuwają w związku z tym lęku. Aby więc sprawdzić hipotezę, że makjawiści kontrolują objawy lęku lepiej niż niemakjawiści i dlatego kłamią lepiej, trzeba skłonić badanych do spontanicznego kłamstwa. Taki eksperyment przeprowadzili Florence GEIS i Tae Hyun MOON (1981). Osoby badane uczestniczyły w grze typu dylemat więźnia, rozgrywanej przez dwie pary. Wszystkie osoby, oprócz jednej, były aktorami odgrywającymi przygotowane role. Stworzono dwa rodzaje warunków eksperymentalnych: kradzież/brak kradzieży. Przeciwnik osoby badanej oskarżał ją i jej partnera o kradzież pieniędzy (słusznie — „złodziejem” był partner osoby badanej, lub niesłusznie). Osoby badane mogły przyznać się albo zaprzeczyć. Nagrania wideo fragmentu eksperymentu, gdy osoby badane kłamały, pokazywano grupie sędziów, którzy mieli ocenić ich wiarygodność — zdecydować, czy zaprzeczając kradzieży, kłamały. Makjawiści okazali się bardziej przekonywającymi kłamcami. W sytuacji braku kradzieży — a więc kiedy mówiły prawdę — osoby o wysokim i niskim makjawiizmie były równie wiarygodne. Natomiast w sytuacji kradzieży — czyli wtedy, gdy osoby badane kłamały — bardziej wierzono makjawiistom. Kłamiący i niekłamiący makjawiści byli trudni do odróżnienia — sędziowie oceniali ich tak samo. W tym badaniu sprawdzano także poziom makjawiizmu „sędziów”, ten jednak — jak stwierdzono — nie wpłynął na trafność ocen.

Dlaczego niemakjawiści sądzący, że uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania, są uznawani za mniej wiarygodnych niż osoby makjaweliczne? Prawdopodobną przyczyną różnic w ocenach sędziów był lęk osób niemakjawelicznych przed zdemaskowaniem, wpływający na zachowanie. W sytuacji niesłusznego oskarżenia niemakjawiści nie odczuwali lęku, dlatego ich zachowanie nosiło znamiona wiarygodności. Makjawiści nie są więc bardziej przekonywający niezależnie od sytuacji, lecz są tacy wtedy, gdy okoliczności są trudne dla niemakjawiistów.

Czy więc makjawiści kłamią lepiej? Opinie na ten temat nadal są podzielone. W badaniach Marka FRANKA i Paula EKMANA (2004) makjawiizm

i psychopatia nie korelowały z ocenami prawdomówności, których dokonali sędziowie w warunkach eksperymentalnych. Zdaniem Ekmana — jednego z najwybitniejszych współczesnych badaczy kłamstwa — dyspozycje te decydują raczej o tym, czy ludzie będą kłamać w danej sytuacji, a nie o tym, jak dobrze będą to czynić.

5.4. Kłamstwo i oszustwo w życiu codziennym

Zachowanie osób badanych w czasie eksperymentu laboratoryjnego nie daje informacji o tym, jak często, w jakich sytuacjach i dlaczego ludzie kłamią w życiu codziennym. Możliwość odpowiedzi na tak sformułowane pytania stwarzają dzienniczki samoobserwacji, użyte w badaniach Deborah KASHY i Belli DEPAULO (1996). W czasie tygodnia badani rejestrowali wszystkie interakcje społeczne i wszystkie kłamstwa (zdefiniowane jako intencjonalne wprowadzanie kogoś w błąd — werbalnie i niewerbalnie). Osoby makiaweliczne kłamały częściej, a ich kłamstwa dostarczały korzyści kłamiącemu, podczas gdy kłamstwa niemakiawelistów były bardziej altruistyczne i ukierunkowane na ochronę interesów innych ludzi (korelacja niska). Dodatkowo badani wyrażali opinię o sobie jako potencjalnym kłamcy — makiaweliści uważali się za skuteczniejszych kłamców, a niemakiaweliści — za mniej skutecznych; ponadto makiaweliści sądzili, że kłamią częściej niż inni ludzie, a więc ich samoocena była zgodna z wynikami badania. Wyniki badań Kashy i DePaulo mają duże znaczenie, po raz pierwszy bowiem — w sposób wiarygodny — potwierdzony został zdroworozsądkowy wniosek wynikający z samej definicji makiawelisty jako osoby osiągającej cele za pomocą manipulacji — skoro preferuje on taką strategię działania, przypuszczalnie także kłamię częściej.

W badaniu dotyczącym wpływu różnic indywidualnych na percepcję kłamstwa (GOZNA, VRIJ, BULL, 2001) studenci odpowiadali na pytania ankiety, dotyczące kłamstwa w ich codziennym życiu oraz w wyobrażonej „sytuacji wysokiego ryzyka”. Zgodnie ze scenariuszem mieli sobie wyobrazić, że popełnili plagiat pracy pisemnej, po czym postawiono im zarzut oszustwa, do którego się nie przyznali. Wśród cech osobowościowych studentów mających przewidywać odpowiedzi na pytania ankiety była „manipulacyjność” — pochodna makiawelizmu. Manipulanci nie zgłaszali większej liczby kłamstw w życiu codziennym, ale odczuwali mniejszą winę w związku z kłamaniem, oceniali, że kłamstwo jest dla nich łatwe, odczuwali większą radość z kłamania, uważali się za lepszych kłamców i sądzili, że ich kłamstwa są trudne do wykrycia. Manipulanci przewidywali, iż

w opisanej sytuacji, dotyczącej plagiatu, poczują się komfortowo, kłamiąc. Sądzili także, że rozmówca im uwierzy, oraz że w tego typu sytuacji lepiej będzie skłamać niż powiedzieć prawdę. Wyniki tych badań uzupełniają wnioski KASHY i DEPAULO (1996) — co prawda manipulanci nie uważali, że kłamią częściej niż inni ludzie, ale przedstawiali siebie jako „dobrych” kłamców, potwierdzając, że osoby makjaweliczne mogą być w pełni świadome specyfiki swego funkcjonowania; co więcej, opinia o sobie jako kłamcy nie jest dla nich problemem.

Oszustwa w szkole stanowią ważną kwestię — według danych amerykańskich liczba uczniów szkół średnich, którzy przyznają się do oszustwa, rośnie i wynosi ostatnio około 80% (NATHANSON, PAULHUS, WILLIAMS, 2006b). Związek makjawielizmu z oszukiwaniem w badaniach dotyczących warunków szkolnych był pozytywny, lecz słaby (GIZEK, 1999; WHITLEY, 1998; cyt. za: NATHANSON, PAULHUS, WILLIAMS, 2006b). Aby zapobiegać oszustwom w czasie egzaminów, opracowano programy komputerowe porównujące odpowiedzi w parach studentów, pozwalające zidentyfikować potencjalnie oszukujące pary. Taki program zastosowano w badaniach Craiga NATHANSONA, Delroya PAULHUSA i Kevina WILLIAMSA (2006b), przeprowadzonych w warunkach naturalnych wśród studentów uniwersytetu, zdających przewidziane w programie studiów egzaminy. Poziom makjawielizmu studentów korelował z oszustwem i stanowił jego istotny predyktor, jednak nie tak dobry, jak psychopatia. W porównaniu z psychopatami makjawieliści byli bardziej rozważni, ponieważ brali prawdopodobnie pod uwagę możliwe negatywne konsekwencje oszustwa. Autorzy stwierdzają, że jedynym sposobem eliminacji oszustw, jakich dopuszczają się studenci psychopaci, jest zadbanie o to, by uczynić odpisywanie technicznie niemożliwym. Nie dotyczy to jednak makjawelistów — ci będą odpisywać jedynie wtedy, gdy uznają to za opłacalne.

5.5. Podsumowanie

Poziom makjawielizmu jest zmienną dyspozycyjną chętnie uwzględnianą w badaniach poświęconych etycznemu wymiarowi sądów i zachowań. Badania takie mają praktyczne uzasadnienie — ich wyniki powinny pomóc w tworzeniu warunków środowiskowych — w szkole, na rynku, w organizacji — które minimalizowałyby ryzyko występowania szkód innych, nieetycznych zachowań. Wbrew zdaniu CHRISTIEGO i GEIS (1970), zdecydowana większość współczesnych badań potwierdza związki orientacji makjawelicznej z sądami i zachowaniami, które w świetle po-

wszechnie podzielanych opinii są wartościowane negatywnie. Niekonsekwencja w rozumowaniu Christiego i Geis polegała na wierze, że „brak przywiązania do konwencjonalnie pojmowanej moralności” oraz „skłonność do zachowań manipulacyjnych” można uznać w zasadzie za właściwości moralnie neutralne — ludzie tacy nie kłamią i nie oszukują więcej niż inni, choć — być może — robią to sprawniej i jedynie wtedy, gdy jest to uzasadnione i — z ich punktu widzenia — pożądane. Takie zachowanie badacze uważali za elastyczne i racjonalne; sądzili, że makiaweliści nie manipulują, by skrzywdzić innych, lecz raczej dlatego, że naiwni „inni” (czyli niemakiaweliści) na to zezwalają.

Jaki obraz makiawelisty wyłania się z badań współczesnych? Osoby o wysokim poziomie makiawelizmu cechuje niższa wrażliwość etyczna — łagodniej oceniają moralnie nałagane lub wątpliwe zachowania i częściej deklarują, że sami mogliby się tak właśnie zachować. Osoby makiaweliczne mogą nie mieć przy tym odczucia, że robią coś złego. Większą wrażliwość etyczną wykazują wtedy, kiedy ich interesy są zagrożone nieetycznym zachowaniem innych ludzi, mniejszą zaś — gdy oceniają własne zachowanie. Jeśli podejmują decyzję o zachowaniu, za które grozi kara, kierują się kalkulacją możliwych zysków i strat. Nie ma natomiast powodów, by sądzić, że makiaweliści lepiej rozpoznają kłamstwo partnera — bardziej prawdopodobne jest, że sprawniejsi są w tym wypadku niemakiaweliści.

W warunkach eksperymentalnych zachowanie makiawelistów zależy od właściwości sytuacji, generalnie jednak cechuje ich większa gotowość do kłamania i oszukiwania. Wyniki dotyczące skuteczności kłamania są niejednoznaczne — prawdopodobnie w pewnych sytuacjach kłamiący makiaweliści są bardziej wiarygodni niż ich niemakiaweliczni koledzy. Być może, niemakiaweliści bywają czasami mniej skuteczni, kłamiąc, gdyż bardziej boją się przyłapania. Osoby o odmiennym poziomie makiawelizmu mogą kłamać z różnych powodów — makiaweliści głównie z myślą o własnym zysku, niemakiaweliści — z przyczyn altruistycznych (dla dobra partnera) lub egoistycznych (zemsta na niełojalnym partnerze), bądź też pod wpływem nacisków innych ludzi.

Badania w warunkach naturalnych dostarczają mocnych argumentów zwolennikom poglądu, że makiaweliści kłamią częściej, czynią to z egoistycznych pobudek, bez zahamowań i są przekonani o własnej w tym względzie skuteczności. Najlepszym sposobem uchronienia się przed nieuczciwością makiawelisty jest więc stworzenie takich warunków, by bycie uczciwym stało się opłacalne.

Z przedstawionych zależności wynika dodatkowy wniosek dla badaczy makiawelizmu. Odmienne motywy i priorytety niemakiawelistów sprawiają, że są oni wrażliwi na innego rodzaju bodźce sytuacyjne — inne

czynniki wyznaczają ich zachowanie. Tego właśnie zdawali się nie rozumieć Christie i Geis, próbując opisać zachowanie niemakjawelistów w sytuacjach, które eksperymentatorzy sami stworzyli, dopasowanych do „makjawelicznej ideologii”, w sytuacjach, które nie przystawały do zachowań niemakjawelistów, sprawiających wtedy wrażenie sztywnych i nieracjonalnych.

6. MAKIAWELIZM W BADANIACH INTERDYSCYPLINARNYCH: EKONOMIA, BIOLOGIA EWOLUCYJNA I TEORIA GIER

6.1. Makiawelizm a ekonomiczna teoria zachowań ludzkich

W ekonomii człowiek — *homo economicus* — istota dysponująca ograniczonym zasobem środków i dążąca do maksymalizacji swojej użyteczności, jest uważany za osobę racjonalną. Odwołując się do tej właśnie racjonalności, można wytłumaczyć — w inny sposób, niż czynią to przedstawiciele biologii ewolucyjnej czy psychologii — skutki zachowań altruistycznych. Analiza ta daje szansę odmiennego spojrzenia na zachowania osób o różnym poziomie makiawelizmu. Gary BECKER w swej ekonomicznej teorii zachowań ludzkich (1990) tłumaczy, że altruista (którego możemy potraktować jako niemakiawelistę — „dawcę”) to osoba skłonna obniżyć własną konsumpcję, aby podnieść konsumpcję innych. Konsumpcja egoistów (czyli makiawelistów — „biorców”) powinna w tej sytuacji przewyższać konsumpcję równie uzdolnionych i sprawnych altruistów, gdyż po pierwsze, dostają oni część zasobów od altruistów, a także, po drugie, są gotowi do każdego działania, również kosztem innych, aby swe bogactwo powiększyć. Gary Becker starał się dowieść, że taki wywód jest błędny. Wiążąc konsumpcję egoisty z konsumpcją własną, altruista zniechęca egoistycznego partnera do działań szkodzących konsumpcji „dawcy”, gdyż takie akty w konsekwencji obniżyłyby także konsumpcję „biorcy”. Zatem mimo oddawania części swego dochodu i powstrzymywania się od działań podwyższających dochód własny kosztem cudzego altruista nie musi mieć niższej konsumpcji niż egoista, ponieważ osoby korzystające z jego altruizmu biorą pod uwagę wpływ własnego działania na poziom swej konsumpcji. Te efekty

pośrednie mogą znacznie przewyższać sumy, jakie przekazuje altruista, i być jeszcze większe, gdy ktoś zachowuje się altruistycznie wobec wielu osób. Skutkiem praktykowania altruizmu wobec wielu osób jest też wpływ na zachowanie „biorców” w stosunku do siebie nawzajem: mimo iż nic sobie nie przekazują, są motywowani do uwzględniania skutków, jakie ich własne zachowanie ma dla pozostałych członków grupy. Jeśli jeden z „biorców” podwyższy swój dochód kosztem drugiego, straci na tym także „dawca”, co w konsekwencji pogorszy sytuację obu „biorców”. Wszyscy korzystający z altruizmu danej osoby są więc połączeni więzią, której istota sprowadza się do wspólnoty interesów. Jednocześnie egoiści mogą eksploatować bez ograniczeń osoby z „ich” altruistą niezwiązane.

Z przeprowadzonego wywodu wynika, że osoby makiaweliczne — „biorczy”, mogą postępować „tak, jakby” byli altruistyczni, dla własnej korzyści, jednocześnie wpływając — również we własnym interesie — na innych makiawelistów, by robili to samo. Odwołując się do ekonomicznego modelu człowieka racjonalnego, dochodzimy więc do wniosków podobnych do tych, które formułują biolodzy ewolucyjni (por. rozdział 6.2.). Obserwowany z zewnątrz makiawelista może sprawiać wrażenie osoby uczestniczącej w sprawiedliwej wymianie: w rodzinie, w przyjaźni, w miejscu pracy, słowem — wszędzie tam, gdzie w grupie przebywa jego „dawca”, którego interesy „zmuszony” jest chronić. Poza tymi grupami podobny wysiłek nie jest konieczny — makiawelista realizuje swe potrzeby charakterystycznymi dla siebie metodami.

Zgodnie z modelem BECKERA (1990), jeśli „biorczy” idealnie symulują altruizm, konsumpcja własna egoisty i altruisty będzie jednakowa — mogą więc mieć poczucie, że obaj dają i otrzymują tyle samo. Tak może zdarzyć się między innymi w relacji przyjaźni (por. rozdział 10.). Natomiast wówczas, gdy altruizmu nie da się symulować w sposób doskonały, konsumpcja altruistów niemakiawelistów może przewyższać konsumpcję równie sprawnych egoistów (BECKER, 1990, s. 500). I to stwierdzenie jest zbieżne z wynikami badań Andrzeja SZMAJKE (2001), w których makiaweliści mieli poczucie, że otrzymują od innych za mało. Winna może być nie tyle — lub nie tylko — ich nadmiernie roszczeniowa postawa, lecz oparta na faktach obserwacja, że „inni” w podobnych sytuacjach dostają więcej. Ekonomiczna analiza zachowań altruistycznych prowadzi więc do wniosku, że selekcja osób, z którymi chce kooperować niemakiawelista, nie jest tak niezbędna, jak utrzymuje się w biologii ewolucyjnej² — drugi bowiem sposób obrony stanowi widoczne i wyraźne

² „Wzajemny altruizm może rozwinąć się tylko wtedy, gdy powstanie mechanizm wykrywania i unikania oszustów” — BUSS, 2003, s. 290.

związanie interesów obu zainteresowanych stron, co powinno skutecznie ustrzec niemakiawelistę przed eksploatacją przez bardziej makiawelicznego partnera.

Czego z ekonomicznej analizy zachowań ludzkich dowiadujemy się o makiawelistach? Z ich punktu widzenia znaczenie ma to, że w powtarzających się interakcjach opłacalnym jest „udawanie” niemakiawelisty, czy też zachowywanie się tak, jakby nim byli. To oznacza, że partner może nie być w pełni zorientowany, jaką strategię makiawelista reprezentuje, lub może spostrzegać zachowania egoistyczne partnera „na zewnątrz”, ale nie ma poczucia, że jest w związku wykorzystywany. Co wiemy nowego o niemakiawelistach? Z ich perspektywy najważniejsze jest to, że na preferowanej przez siebie strategii wcale nie muszą tracić. Nie tylko z partnerem niemakiawelistą mogą nawiązać długotrwałe, oparte na kooperacji i sprawiedliwej wymianie związki. Umiejętność selekcji między kooperatorem a makiawelistą nie musi mieć zasadniczego znaczenia — może być ważna w wypadku płytszych, krótszych lub jednorazowych transakcji, w których makiawelista nie ma powodów, by udawać kooperatora. Gdyby bowiem taka selekcja okazała się konieczna, niemakiaweliści wiązaliby się tylko z podobnymi sobie lub — w razie złego rozpoznania partnera — byłiby skazani na rolę „ofiar” w nieudanym związku. Makiawelista, który zachowuje się nieracjonalnie, nie rozumiejąc, że dobro partnera jest powiązane z jego własnym dobrem, prędzej czy później traci i z sobą, i partnera. Trzeba także pamiętać, że udający altruistę makiawelista może to czynić z różnym skutkiem, a założenie o pełnej racjonalności osoby jest trudne do obrony, dlatego — mimo wszystko — negatywnego wpływu makiawelisty eksploatatora na relacje w diadzie i w grupie nie należy bagatelizować.

6.2. Makiawelizm a biologia i psychologia ewolucyjna

Pojęcie inteligencji makiawelicznej spopularyzowane zostało w pracy *Machiavellian Intelligence*, pod redakcją R. BRYNE'A i A. WHITENA (1988), w której sformułowano hipotezę, że inteligencja jest adaptacją do radzenia sobie ze złożonością życia społecznego. Inteligencja makiaweliczna w tym znaczeniu odnosi się do wszelkich form inteligencji społecznej, tracąc swą specyfikę. WILSON, NEAR i MILLER (1996) za ważne uważają wyróżnienie inteligencji makiawelicznej jako odrębnego rodzaju inteligencji społecznej i podjęcie badań poświęconych okolicznościom, w jakich ta forma inteligencji zyskuje przewagę.

Jeżeli „podstawą ewolucji jest bezwzględna, egoistyczna rywalizacja” (Buss, 2003, s. 281), dlaczego strategii niemakiawelicznej nie wyparła nastawiona na zysk strategia makiaweliczna? W biologii ewolucyjnej starano się rozwiązać problem zachowań altruistycznych za pomocą teorii dostosowania łącznego, zgodnie z którą pokrewieństwo genetyczne jest głównym wyznacznikiem inwestycji w krewnych, oraz teorii wzajemnego altruizmu, która opiera się na założeniu, że altruistyczne działanie na rzecz osób niespokrewnionych ma u podłoża społeczną wymianę. Wzajemny altruizm może się rozwinąć wtedy, gdy ludzie są w stanie wykrywać i eliminować oszustów. W kręgu zainteresowań psychologii ewolucyjnej pozostaje więc problem ustalenia, w jaki sposób istnienie osób kooperatywnych (ufających i odwzajemniających się) wpływa na pojawianie się „oszustów”, którzy nie odwzajemniając takich zachowań, czerpią z tego korzyści, i czy proces ten może być badany przez odwoływanie się do pojęć „psychopatia” lub „makiawelizm”. Makiawelizm ma tę przewagę, że nie jest bezpośrednio powiązany z patologią.

Biologdy Dawid WILSON i Ralph MILLER oraz psycholog Dawid NEAR (1996) podjęli próbę wykorzystania badań poświęconych makiawelizmowi do testowania hipotez ewolucyjnych, dotyczących adaptacyjnego znaczenia zachowań manipulacyjnych w życiu społecznym. Punktem wyjścia była obserwacja, że strategie manipulacyjne są obszarem zainteresowania zarówno psychologii społecznej, jak i biologii ewolucyjnej, przy czym ta pierwsza dysponuje bogactwem badań empirycznych bez szerszych ram teoretycznych, druga zaś wygenerowała wiele hipotez, które nie zostały dotychczas empirycznie potwierdzone. Połączenie wysiłków pod szyldem badania makiawelizmu mogłoby się więc okazać korzystne dla obu dyscyplin.

Makiawelizm Wilson, Near i Miller definiują jako strategię zachowania społecznego, polegającą na manipulowaniu innymi w celu osiągnięcia osobistego zysku, często z naruszeniem interesów partnera. Jest ona podobna do strategii odstępstwa w ewolucyjnej teorii gier, eksploatującej inne strategie bez wcześniejszej prowokacji. Strategia ta może być także traktowana jako mierzalna cecha (WILSON, NEAR, MILLER, 1996, s. 285). Nie należy oczekiwać, że makiaweliści oszukują zawsze, lecz że traktują zdradę jako jedną z możliwych opcji, oszukują sprawniej i czynią to w różnorodnych sytuacjach społecznych. Gdy definiujemy makiawelizm jako jedną z wielu strategii, czyli jedynie część społecznego inteligencji, możemy oceniać jego użyteczność z punktu widzenia jednostki czy grupy, porównując ją z innymi formami zachowania. Można więc przypuszczać, że makiaweliści będą mieli więcej krótszych związków niż niemakiaweliści, gdyż korzyści z wyzyskiwania innych są zwykle krótkoterminowe (do momentu, gdy partner nie odkryje zdrady), oraz że niemakiaweliści zaczną tracić na

skutek wykorzystywania ich przez innych, a makiaweliści — z powodu odwetu.

WILSON, NEAR i MILLER (1996) rozważają także kwestię, czy trafne byłoby rozpatrywanie makiawelizmu jako „mistrzowskiej” strategii, umiejętnie łączącej kooperację i zdradę, adekwatnie do wymogów sytuacji, co pozostawałoby zgodne z oczekiwaniami CHRISTIEGO i GEIS (1970). Odrzucają jednak taką możliwość, sądząc, że zachowanie doskonale elastyczne przekracza możliwości poznawcze przeciętnego człowieka. Ludzie muszą specjalizować się w użyciu określonych strategii zachowania, co prowadzi do różnic indywidualnych w poziomie makiawelizmu, który traktowany jest wówczas jako cecha. Tak więc możemy badać makiawelizm zarówno jako strategię czy stan, jak i jako cechę.

Szukając odpowiedzi na pytanie, w jakich warunkach strategia makiaweliczna może zyskać przewagę, WILSON, NEAR i MILLER (1996) odwołują się do ustaleń biologii ewolucyjnej. Niemakiaweliści mogą tracić w kontaktach krótkoterminowych, jeśli zostaną wykorzystani przez makiawelistę, ale zyskują w dłuższym czasie, gdyż są pożądanymi partnerami dla innych niemakiawelistów, z którymi kooperują w celu osiągnięcia obopólnych korzyści. Jeżeli mechanizm segregacji jest w danej grupie efektywny, makiaweliści zostają wyeliminowani, a wewnątrzgrupowa rywalizacja podlega minimalizacji. Jeśli grupa ta styka się z innymi grupami, problem eksploatacji powraca, z tym że jej realizacja następuje na zewnątrz grupy. W tym mają źródło podwójne normy, dotyczące manipulacji „swoimi” i „obcymi”, oraz potrzeba posiadania w grupie pewnej liczby osób o nastawieniu makiawelicznym, które mogą być w rozgrywce z „obcymi” przydatne.

Doceniając dorobek badaczy makiawelizmu i znaczenie samego konstruktu, WILSON, NEAR i MILLER (1996) stawiają im jednak poważny zarzut. Otóż ich zdaniem, badania nad makiawelizmem nie mają żadnych ram teoretycznych, co było prawdopodobnie przyczyną spadku zainteresowania makiawelizmem na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Umieszczenie dalszych badań w kontekście dokonań biologii i psychologii ewolucyjnej jest jednym z możliwych rozwiązań tego problemu. Zachęcając do tego przyszłych badaczy makiawelizmu, autorzy formułują hipotezy ewolucyjne, wymagające empirycznej weryfikacji:

- Makiaweliści w długoterminowych związkach ponoszą porażki, lub też odnoszą sukces jedynie dzięki temu, że stają się fenotypowo podobni do niemakiawelistów.
- Przejawy makiawelizmu mogą być różne w odniesieniu do odmiennych kategorii ludzi (obcy, krewni, osoby tej samej i odmiennej płci) i w odmiennych sytuacjach (relacja krótko- lub długoterminowa).

- Kobiety makiawelistki są w większym stopniu niż mężczyźni makiawelisci zainteresowane utrzymywaniem własnej atrakcyjności w długotrwałych relacjach, dlatego bardziej upodabniają się zewnętrznie (na zasadzie mimikry) do niemakiawelistek.
- Istnieją jakościowe różnice w stylach manipulacji kobiet i mężczyzn.
- Makiawelizm jest nieakceptowany w relacjach wewnątrzgrupowych, lecz na zewnątrz grupy jest tolerowany, a nawet popierany.
- Alternatywne strategie reprodukcyjne są związane z poziomem makiawelizmu rodziców.

Jako narzędzie służące do badania makiawelizmu WILSON, NEAR i MILLER (1996) rekomendują skalę Mach IV, choć widzą także potrzebę opracowania nowego narzędzia, odzwierciedlającego jakościowe różnice w rodzajach używanych przez ludzi strategii manipulacyjnych.

6.3. Makiawelizm a teoria gier

Teoria gier, będąca rodzajem teorii decyzji podejmowanych w warunkach niepewności, jest teorią normatywną, badającą, jak podmioty podejmujące decyzje (gracze) powinni się zachowywać, aby maksymalizować własny interes (GRZELAK, 2000). Korzystając z metod matematyki, zwolennicy teorii gier czerpią inspiracje z obserwacji zjawisk ekonomicznych i społecznych, opisują je i wyjaśniają, ale biorą pod uwagę jedynie niektóre ich aspekty (MALAWSKI, WIECZOREK, SOSNOWSKA, 1997). Możliwe sposoby postępowania graczy nazywane są strategiami. W biologii teorię gier stosuje się do modelowania procesów ewolucji, w ekonomii zaś służy ona do opisywania procesów ekonomicznych. Ma też zastosowanie w naukach społecznych (GRZELAK, 1978; TYSZKA, 1978). Makiawelizm może być traktowany jako zmienna osobowościowa, wpływająca na wynik w grze, lub też jako jedna ze strategii.

Jeśli makiawelizm utożsamiamy ze strategią odstępstwa (*defect*) w grze typu „dylemat więźnia”, a postawę przeciwną — ze strategią kooperacyjną, to właśnie rywalizacyjna strategia makiawelisty jest bezpieczna i dominująca (STRAFFIN, 2004). Strategia ta uwzględnia racjonalność indywidualną, natomiast pomija racjonalność grupową. W pojedynczej grze, bądź gdy dobór partnerów ma charakter losowy, strategia makiawelisty wygrywa. Ale w razie powtarzających się interakcji lub kiedy zachodzi możliwość zmiany partnera, sytuacja ulega zmianie. Natomiast strategia kooperacyjna, jeśli niemakiawelista wybiera ją konsekwentnie, wcale nie zachęca partnera (szczególnie jeśli jest nim makiawelista) do kooperacji;

wręcz przeciwnie, prowokuje do eksploatacji. Żadna z tych strategii nie może więc być uznana za optymalną, choć zawsze wynik działania pozostaje zależny od warunków gry i wyborów partnera. Najlepsze wyniki w grze powtarzanej zapewnia w tej sytuacji strategia „wet za wet”, polegająca na początkowym wyborze kooperacji, a następnie na odwzajemnianiu ostatniego ruchu partnera.

Orientacja społeczna jest stałym wzorcem postępowania w sytuacji współzależności, przejawiającym się w preferencjach podziału wyników między siebie i innych. Cztery podstawowe orientacje to: kooperacja, indywidualizm, altruizm i rywalizacja (MC GLINTOCK, 1972; cyt. za: MAZUR, 2002). Badano czynniki wpływające na orientacje, np. wpływ informacji o partnerze lub liczbie partnerów. Makiawelista jest osobą, która — z definicji — przejawiać będzie orientację indywidualistyczną bądź rywalizacyjną — w zależności od sytuacji. Gdy zdoła osiągnąć zamierzenia bez straty ponoszonej przez partnera, może nie wykazywać zainteresowania rywalizacją. Jeśli jednak rywalizacja miałaby maksymalizować jego wyniki, prawdopodobnie wybierałby takie rozwiązanie. Ponieważ badania poświęcone orientacjom społecznym i badania nad makiawelizmem mają wspólny przedmiot zainteresowania, przeto próba integracji wyników mogłaby przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zachowań prospołecznych i eksploatacyjnych nie tylko w grze, ale też w realnym życiu.

Gdy spojrzymy na makiawelizm z punktu widzenia ewolucyjnej teorii gier, w której strategię współzawodniczą z sobą w sensie darwinowskim, możemy utożsamić tę właściwość ze strategią egoistyczną, nastawioną na eksploatację partnera, a jego przeciwieństwo — ze strategią altruistyczną, nastawioną na kooperację. Wtedy modele tworzone w ramach ewolucyjnej teorii gier mogą stać się dla psychologa źródłem ciekawych obserwacji i hipotez. W modelu Maynarda Smitha i Price’a, omawianym przez Richarda DAWKINSA (1996), jednostki mogą uczestniczyć w zmaganiach o ograniczone zasoby z osobnikami tego samego gatunku, obierając różne strategie, przy czym strategią ewolucyjnie stabilną będzie taka, której od momentu przyjęcia jej przez większość osobników nie jest już w stanie wyprzeć żadna strategia alternatywna. Możemy założyć występowanie w populacji dwóch strategii: agresywnej (strategia walki — atak i walka do końca) oraz pokojowej (osobnik nie atakuje pierwszy, zaatakowany ucieka). Wygrana osobnika stosującego daną strategię (jastrzębia lub gołębia) zależy od tego, jaką strategię przyjmie jego przeciwnik, a więc sukces rodoczy zależy od częstości występowania poszczególnych strategii w populacji. Jednak ani strategia jastrzębia (lepiej dostosowana), ani gołębia nie jest strategią stabilną ewolucyjnie i nawet niewielka liczba osobników stosujących inną strategię zmienia strukturę populacji. Strategią stabilną

ewolucyjnie będzie mieszanka tych dwóch strategii w ściśle określonej proporcji (5/12 gołębia i 7/12 jastrzębia). Jeśli jednak dodamy trzecią strategię — mściciela (na początku zachowuje się jak gołąb, ale gdy jest atakowany — walczy), okaże się, że ta strategia jest stabilna ewolucyjnie i z czasem zdominuje populację.

Gdy analogiczną analizę przeprowadzimy dla altruizmu, otrzymamy trzy strategie: warunkowych altruistów, bezwarunkowych egoistów oraz bezwarunkowych altruistów (POLESZCZUK, 2004). Warunkowy altruista (pomaga swoim) pełni funkcję izolatora, który chroni bezwarunkowych altruistów (pomagających wszystkim) przed wykorzystywaniem przez bezwarunkowych egoistów (nie pomagających nikomu). Ich brak powoduje, że bezwarunkowi egoiści zawsze będą w lepszej sytuacji. Jeśli są tylko warunkowi altruści i bezwarunkowi egoiści, to ci drudzy znajdują się w gorszym położeniu, ponieważ pierwsi pomagają tylko sobie. Kiedy pojawiają się bezwarunkowi altruści, położenie bezwarunkowych egoistów ulega poprawie.

Rozważania te mogą się okazać przydatne w planowaniu badań, mających za cel zrozumienie dynamiki grupowej oraz wzajemnych relacji w grupach, organizacjach i populacjach, w których działają osoby o różnym poziomie makjawielizmu. Można badać skuteczność i ograniczenia strategii makjawelicznej w porównaniu z bardziej kooperatywnymi strategiami. Analizy te nie pozwalają jednak badaczowi makjawielizmu zidentyfikować strategii mściciela, czy też warunkowego altruisty. Czy będzie nim osoba o średnim poziomie tej cechy? Czy może osoby niemakjaweliczne, które zdobyły niezbędne umiejętności, by rozróżniać i inaczej traktować „swoich” i „obcych”? Bez rozstrzygnięcia tej kwestii symulacja może uwzględniać istnienie jedynie dwóch strategii. Wyniki niektórych wcześniejszych badań eksperymentalnych (HARRELL, HARTNAGEL, 1976; HARRELL, 1980) pozwalają przypuszczać, że niemakjaweliści są w stanie stosować strategię „wet za wet” — wersję strategii warunkowego altruizmu. Taką właśnie strategię, zawierającą elementy zemsty, ale także przebaczenia, przypisywali niemakjawelistom WILSON, NEAR i MILLER (1996).

Gdyby założyć, że inne niż poziom makjawielizmu różnice indywidualne między graczami wpłyną na wybór strategii działania w kontaktach społecznych, można by rozważyć możliwość wykorzystywania przez osoby makjaweliczne dwóch strategii: bezwarunkowego egoizmu (jastrzęb) i warunkowego egoizmu (chojrak: jeśli trafi na słabszego, nie pomaga lub walczy o swoje, jeśli na silniejszego, pomaga albo nie walczy). Osoby te łączyłby egoizm, a także negatywny obraz świata i ludzi. Można przypuszczać, że jastrzębia będzie wyróżniał wyższy psychotyzm, a chojraka — wyższy neurotyzm i niższa samoocena. Osoby niemakjaweliczne mogłyby obrać jedną z dwóch strategii: bezwarunkowego altruizmu (gołąb) i wa-

runkowego altruizmu (mścicieli). Może ich różnicować większa ugodowość, neurotyzm i lęk gołębi oraz wyższa samoocena mścicieli.

Ewolucyjna teoria gier pozwala sformułować pytanie alternatywne do zadawanego zwykle: „co jest korzystniejsze — manipulacja czy jej brak”, lub: „co lepiej działa w danej sytuacji”. Pozwala też zrozumieć, że skuteczność danego sposobu zachowania zależy od różnorodności i częstości występowania pozostałych dostępnych strategii.

6.4. Makiawelizm w badaniach ewolucyjnych

Makiawelizm definiowany jako stopień, w jakim jednostka rozwinęła przebiegłe metody otrzymywania rzeczy, których pożąda, mierzony skalą Mach IV, był jedną ze zmiennych uwzględnionych w badaniach Aurelia Figuereda i współpracowników (FIGUEREDO, VASQUEZ, BRUMBACH, SEFCEK, KIRSNER, JACOBS, 2005). Badacze wybrali ewolucyjne podejście do badania różnic indywidualnych — założyli, że cechy osobowości pozostają w związku z zespołem behawioralnych strategii, które zwiększają indywidualny sukces reprodukcyjny, a więc osobowość ma związek ze strategią życiową danego człowieka. Zastosowali teorię historii życia (*live history*), stanowiącą element teorii ewolucyjnej, według której wszystkie zasoby jednostki są lokowane między somatycznym wysiłkiem związanym z przeżyciem a wysiłkiem reprodukcyjnym, związanym z rozmnażaniem. Zarówno gatunki, jak i jednostki w obrębie gatunku różnią się dominującą strategią: na rozmnażanie lub na przetrwanie. Badacze zastosowali zestaw kwestionariuszy z behawioralnymi i kognitywnymi wskaźnikami strategii życiowej oraz miary zmiennych osobowościowych. Potwierdzono hipotezę, zgodnie z którą następujące zmienne są wysoko skorelowane i tworzą jeden czynnik (K): przywiązanie do biologicznego ojca i wielkość jego inwestycji rodzicielskiej, przywiązanie do osoby zastępującej ojca i wielkość jego inwestycji rodzicielskiej (ujemnie), przywiązanie do romantycznego partnera, wysiłek wkładany w zdobycie partnera seksualnego (ujemnie), makiawelizm (ujemnie) i skłonność do podejmowania ryzyka (ujemnie). Ludzie osiągający wysokie wyniki w zakresie tego czynnika nastawieni są na jakość, a nie na liczbę potomstwa, co powiązane jest z warunkami środowiskowymi, w których żyją, cechującymi się stabilnością i przewidywalnością. Czynnik K korelował ujemnie z neurotyzmem i psychotyzmem oraz dodatnio — z ekstrawersją.

W badaniu FIGUEREDA i współpracowników (2005) makiawelizm (i jego miara — skala Mach IV) został z powodzeniem zastosowany, zgodnie

z oczekiwaniami WILSONA, NEARA i MILLERA (1996), jako wskaźnik egoistycznej i społecznej strategii zachowania. Można więc oczekiwać, że zmienna ta zostanie na stałe zaadaptowana na potrzeby psychologii ewolucyjnej. Sam makiawelizm okazał się silnie związany ze strategią reprodukcyjną nastawioną na liczbę potomstwa, strategią cechującą się niskimi inwestycjami rodzicielskimi i związaną z większym zainteresowaniem aktywnością seksualną, co jest zgodne z wynikami badań MCHOSKEYA (2001b), poświęconych seksualności makiawelistów.

LINTON i WIENER (2001) badali relację między cechami osobowości a sukcesem reprodukcyjnym, mierzonym indeksem potencjalnych potomków, odzwierciedlającym prawdopodobną liczbę ciąż w wypadku niestosowania antykoncepcji, którą oceniano na podstawie aktywności seksualnej osoby badanej. Wartość ta uwzględnia liczbę partnerów seksualnych w ciągu roku oraz liczbę stosunków seksualnych z partnerem. Wśród innych cech potencjalnie ważnych w procesie seksualnej selekcji umieszczono makiawelizm. W grupie mężczyzn w wieku 18–40 lat makiawelizm okazał się skorelowany z sukcesem reprodukcyjnym, jednak tylko w odniesieniu do osób niezaangażowanych w stały związek w czasie badania. Przyczyną takiej rozbieżności może być postulowana przez biologów ewolucyjnych (WILSON, NEAR, MILLER, 1996) różnica w liczbie i długości związków, jakie nawiązują osoby różniące się poziomem makiawelizmu. Umiejętności autoprezentacyjne może makiawelista wykorzystywać do zdobycia partnerki seksualnej, ale jej utrzymanie zapewne będzie trudniejsze. Dlatego makiawelista niebędący w stałym związku ma bogatsze życie seksualne niż „wolny” niemakiawelista.

Nigel BARBER (1998) zajmował się odległymi skutkami rozvodu rodziców. Rozwód zmniejsza inwestycje rodzicielskie w potomstwo, ponieważ jeden z rodziców jest w domu nieobecny. Celem badań było ustalenie, czy rozwód rodziców jest powiązany z występowaniem społecznych wskaźników podobnej strategii reprodukcyjnej (cechującej się niskimi inwestycjami rodzicielskimi) wśród dzieci. Zgodnie z jedną z hipotez, dzieci te będą bardziej makiaweliczne, mniej pomocne, a także aktywniejsze seksualnie. Oczekiwano też, że wobec krewnych jedynie dziewczynki z takich rodzin wykażą pożądane postawy, tzn. będą niemakiaweliczne i pomocne, ponieważ właśnie w dziewczynki takie rodziny inwestują więcej. Badanie wykazało, że dzieci rozwiedzionych rodziców nie różniły się makiawelizmem od innych, choć były — jak zakładano — mniej pomocne i mniej restrykcyjne seksualnie. Natomiast w grupie dzieci rozwiedzionych rodziców właśnie kobiety były — zgodnie z oczekiwaniami — mniej makiaweliczne wobec krewnych niż mężczyźni.

Hipoteza inteligencji makiawelicznej (BRYNE, WHITEN, eds., 1988) opiera się na założeniu, że umiejętność interpretowania stanów emocjonal-

nych i intencji innych ludzi została włączona w struktury umysłu na drodze ewolucji. Ponieważ koncepcja ta nie doprowadziła do opracowania narzędzia badawczego, R.J. SULLIVAN i J.S. ALLEN (1999) postanowili skorzystać w swych badaniach ze skali Mach IV, by uwidocznic różnice w sprawności społecznej schizofreników i sprawdzić, czy ich kłopoty są związane ze społeczną łatwowiernością. Badacze ci tak opisują podobieństwa między skalą Mach IV i hipotezą inteligencji makiawelicznej (HIM):

- HIM podkreśla bycie świadomym i umiejętność funkcjonowania w społecznym kontekście, w którym w stosunkach interpersonalnych partnerzy często uciekają się do oszustwa. Czynniki skali Mach, określany jako *Taktyka*, odzwierciedlający makiaweliczny sposób postępowania z ludźmi, odpowiada mechanizmowi interpersonalnego oszustwa opisywanego w hipotezie.
- Czynniki skali Mach *Poglądy na naturę ludzką*, a szczególnie stopień cynizmu w opiniach dotyczących motywów i zachowania innych, ma związek z sądami służącymi interpretacji stanów umysłu innych ludzi.

Choć więc skala Mach IV nie została utworzona do pomiaru inteligencji makiawelicznej w sensie ewolucyjnym, mierzy — zdaniem badaczy — ten sam rodzaj społecznych umiejętności, które opisują HIM i „teoria umysłu”. Hipoteza, że schizofrenicy są relatywnie mniej makiaweliczni, a ich problemy społeczne mogą być związane z łatwowiernością, potwierdzona została tylko w grupie mężczyzn. Analiza różnic między grupami zdrowych mężczyzn i schizofreników pokazała istotne statystycznie różnice w odpowiedziach na siedem pytań, dotyczących głównie bezwarunkowego uznania wartości uczciwości i moralności w kontaktach społecznych. Sullivan i Allen wyrażają nadzieję, że porównanie sposobów funkcjonowania społecznego schizofreników i niemakiawelistów pozwoli na lepsze poznanie komunikacyjnych strategii schizofreników.

6.5. Makiawelizm w badaniach w ramach teorii gier

Gry mogą się okazać przydatne w badaniu wpływu zmiennych dyspozycyjnych na przebieg procesów interpersonalnych. Anna GUNNTHORSDOTTIR, Kevin MCGABE i Vernon SMITH (2002) użyli skali Mach IV do przewidywania skłonności do kooperacji osób uczestniczących w 2-osobowej, jednoetapowej grze, w której wybór następował między zaufaniem a nieufnością oraz wzajemnością a zdradą. Gra jednoetapowa nie umożliwia obserwowania przebiegu interakcji i wnioskowania o taktyce, jaką stosują makiaweliści w dłuższym przedziale czasowym, co postulowali WILSON,

NEAR i MILLER (1996), mimo to w pierwszym ruchu tendencje osobowościowe graczy mają szansę ujawnić się najpełniej. Badacze definiują zaufanie jako dobrowolne przekazanie jakiegoś dobra lub wyświadczenie przysługi komuś w sytuacji, gdy wzajemność w przyszłości jest oczekiwana, ale nie jest zagwarantowana. Wzajemność to dobrowolne odwzajemnienie ufne go ruchu, choć biorąc pod uwagę krótkoterminowy interes odwzajemniającego, należałoby tego nie robić. Jeżeli zaufanie odwzajemniają obie strony, to obie zyskują na wymianie. W dwufazowej grze, użytej w badaniu (*10 \$ trust game*), każdy gracz dokonywał jednego wyboru, kierując się wypłatami przedstawionymi w formie schematu. Gracz pierwszy ma alternatywę: skończyć grę, unikając interakcji z partnerem — wtedy obaj „zarabiają” po 10 \$ (brak zaufania), lub wybrać ruch oddający inicjatywę w ręce partnera, co jest ryzykowne, lecz daje szansę większego zysku (zaufanie). Gracz drugi też ma dwie opcje: może „zdradzić”, wybierając ruch, który całą pulę pieniędzy (40 \$) odda jemu, lub zrewanżować się za okazane zaufanie i wtedy gracz pierwszy dostanie 15 \$, a gracz drugi zyska 25 \$. W tym eksperymencie makiawelizm nie różnicował zachowania graczy w pierwszym ruchu (czyli zaufania), lecz miał wpływ na ruch drugi — niemakiaweliści odwzajemniali zaufanie częściej niż makiaweliści (a więc makiawelizm przewidywał wzajemność).

Dlaczego makiawelizm nie wpłynął na zachowanie pierwszego gracza? GUNNTHORS DOTTIR, MCGABE i SMITH (2002) przypuszczają, że doszło tu do konfliktu motywów związanych z zaufaniem i podejmowaniem ryzyka. Makiaweliści są nieufni, lecz preferują ryzyko, niemakiaweliści są ufni, lecz unikają ryzyka. Postawa wobec ryzyka, która nie była kontrolowana w eksperymencie, mogła zniwelować wpływ makiawelizmu na wybór gracza pierwszego. Biorąc pod uwagę związek między makiawelizmem i skłonnością do ryzyka (ALLSOPP, EYSENGK, EYSENGK, 1991), a także — pośrednio — związek między psychopatią, mocno skorelowaną z makiawelizmem, i podejmowaniem ryzyka, można wnioskować, że niektóre zachowania makiawelistów, kwalifikowane błędnie jako ufne, mogą wynikać z chęci ryzykowania. Autorzy eksperymentu stwierdzają także, że skala Mach IV pozwala skutecznie mierzyć tendencje do wzajemności i zdrady w anonimowych sytuacjach.

Hipotezę WILSONA, NEARA i MILLERA (1996), że makiaweliści będą inaczej zachowywać się w grze jednoetapowej niż wieloetapowej — będą zdradzać w jednoetapowej grze, a w wieloetapowej będą kooperować, dopóki będzie to dla nich korzystne — weryfikowano w innych badaniach (MEYER, 1992) w odniesieniu do odwetu, rozumianego jako negatywna forma wzajemności. W grze „ultimatum” niemakiaweliści, występujący w roli drugiego gracza, wykazywali większą skłonność do odrzucania niskich propozycji, i to zarówno w grze jednoetapowej, jak i wieloetapowej. Prawdopodobnie czynili tak z powodu naruszenia normy sprawiedliwości. Natomiast makiaweliści czę-

ściej akceptowali niskie oferty w grze pojedynczej, a odrzucali w wieloetapowej, co mogło stanowić próbę wymuszenia korzystniejszej oferty.

Stephen BURKS, Jeffrey CARPENTER i Eric VERHOOGEN (2003) posłużyli się jednoetapową „grą zaufania” (*trust game*), w której partnerzy występują w dwóch rolach: „nadawcy”, mającego możliwość anonimowego wysłania pieniędzy partnerowi, znajdującemu się w drugim pokoju, oraz „odbiorcy”, który otrzymawszy pieniądze, decyduje, jaką kwotę anonimowo zwrócić nadawcy, przy czym do odbiorcy dochodzi kwota trzykrotnie większa niż kwota wysłana. Pierwsza wysłana kwota jest traktowana jako miara zaufania, a druga — jako miara wzajemności, lub też wiarygodności. Gdyby ludzie kierowali się tylko swoim materialnym zyskiem, ani nadawca, ani odbiorca nie wysyłałby nic. W rzeczywistości ludzie zwykle wysyłają i zwracają pieniądze w tej sytuacji. W eksperymencie osoby badane grały obie role: nadawcy i odbiorcy, w dwóch rodzajach warunków: część par była na początku informowana, że po pierwszym etapie nastąpi zmiana ról, część o tym nie wiedziała, a na początku gry wszyscy dostali instrukcje „nadawców”. Badaczy interesował wpływ procedury (występowanie w podwójnej roli i wcześniejsza informacja, że to nastąpi) oraz poziomu makiawelizmu graczy na rezultaty.

Granie podwójnej roli obniżało poziom zarówno zaufania, jak i wzajemności, co tłumaczono zmniejszoną odpowiedzialnością — ponieważ gra składa się z dwóch etapów, partner ma drugą szansę zarobienia pieniędzy. Poziom makiawelizmu był dobrym predyktorem zaufania, lecz nie był predyktorem wzajemności. Inaczej mówiąc, makiaweliści przysyłali jako nadawcy mniej pieniędzy niż niemakiaweliści — byli mniej ufni. Wyniki tego eksperymentu w pierwszym momencie wydają się sprzeczne z wnioskami płynącymi z badania GUNNTHORSDDOTTIR, MCGABE'A i SMITHA (2002). Faktycznie jednak każde z badań ujawniło jedną stronę strategii makiawelicznej. W grze zaufania był to brak zaufania, w *10 \$ trust game* — brak wzajemności. Wyniki te wskazują ponownie na ogromną rolę czynników sytuacyjnych w badaniu makiawelizmu. Jak każda cecha, nie wpływa on na zachowanie automatycznie, redukując zaufanie i wzajemność, lecz raczej dostosowuje zachowanie do sytuacji, w zależności od sposobu jej rozumienia przez osobę badaną.

6.6. Podsumowanie

Pojęcia makiawelizmu jego twórcy nie umiejscowili w ramach szerszej teorii psychologicznej. Ponieważ rosnąca liczba badań empirycznych nie

wpisuje się w żadne teoretyczne ramy, refleksja nad znaczeniem konstruktu, jego zastosowaniem, praktycznie nie ma miejsca. Jednocześnie nie można zakwestionować praktycznego znaczenia wiedzy o osobowościowych predyspozycjach do stosowania manipulacji. Ciekawą propozycją wyjścia z impasu jest skorzystanie z dorobku ekonomii lub psychologii ewolucyjnej i podjęcie próby badania makiawelizmu jako jednej ze strategii życia społecznego lub jako względnie stałej dyspozycji, wpływającej na częstotliwość stosowania tej strategii.

Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich umożliwia analizę wzajemnych relacji między niemakiawelistą altruistą („dawcą”) i makiawelistą egoistą („biorcą”), traktowanych jako podmioty dążące do maksymalizacji swej użyteczności i zachowujące się racjonalnie. Analiza wykazuje, że „dawca” nie musi tracić na swych zachowaniach altruistycznych, ponieważ „biorca” jest motywowany do uwzględniania „dawcy” (czyli wspólnych) interesów, co z zewnątrz sprawia wrażenie, że zachowuje się (jedynie wobec „dawcy”) „tak, jakby” był altruistą. Dopóki „biorca” zachowuje się racjonalnie, czyli w ten właśnie sposób, interesy „dawcy” są zabezpieczone, a trafna selekcja między „prawdziwym” a „udawanym” kooperatorem nie ma podstawowego znaczenia. Dotyczy to jednak tylko relacji długotrwałych.

Psychologia ewolucyjna pozwala na wygenerowanie wielu ciekawych hipotez badawczych. Możemy porównywać strategię makiaweliczną z innymi strategiami współżycia społecznego, rozpatrując jej przewagę i niedostatki. Dotychczasowe badania potwierdziły hipotezy o związku poziomu makiawelizmu ze strategią reprodukcyjną nastawioną na liczbę, a nie na jakość potomstwa oraz z sukcesem reprodukcyjnym w grupie młodych mężczyzn stanu wolnego. Nie znalazła potwierdzenia hipoteza, że dzieci rozwiedzionych rodziców są bardziej makiaweliczne.

Teoria gier dostarcza użytecznych narzędzi, pozwalających badać makiawelizm eksperymentalnie. Podejście takie można łączyć z modelem ewolucyjnym; można też korzystać z osiągnięć ekonomicznej teorii gier. Strategia makiaweliczna utożsamiana może być z niekooperacyjną strategią odstępstwa (zdrady), lub też traktowana jako strategia bezwarunkowego bądź warunkowego egoizmu, strategia niemakiaweliczna zaś może być opisywana jako strategia bezwarunkowego lub warunkowego altruizmu. Model ewolucyjny pozwala zrozumieć, że powodzenie danej strategii zależy od liczby osobników, którzy korzystają z poszczególnych strategii, dostępnych w populacji. W eksperymentach utrzymanych w konwencji teorii gier wykazano ujemny związek poziomu makiawelizmu zarówno z tendencją do obdarzania zaufaniem, jak i do odwzajemniania zaufania.

7. MAKIAWELIZM W ORGANIZACJI

7.1. Makiawelista jako przywódca

Niccolo Machiavelli, uważany za twórcę nowoczesnej teorii politycznej, zajmuje unikalne miejsce w historii studiów nad przywództwem. Jego dzieło często oceniane jest negatywnie, gdyż aprobował zachowania eksploatacyjne i zdradliwe, a także radził, by nie ufać innym. Nie jest to jednak opinia powszechna — Antony JAY (1996) w książce poświęconej zarządzaniu stwierdza, że Machiavellego skrzywdzono, czyniąc jego nazwisko synonimem pozbawionej skrupułów intrygi, gdyż jego dzieła są analizą naukową zjawiska, a nie propagandą — analizował on jedynie zachowania, które w przeszłości prowadziły do sukcesów politycznych. Nie był zwolennikiem niemoralnych czynów i podłych metod, lecz realistą. Współczesna ocena makiawelizmu jako atrybutu przywódcy także jest niejednoznaczna: od ostrego potępienia do wiary w możliwość oddzielenia pożądanych cech tej postawy od cech niepożądanych. Oprócz badań empirycznych, w ramach teorii organizacji prowadzona jest dyskusja na temat konsekwencji makiawelicznej postawy lidera.

Politycy stanowią grupę zawodową, w której tendencje makiaweliczne mogą być nasilone ze względu na dostęp do władzy oraz konieczność realizacji własnych i partyjnych interesów przy jednoczesnym zabieganiu o poparcie różnych grup wyborców. Dean SIMONTON (1986) użył listy przymiotników Gougha w celu określenia różnic osobowościowych trzydziestu dziewięciu amerykańskich prezydentów. Analiza czynnikowa pozwoliła na wyodrębnienie czternastu wymiarów — jednym z nich był makiawelizm, który korelował z sukcesami w działalności legislacyjnej (z liczbą wszystkich aktów prawnych uchwalonych w czasie prezydentury — korelacja niska, i z liczbą legislacyjnych zwycięstw — korelacja umiarkowana). W kolejnym badaniu (SIMONTON, 1988) cechy osobowości prezydentów korelo-

wano ze stylami sprawowania władzy. Poziom makiawelizmu korelował ujemnie ze stylem interpersonalnym (nastawionym na ludzi; korelacja umiarkowana), a dodatkowo z charyzmatycznym (nastawionym na wyborców; korelacja niska) i kreatywnym (nastawionym na zadania; korelacja niska), najwyżej zaś – z neurotycznym (nastawionym na siebie i ochronę *ego*; korelacja umiarkowana). Prezydent makiawelista jest więc zainteresowany wyborcami w takim stopniu, w jakim są dla niego niezbędni do osiągnięcia jego celów. Temu samemu służy motywacja zadaniowa, natomiast obydwie podporządkowane są ochronie *ego*.

Pogląd, że istnieje także jaśniejsza strona makiawelizmu, reprezentuje Ronald DELUGA (2001), uważający za niepodważalną zaletę fakt, że makiawelicznych liderów nie rozpraszają interpersonalne powiązania, własne emocjonalne reakcje i wpływ społeczny, w związku z czym mogą przeznaczyć całą uwagę na analizę sytuacji i wybrać odpowiednią dla osiągnięcia celu strategię. Mogą więc kreować pożądany wizerunek swojej osoby, także w obszarze charyzmy. W badaniach Delugi sędziowie oceniali makiawelizm trzydziestu dziewięciu amerykańskich prezydentów na podstawie profili cech osobowościowych. Określano też charyzmatyczne przywództwo i osiągnięcia. Autor założył, że typowe warunki, w jakich pracują prezydenci USA (niejednoznaczne okoliczności, przeciwstawne i niekompletne informacje), pozostają w zgodzie z naturą makiawelistów – rezerwą wobec ludzi i nastawieniem na budowę własnego wizerunku. Makiawelizm wykazywał pozytywny związek z charyzmatycznym przywództwem (wyjaśniał około 14–17% wariancji tej zmiennej) i ocenami osiągnięć prezydentów (wyjaśniając około 8% wariancji). Deluga podkreśla podobieństwo makiawelizmu i charyzmatycznego przywództwa. Za ich wspólne atrybuty uznaje: umiejętność kierowania wrażeniem i emocjami słuchaczy w celu wzbudzenia przywiązania oraz wywołania pożądanych zachowań, przy jednoczesnej kontroli emocji własnych, jak również mocne dążenie do wywierania wpływu na innych. Zdaniem badacza, oba typy osób prezentują doskonałość w zachowaniu ekspresyjnym, regulacji emocji i perswazji oraz wiarę w siebie. Potwierdzenie hipotezy łączącej makiawelizm z poziomem wykonania skłania Delugę do wyciągnięcia wniosku, że efektywny prezydent może rozwijać mieszanekę charyzmatycznego i makiawelicznego przywództwa. Charyzmatyczne przywództwo może być niekorzystne, gdy lider przedkłada osobiste interesy nad dobro towarzyszy, a makiaweliczne zachowanie może mieć pozytywne, kiedy makiaweliczny lider dąży do osobistych celów, przynoszących korzyści także innym, gdyż interes własny i grupowy niekoniecznie muszą się wykluczać.

Mimo że używana przez DELUGĘ (2001) definicja makiawelizmu jest zgodna z tą, jaką zaproponowali CHRISTIE i GEIS (1970), a pomiaru dokony-

wał Deluę za pomocą skali Mach IV, badacz nie bierze pod uwagę wcześniejszych badań, których wyniki przeczą jego tezom. Przypisywanie makiawelistom szczególnych umiejętności, dotyczących regulacji emocji własnych i cudzych, nie znajduje uzasadnienia. Psychopatyczny chłód i emocjonalne wyobcowanie nie są tym samym, co sprawne radzenie sobie z emocjami. Stosowanie makiawelicznych taktyk wpływu opiera się nie tyle na rozumieniu emocji partnera, co wiązałoby się z empatią, ile raczej na ich niedostrzeganiu lub pomijaniu. W podejściu Deluę zaznacza się pragnienie, aby „pozytywny” aspekt makiawelizmu oddzielić od pozostałych jego właściwości i wykorzystać w kierowaniu ludźmi — dla dobra wspólnego. Zważywszy na liczbę doniesień, potwierdzających związki makiawelizmu z patologią, jest to zadanie trudne. Można jednak wyobrazić sobie w roli lidera makiawelistę, który dysponuje mniej „typowym” zestawem dyspozycji psychicznych. Jeśli makiawelizmowi towarzyszy pewność siebie, a podstawowe zaufanie do ludzi i zdolność empatii nie są mocno zaburzone, osoba nie czuje się wyobcowana, źle traktowana, odrzucona, lecz jedynie wyuczyła się makiawelicznej strategii i uważa ją za skuteczną; przy tym strategia ta nie jest przymusem, lecz wyborem, a także motywacja egocentryczna nie jest jej jedyną motywacją, zapewne makiawelizm może dawać — w kierowaniu ludźmi i w innych sytuacjach — pewną przewagę.

Katrina Bedell i współpracownicy (BEDELL, HUNTER, ANGIE, VERT, 2006) badali związek makiawelizmu z trzema typami przywództwa (charyzmatycznym, ideologicznym i pragmatycznym) oraz dwoma orientacjami przywódczymi, które wyróżniają liderów kierujących się własnym interesem (*personalized*) lub dobrem wspólnym (*socialized*). Podobnie jak w badaniach SIMONTONA (1988) i DELUGI (2001), zastosowano podejście historiometryczne, umożliwiające ilościową analizę jakościowych danych, zawartych w materiałach historycznych, na których podstawie sędziowie, używając skal ocen, szacują natężenie takich zmiennych, jak motywy czy cechy osobowości. Analizowano biografie stu dwudziestu wybitnych przywódców XX wieku, będących przedstawicielami typów i orientacji przywódczych³. Oprócz makiawelizmu szacowano także efektywność przywódców.

Najwyższym poziomem makiawelizmu cechowali się liderzy pragmatyczni, a najniższym — ideologiczni. Jest to zgodne z przypuszczeniami, gdyż przywódcy ideologiczni akcentują przywiązanie do tradycyjnie pojmowanej moralności, podczas gdy dla skoncentrowanych na wyniku liderów pragmatycznych charakterystyczna będzie postawa „cel uświęca

³ Jedynym Polakiem w analizowanej grupie był Lech Wałęsa, zaklasyfikowany jako przywódca ideologiczny — prospołeczny, który znalazł się w grupie pięciu przywódców o najniższym szacowanym makiawelizmie.

środku”, czyli brak ideologicznych uwikłań. Liderzy kierujący się własnym dobrem mieli wyższy poziom makiawelizmu niż liderzy kierujący się dobrem wspólnym. Makiawelizm był negatywnie powiązany z efektywnością, jednak zależność ta zdecydowanie słabła, kiedy brano pod uwagę typ lidera i jego orientację. Wynik ten jest niezgodny z rezultatami wcześniejszych badań DELUGI (2001) i SIMONTONA (1988). Przyczyna rozbieżności może tkwić w zastosowanych w badaniu, które przeprowadzili BEDELL, HUNTER, ANGIE i VERT (2006) innych kryteriach efektywności, nastawionych na długofalowe skutki działań lidera. Ponieważ uległość wobec manipulatora nie trwa wiecznie, wymierne skutki działalności makiawelisty mogą być łatwiejsze do zaobserwowania w krótkim przedziale czasowym. Należałoby więc porównywać długo- i krótkofalowe skutki makiawelizmu — makiaweliści bowiem „mogą wygrać bitwę, lecz nie wojnę” (BEDELL, HUNTER, ANGIE, VERT, 2006, s. 65).

Otrzymane w badaniu Bedell i współpracowników różnice w poziomie makiawelizmu przywódców związane są z odmiennymi sposobami wywierania wpływu. Liderzy ideologiczni podkreślają rolę moralności i mocnego systemu wartości, a także związki z ludźmi, dlatego angażowanie się w zachowania makiaweliczne i głoszenie makiawelicznej wizji świata szkodziłoby ich wiarygodności. Charyzmatycy, osiągający średnie wyniki w skali makiawelizmu, także wpływają na innych wzbudzającą emocje wizją. Mogą sobie pozwolić na manifestowanie większego makiawelizmu, ponieważ ich wizja nie jest bezpośrednio związana z określonym systemem wartości i postaw, są więc w stanie dobierać strategię odpowiednie do jej urzeczywistnienia. Pragmatycy nie mają wizji i nie muszą wiązać się emocjonalnie ze swymi zwolennikami, nie ogranicza ich także system moralny, dlatego mogą manipulować ludźmi i sytuacją bez ograniczeń. „Ciemną” stronę makiawelizmu badacze wiążą z egoistycznym stylem liderów kierujących się własnym interesem, a „jasną” — z działaniem przywódców kierujących się dobrem wspólnym, których poziom makiawelizmu jest jednak istotnie niższy.

Związki makiawelizmu z charyzmą analizowali HOUSE i HOWELL (1992). Ich zdaniem, przywództwo charyzmatyczne nie zawsze bywa pożądanym i także może ukazywać swą „ciemną” stronę. Jeśli lider wykorzystuje władzę dla dobra wspólnego, jest altruistyczny, dostosowuje swą wizję do potrzeb i aspiracji podwładnych, komunikuje się dwustronnie, prezentuje wysokie standardy moralne, uczy podwładnych autonomii i odpowiedzialności, to przywództwo charyzmatyczne może przynieść ogromne korzyści. Jeśli natomiast lider używa władzy we własnym interesie, jest autorytarny, dąży do wytworzenia w podwładnych osobistej identyfikacji (przywiązuje ich do siebie tak, aby byli lojalni tylko i wyłącznie wobec niego, a nie wobec organizacji), wymaga pełnego poświęcenia się, ogranicza

się do jednostronnej komunikacji i opiera się na normach moralnych w danym momencie dla siebie dogodnych, to jego wpływ stanowi funkcję osobistej aprobaty towarzyszy, którzy stają się posłuszni, zależni i ulegli. House i Howell zaproponowali, aby makiawelizm stosować w charakterze predyktora takiego właśnie stylu sprawowania władzy. W rezultacie makiawelizm został określony jako niekorzystny komponent jednego z rodzajów charyzmatycznego przywództwa.

Równie złą opinię na temat makiawelizmu przywódcy prezentuje Y. SANKAR (2003). Analizując aspekty przywództwa charyzmatycznego, wymienia on makiawelizm lidera jako jedną z cech decydujących o jego przydatności dla organizacji. W opisie przywództwa charyzmatycznego koncentrujemy się na właściwościach osobowościowych lidera, takich jak dynamizm, wizerunek, zachowania symboliczne, kierowanie wrażeniem, inteligencja emocjonalna. Można jednak wyróżnić pozytywną i negatywną formę takiego przywództwa. Charyzmatyczny lider, mający wysoką potrzebę władzy, równoważoną niskim autorytaryzmem, wysoką samooceną, wewnętrznym umiejscowieniem kontroli i niskim makiawelizmem, jest dla organizacji pożądanym. Lider mający również silną potrzebę władzy, ale wykazujący poza tym cechy przeciwne — między innymi cechujący się wysokim makiawelizmem — jest dla organizacji szkodliwym.

Emocje odgrywają ogromną rolę w skutecznym przywództwie. Neal ASHKANASY i Marie DASBOROUGH (2003) zbudowali model przywództwa oparty na założeniu, że decydującą rolę w skutecznym przewodzeniu ludzi odgrywają: inteligencja emocjonalna lidera oraz jego poziom makiawelizmu. Inteligencja emocjonalna umożliwia skuteczne kierowanie emocjami podwładnych i stanowi warunek budowania przywództwa transformacyjnego. Właściwość ta sprawia, że zachowania lidera wzbudzają pozytywne emocje podwładnych (entuzjazm, akceptację zachowań lidera, dumę), co prowadzi do kształtowania się pozytywnych wobec niego postaw (szacunku, lojalności, zaufania) oraz może się okazać przydatne w formowaniu zachowań poświadanych przez organizację. Jeśli jednak przywódcę charakteryzującego się wysoką inteligencją emocjonalną cechuje jednocześnie wysoki poziom makiawelizmu, jest mu dużo łatwiej zamaskować swe prawdziwe intencje. W związku z tym podwładni mogą go spostrzegać jako rzeczywistego lidera transformacyjnego, choć jest w rzeczywistości pseudoliderem, wykorzystującym swe umiejętności do realizacji osobistych celów, nieuwzględniającym celów organizacji, niestrzegającym także od zachowań nieetycznych. Lider taki potrafi umiejętnie wywoływać w pracownikach silne emocje ujemne (lęk, złość, wstręt, bezsilność, frustrację), aby uwydatnić swą władzę, zyskać poparcie dla swych arbitralnych działań lub by odwrócić uwagę od rzeczywistych problemów. Może też wprowadzać ludzi w stan silnej, pozytywnej ekscytacji, pod któ-

rej wpływem podejmowałiby pochopne działania, stanowiące zagrożenie i prowadzące do niepożądanych skutków. W prezentowanym modelu makiawelizm urasta do rangi podstawowego czynnika decydującego o jakości przywództwa.

Przykład zupełnie innego spojrzenia na makiawelizm przedstawia Jean LIPMAN-BLUMEN (1997), który wychodząc od krytyki tradycyjnego i obecnie obowiązującego modelu przywództwa, szuka sposobu pogodzenia dwóch przeciwstawnych sił działających w organizacji: wzajemnej zależności i różnorodności. Autor widzi potrzebę wypracowania nowego modelu przywództwa, który mógłby wykorzystać konstruktywne elementy modeli obecnie istniejących: tradycyjnego — autorytarnego, współzawodniczącego i indywidualistycznego, oraz współczesnego — desperacko szukającego możliwości połączenia elementów współzawodnictwa i współpracy. Jego zdaniem, nowy typ lidera stosować powinien specyficznie pojmowany makiawelizm, korzystając z mądrości Machiavellego uwolnionej od cynizmu i nieufności, podpartej mocnym moralnym kompasem, negocjując dla dobra wspólnoty, wykorzystując ludzi nie do zwiększania swej siły, lecz do rozwiązywania problemów grupy. Instrumentalne strategie wpływu, użyte dla dobra wspólnego, mogą być bardzo efektywne. W tym wypadku lider używa siebie i innych jako środków do realizacji celów korzystnych nie dla niego, lecz dla wspólnoty.

W prezentowanych rozważaniach nad miejscem makiawelicznego lidera we współczesnej organizacji rysują się dwa zasadnicze poglądy. Pierwszy z nich opiera się na wierze, że istnieje „ciemna” i „jasna” strona makiawelizmu, drugi zaś tej wiary nie podziela. Ponieważ „ciemną” stronę makiawelizmu zanegować byłoby trudno, jedyną możliwością wykorzystania politycznych uzdolnień makiawelicznego lidera jest skłonienie go do pracy dla dobra wspólnego. Istotą makiawelicznej orientacji jest jednak koncentracja na własnym celu, przy pomijaniu potrzeb i celów innych ludzi — w tym właśnie, a nie w nadzwyczajnych zdolnościach i umiejętnościach, tkwi źródło „siły” i przewagi makiawelisty. Takie — dość utopijne — myślenie zawiera także elementy idealizacji makiawelicznego lidera, wynikające z przypisywania mu cech, których — w świetle badań — na pewno nie ma, takich choćby jak wysoka inteligencja emocjonalna (DELUGA, 2001). Dodatkowo, jak przekonująco tłumaczą ASHKANASY i DASBOROUGH (2003), inteligentny emocjonalnie makiawelista jest podwójnie niebezpieczny, ponieważ potrafi sprawnie i bez skrupułów manipulować emocjami podwładnych. Zgodnie z poglądem przeciwnym, makiaweliczny lider stanowi dla organizacji zagrożenie, a różnica opinii dotyczy zakresu i wagi negatywnego oddziaływania tego rodzaju przywództwa.

7.2. Makiawelista jako członek organizacji

7.2.1. Postawy i zachowania zagrażające organizacji

Makiaweliczni pracownicy mogą przysparzać problemów przedsiębiorstwu, które ich zatrudnia, z tych samych powodów, dla których problematyczna jest ich przydatność w roli lidera. Jennifer BECKER i Dan O'HAIR (2007) badali związek makiawelizmu z zachowaniem obywatelskim w organizacji (OCB — *organizational citizenship behavior*), polegającym na byciu pomocnym, kooperatywnym i sumiennym. OCB przejawia się w różnych formach prospołecznego zachowania. Nie są one wprost wymagane i nagradzane w organizacji, lecz wiążą się pozytywnie z jej efektywnością. Rozróżnia się dwa wymiary OCB, zależnie od tego, kto jest głównym beneficjentem: jednostka czy organizacja. OCB indywidualne może być kierowane do współpracowników, przełożonych czy klientów, lecz wpływa także, choć nie wprost, na dobro organizacji. Oczekiwano, że makiaweliści w organizacji będą motywowani przez cele związane z auto-prezentacją, a nie przez wartości prospołeczne i wspólnotowe. Ponieważ nie są zainteresowani dobrem innych, mogą się angażować w zachowania typu OCB jedynie selektywnie i stosować je wobec konkretnych osób czy grup, które np. mogą oddać grzeczność, a nie dla dobra całej organizacji. Badano pracowników dokonujących samooceny oraz ich przełożonych. Te dwa rodzaje ocen zgodnie potwierdziły negatywny związek makiawelizmu i OCB — makiawelizm wyjaśniał 12% zachowań OCB ukierunkowanych na organizację i 8% takich zachowań ukierunkowanych na jednostki lub grupy. Makiawelizm był także istotnym predyktorem występowania dwóch motywów, decydujących o OCB: motywu kierowania wrażeniem (wyjaśniając około 8% wariancji tej zmiennej) oraz motywu zainteresowania organizacją i prospołecznymi wartościami (związek ujemny, 7% wyjaśnionej wariancji).

Podkreślając, że organizacje muszą — dla własnego dobra — zacząć zwracać uwagę na oceny wymiaru etycznego swych działań, Becker i O'Hair formułują wskazówki, jak radzić sobie z makiawelistami w organizacji:

- Należy ustalić konkretne zasady, dotyczące pożądanых zachowań o charakterze prospołecznym, i komunikować je wprost, lecz jednocześnie nie dawać makiawelistom szansy traktowania tych zachowań jako odskoczni od ich organizacyjnej roli. Dodatkowy system nagród może skutecznie wpłynąć na zewnętrżnie zorientowanych makiawelistów.

- Należy wprowadzić treningi dla nowych członków — by zapoznali się z kulturą organizacji i zrozumieli pozytywną rolę OGB. Zrozumienie wartości organizacyjnych może zredukować różnicę między tym, co makiaweliści i niemakiaweliści spostrzegają jako ważne w organizacji.

Anusorn SINGHAPAKDI (1993) weryfikował hipotezę, zgodnie z którą kultura etyczna organizacji będzie miała mocniejszy pozytywny wpływ na decyzje etyczne sprzedawców makiawelistów: na percepcję zarówno problemu, jak i środków zaradczych. Gdy scenariusz opisywał organizację „nieetyczną” (tzn. nie dbającą o respektowanie standardów etycznych), makiaweliści rzadziej niż niemakiaweliści dostrzegali problem etyczny, rzadziej też wskazywali konkretne rozwiązania problemu, a częściej sugerowali, by „nie robić nic”. Kiedy charakteryzowaną organizację przedstawiano jako „wysoce etyczną”, odpowiedzi makiawelistów upodabniały się do rozstrzygnięć niemakiawelistów w sprawach wyboru sposobu zaradzenia sytuacji, a więc etyczny wymiar organizacji rzeczywiście bardziej wpływał na makiawelistów. W praktycznych wnioskach z tego badania także podkreślono konieczność efektywnego szkolenia nowo przyjmowanych pracowników — szczególnie tych o orientacji makiawelicznej — aby przyswoili sobie zasady i normy etyczne obowiązujące w zakładzie pracy.

W badaniach poświęconych negatywnym zachowaniom w środowisku pracy (MARCUS, SCHULER, 2004) makiawelizm nie był skorelowany z zachowaniami szkodzącymi wydajności pracy (kradzież, defraudacja, absencja, agresja). Wykazywał natomiast związek z odczuwaniem dys stresu i korelował ujemnie ze spostrzeganiem norm grupowych dotyczących zachowań niepożądanych oraz z samokontrolą (korelacja niska). Ten wynik potwierdza prawidłowość wielokrotnie opisywaną w badaniach metodami kwestionariuszowymi: mimo że system przekonań makiawelisty jest mniej „etyczny”, ta właściwość nie wywołuje w sposób mechaniczny nieetycznego zachowania. Takie niepożądane — z punktu widzenia organizacji — działanie mogłoby się ujawnić, gdyby warunki zewnętrzne temu sprzyjały i gdyby makiawelista doszedł do wniosku, że to mu się opłaca. Osoba makiaweliczna, pozbawiona wewnętrznego „kompasu moralnego”, jest w organizacji pracownikiem wymagającym szczególnej uwagi ze strony zwierzchników, aby jego możliwości spożytkować dla dobra firmy.

Paul MIESING i John PREBLE (1985) porównywali opinie na temat pięciu konstruktów (makiawelizm, darwinizm, obiektywizm, relatywizm, uniwersalizm), nazywanych „filozofiami biznesu”. Makiawelizm określano jako pogląd, na który składają się następujące założenia: firma jest niezależnym organizmem, posiadającym własne „prawo naturalne”, które może być naginane, lecz nie łamane; korzyść musi być przedkładana nad prawość czy cnotę, aby dzięki temu osiągać sukcesy; nie ma kategori cznych imperatywów w biznesie, więc za moralne uznaje się działanie efektywne,

pozwalające na osiągnięcie celu. Ponieważ cel uświęca środki, jest to filozofia z założenia amoralna. Makiaweliści nie uważają, że ludzie powinni robić to, w co wierzą, lecz odwrotnie — że powinni wierzyć w to, co robią. Akceptacja makiawelizmu jako „filozofii biznesu” była negatywnie związana z wiekiem i doświadczeniem zawodowym, a także z religijnością i płcią (niższe wyniki w grupie kobiet). Wynik ten potwierdza obserwację, że życie weryfikuje makiaweliczne nastawienie. W związku z tym należałoby radzić osobom odpowiedzialnym za szkolenia, aby szkolić nowych pracowników, szczególną uwagę poświęcać pracownikom młodym.

Pojęcie „polityka organizacyjna” dotyczy zachowań nieformalnych w organizacji, których celem jest wywieranie wpływu w celu podtrzymania lub rozwoju kariery zawodowej. W badaniach percepcji zachowań politycznych (O’CONNOR, MORRISON, 2001) makiawelizm okazał się jedną ze zmiennych, predysponujących pracowników do spostrzegania swego zakładu pracy jako miejsca aktywności politycznej, co nie jest zjawiskiem korzystnym.

Diana NELSON i George GILBERTSON (1991), jako jedni z nielicznych, próbowali osadzić makiawelizm w szerszym kontekście teoretycznym. Zadali sobie pytanie, czy średniowieczne zasady mają zastosowanie w życiu współczesnej organizacji. Mimo fundamentalnych różnic między naszymi czasami a epoką Machiavellego autorzy dostrzegają podobieństwa między współczesną korporacją i renesansowym księstwem. Nelson i Gilbertson wyszli z założenia, że makiawelizm jest nieciągły, i zaproponowali wyróżnienie dwóch odrębnych orientacji makiawelicznych w organizacji, przyjmując za kryterium umiejętność konstruowania strategicznych planów. Osoby o „rozbójniczej” (*predatory*) orientacji potrafią wytyczać długofalowe cele strategiczne. Jeśli osoby te cechuje wysoki poziom makiawelizmu, ich cele są skrajnie egocentryczne i często nie mają nic wspólnego z celami organizacji, dlatego ci pracownicy mogą być dla firmy niebezpieczni. Badacze uważają, że w tej grupie osób znajdują się gotowi na wszystko karierowicze, szpiedzy przemysłowi i zwykli socjopaci. Typ drugi — „łagodny” (*benign*), pozbawiony jest umiejętności strategicznego planowania. Nawet jeśli osobę taką cechuje wysoki poziom makiawelizmu, nie zagraża ona organizacji. Co więcej, kiedy zajmuje odpowiednie miejsce w strukturze przedsiębiorstwa, jej tendencje do wykorzystywania innych mogą przejawiać się w sposób akceptowany społecznie, a nawet — w pewnym stopniu — korzystny dla innych, gdy występuje w roli dobrego administratora lub zdolnego negocjatora.

7.2.2. Sukces w pracy zawodowej, satysfakcja i koszty pracy

Wiele przeprowadzanych w laboratorium badań eksperymentalnych wykazywało przewagę osób o wysokim makiawelizmie w sytuacjach zadaniowych (por. CHRISTIE, GEIS, 1970). Co prawda, szybko odkryto, że nie każda sytuacja sprzyja makiawelistom, jednak przynajmniej niektóre organizacje i pewne zawody powinny dać im możliwość wykazania się umiejętnościami skutecznego wywierania wpływu. Jak makiaweliści radzą sobie w pracy zawodowej? Czy, a jeśli tak, to w jakich okolicznościach osiągają lepsze efekty, więcej zarabiają, szybciej awansują, wreszcie czy są ze swojej pracy zadowoleni? W badaniach mających na celu znalezienie odpowiedzi na te pytania grupy badane stanowili najczęściej menedżerowie lub pracownicy handlu i marketingu, ponieważ oczekiwano, że w tych profesjach uzdolnienia makiawelistów najłatwiej znajdą zastosowanie.

W większości badań związek między makiawelizmem i sukcesem w pracy zawodowej, mierzonym za pomocą wskaźników obiektywnych (dochód, wielkość sprzedaży) i subiektywnych (satysfakcja z pracy, oceny przełożonych), był negatywny. Gdy sukces zawodowy mierzono wielkością dochodu lub zajmowanym stanowiskiem, opisywano brak związku między jego wskaźnikami i poziomem makiawelizmu (HUNT, GHONKO, 1984; GRAHAM, 1996) lub związek ujemny (GEMMILL, HEISLER, 1972; GABLE, TOPOL, 1988; SIU, TAM, 1995). Kiedy miarą sukcesu była wielkość sprzedaży lub związane z nią wskaźniki efektywności, związku z makiawelizmem nie obserwowano (TURNBULL, 1976; GABLE, TOPOL, 1991) lub był on pozytywny (RICKS, FRAEDRICH, 1999; GABLE, HOLLON, DANGELLO, 1992 – tylko w sytuacji słabo ustrukturalizowanej). Natomiast oceny satysfakcji z pracy zwykle korelowały z poziomem makiawelizmu ujemnie (GEMMILL, HEISLER, 1972; HOLLON, 1983; HUNT, GHONKO, 1984; GABLE, TOPOL, 1988; KATZ, 1996), choć opisywano także zależność odwrotną (SIU, TAM, 1995; SIU, 1998). Makiaweliści ponosili też zwiększone koszty pracy (GEMMILL, HEISLER, 1972; MARCUS, SCHULER, 2004) i okazywali w pracy niższe zaangażowanie (MUDRACK, 1989b). Wyniki tych badań trudno jest porównywać bezpośrednio ze względu na duże różnice metodologiczne. Przegląd rezultatów wybranych badań, wraz z próbami ich interpretacji, pozwoli na pełniejsze zrozumienie, dlaczego odbiegają od oczekiwań.

7.2.2.1. Makiawelizm a miary sukcesu w pracy zawodowej

Sytuację menedżerów nadzorujących projekt (*project manager*) badał w kontekście makiawelizmu John GRAHAM (1996). Osoba taka pozostaje w sytuacji podwójnej przynależności i związanej z nią podwójnej lojalności: wobec zespołu projektowego, którym kieruje, i wobec grupy innych menedżerów, niezwiązanych z tym projektem. Polityczne umiejętności byłyby więc wskazane na tym stanowisku, które — zdaniem Grahama — spełnia wymienione przez CHRISTIEGO i GEIS (1970) warunki, dające przewagę makiaweliście. Badanie wykazało, że wyniki w pracy, mierzone wysokością wynagrodzenia, nie były związane z makiawelizmem menedżerów. Odpowiadając na pytanie, dlaczego przewaga makiawelistów, tak widoczna w laboratorium, nie daje się zaobserwować w świecie biznesu, Graham podkreśla znaczenie upływu czasu. Być może, makiaweliści początkowo odnoszą większy sukces w pracy — tak jak w laboratorium — lecz w dłuższej perspektywie niemakiaweliści, którzy zdążyli już nawiązać wiele opartych na współpracy znajomości, nadrabiają tę różnicę. Z czasem maleje też możliwość improwizacji. Z badań Grahama wynika optymistyczny wniosek: menedżerowie niemakiaweliści faktycznie mogą cierpieć z powodu braku politycznych uzdolnień, ich moralne zapatrywania mogą stanowić dla nich balast ograniczający wybór najwłaściwszej w danej sytuacji taktyki, mogą też być wykorzystywani przez makiawelistów, ale mimo to mogą być pewni, że ich zarobki na tym nie ucierpią.

W badaniu Jamesa RICKSA i Johna FRAEDRICHA (1999) sprzedawcy makiaweliści osiągałi wyższe wyniki sprzedaży w porównaniu z niemakiawelistami. Lepsze wyniki mieli sprzedawcy hurtowi niż detaliczni — prawdopodobnie handel detaliczny stwarza warunki zapewniające sprzedawcom makiawelistom jedynie bardzo małą przewagę. Mimo że — obiektywnie rzecz biorąc — sprzedawcy makiaweliczni wypadali lepiej od swych kolegów, przełożeni oceniali ich gorzej. Być może, kierownicy mieli świadomość, że makiaweliści sprzedają dużo, jednak oceniali ich jako mniej efektywnych w wypełnianiu innych obowiązków — poza sprzedażą, lub też może inne cechy makiawelistów były tak irytujące dla przełożonych, że wywoływały efekt halo. Wniosek z tych badań jest z kolei pesymistyczny dla makiawelistów: nawet jeśli okażą się lepsi od innych, nieprzychylnie oceny przełożonych mogą zniweczyć włożony w pracę wysiłek, zamieniając początkowy sukces w porażkę.

Roli makiawelizmu w środowisku pracy poświęcone zostało obszerne studium Shelby HUNTA i Lawrence'a GHONKO (1984), którzy objęli badaniami ponadtyśiącosobową grupę pracowników marketingu. Za wskaźniki sukcesu uznali dochody i stopień zawodowy. Makiawelizm był związany

z wiekiem, ale także z płcią — odwrotnie niż zazwyczaj: kobiety okazały się bardziej makiaweliczne! Poziom i rodzaj wykształcenia, wielkość firmy, rodzaj wykonywanej pracy nie miały związku z poziomem makiawelizmu. Odnotowano natomiast ujemną korelację między makiawelizmem i dochodem oraz makiawelizmem i stopniem zawodowym dla obu płci (korelacja słaba), która jednak zanikała, kiedy kontrolowano wiek. Nakładają się tu bowiem dwie oczywiste tendencje — wraz z wiekiem makiawelizm spada (co potwierdzono także w innych badaniach), a rosną, średnio biorąc, dochody pracowników. Relatywnie silna korelacja ujemna łączyła poziom makiawelizmu z siedmioma miarami satysfakcji z pracy. Makiawelizm wyjaśniał większą część wariancji każdej z miar zadowolenia niż dochód! Na tej podstawie Hunt i Chonko stwierdzają, że makiawelizm jest najlepszym predyktorem satysfakcji w marketingu.

Różnicę w średnich wynikach kobiet i mężczyzn w skali makiawelizmu, odwrotną do oczekiwanej, częściowo tłumaczy silny związek płci i dochodu w badanej grupie. Można wyjaśnić tę rozbieżność procesem autoselekcji: kobiety niemakiawelistki nie podejmują pracy w marketingu, gdyż sądzą, że jej nie podołają. Możliwe, że selekcja dokonuje się także w trakcie przyjmowania do pracy. Moim zdaniem, lepiej wynik ten tłumaczy wysunięta przez WILSONA, NEARA i MILLERA (1996) hipoteza mimikry, czyli dopasowywania się do otoczenia. Kobiety makiawelistki, chcąc być w zgodzie z rolą kobietą i wypadać dobrze w relacjach długoterminowych, zwykle muszą upodabniać swe zachowanie do bardziej akceptowanego sposobu bycia niemakiawelistek. Ale w specyficznym środowisku sprzedawców, chcąc osiągnąć sukces zawodowy, kobiety muszą być „lepsze” od mężczyzn pod każdym względem, muszą więc także dostosować swe postawy i zachowania do oczekiwań, co czyni je bardziej makiawelicznymi. Wniosek praktyczny, jaki wyciągają Hunt i Chonko ze swych badań, dotyczy szkolenia młodych pracowników marketingu — należy im uświadomić, że makiaweliczne zachowania nie są, na dłuższą metę, dla nich korzystne.

Nieco inny wynik uzyskali Wai-Sum Siu i Kam-Chuen Tam (1995), badając chińskich menedżerów zatrudnionych w bankach. Makiawelizm stanowił istotny predyktor sukcesu zawodowego — niemakiawelisci zajmowali wyższe miejsca w hierarchii zawodowej, a więc nie jest to cecha sprzyjająca karierze w bankowości. Natomiast oceny satysfakcji z pracy były pozytywnie, choć słabo związane z makiawelizmem, co autorzy tłumaczą tym aspektem pracy bankiera, który wiąże się z obsługą klienta — makiawelisci lepiej sobie radzą pod tym względem, zatem ich zadowolenie z pracy rośnie. W kolejnych badaniach (Siu, 1998) ponownie uzyskano korelację między poziomem makiawelizmu i zadowoleniem z pracy pracowników banku, zatrudnionych w dziale sprzedaży detalicznej. Wnioski

z tych badań wydają się sprzeczne — makiaweliści są bardziej zadowoleni z pracy, mimo że awansują niemakiaweliści — i niezgodne z wynikami innych badań. Trzeba jednak pamiętać, że badane grupy (Chińczycy) należą do innego kręgu kulturowego.

Zaangażowanie w pracę (*job involvement*) oddaje stopień, w jakim jednostka identyfikuje się ze swą pracą zawodową, i określa, w jakim stopniu praca jest dla niej istotna. Peter MUDRACK (1989b) opisał negatywny związek tej zmiennej z poziomem makiawelizmu pracowników (korelacja słaba). Wynik ten oddaje instrumentalne podejście makiawelistów do pracy zawodowej, która — podobnie jak kontakty interpersonalne — nie jest celem samym w sobie, lecz jedynie środkiem do uzyskania konkretnych korzyści.

7.2.2.2. Czynniki modyfikujące związek makiawelizmu z efektywnością pracy

Opisana przez CHRISTIEGO i GEIS (1970) zależność między strukturą środowiska i skutecznością strategii makiawelicznej znalazła potwierdzenie w badaniach sprzedawców (GABLE, HOLLON, DANGELLO, 1992). Spostrzegana przez zatrudnionych w handlu menedżerów struktura środowiska pracy, inicjowana przez ich przełożonego, wpływała na związek między makiawelizmem i poziomem wykonania, mierzonym za pomocą trzech wskaźników związanych ze sprzedażą. Związek ten był pozytywny, jeśli menedżer spostrzegał środowisko pracy jako słabo ustrukturalizowane, natomiast w przypadku przeciwnym związku nie było. Jeszcze bardziej spektakularny rezultat otrzymał J. SHULTZ (1993), który w badaniach maklerów giełdowych analizował zarobki pracowników o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu w dwóch typach organizacji: o wyraźnej i o luźnej strukturze. Zgodnie z oczekiwaniami, gdy zasady zostały wyraźnie określone, zdecydowanie lepsi byli niemakiaweliści — zarabiali więcej i mieli większą liczbę klientów. W sytuacji odwrotnej zdecydowanie lepsi okazali się makiaweliści. Warto zauważyć, że w tych badaniach oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie opierały się na subiektywnym osądzie osób badanych.

Oprócz stopnia ustrukturalizowania środowiska pracy związek między makiawelizmem i efektywnością pracy mogą modyfikować także inne czynniki, co prawdopodobnie jest przyczyną niekonsekwencji w wynikach poprzednich badań. Myron GABLE i Frank DANGELLO (1994) poddali analizie powiązania makiawelizmu i umiejscowienia kontroli wzmocnień z efek-

tywnością pracy menedżerów. Umieszczenie kontroli było moderatorem związku między makiawelizmem i efektywnością pracy osób o zewnętrznej kontroli wzmocnień. Pozytywny związek między makiawelizmem i jakością pracy, mierzoną za pomocą obiektywnych wskaźników sprzedaży, stwierdzono jedynie w grupie osób zewnątrzsterownych. Osoby takie mogą rozwijać postawy makiaweliczne, aby zyskać większą kontrolę nad otoczeniem, szczególnie wtedy, gdy spostrzegają je jako wywierające silną presję.

7.2.2.3. Koszty pracy

Gary GEMMILL i W.J. HEISLER (1972), badając menedżerów, zakładali pozytywny związek między makiawelizmem i satysfakcją z pracy, awansem i spostrzeganym stopniem kontroli formalnej oraz negatywny — z kosztami pracy w sytuacji niskiej spostrzeganej kontroli. Niezależnie jednak od poziomu spostrzeganej kontroli formalnej makiaweliści wypadali w rankingu gorzej. Za potencjalne przyczyny tego wyniku badacze proponują przyjąć: odmienności percepcji makiawelistów, wynikające z cynicznego poglądu na naturę ludzką i z braku zaufania, poczucie, że ich wysiłki zmierzające do manipulowania ludźmi są nieskuteczne, uczestnictwo w sytuacjach, obiektywnie zawierających więcej stresorów, lub pracę w organizacji, która nie stwarza warunków sprzyjających strategii makiawelicznej.

Dlaczego orientacja makiaweliczna i wysokie odczuwane koszty pracy są z sobą związane? Osoby, które znajdują się w niesprzyjającym, stresogennym środowisku pracy, implikującym wysokie koszty psychologiczne i brak satysfakcji z pracy, mogą rozwijać strategię makiaweliczną jako sposób radzenia sobie z problemami. Bywa też odwrotnie: menedżerowie makiaweliczni częściej znajdują się w sytuacjach — które być może, sami wywołują — obiektywnie generujących większą liczbę stresorów i cechujących się mniejszą możliwością skutecznej kontroli zachowania podwładnych.

W innych badaniach przeprowadzonych w grupie menedżerów (HOLLON, 1983), które miały za cel opisanie związków makiawelizmu z postawami wobec pracy i percepcją środowiska pracy, makiawelizm korelował pozytywnie z wieloznacznością roli i napięciem związanym z pracą, a negatywnie — z satysfakcją z pracy, ze spostrzeganym udziałem w decyzjach oraz z zaangażowaniem w pracę (korelacja niska). Brak było związku z wynikami w pracy.

7.3. Makiawelista jako negocjator

Podejście do badań procesu negocjacji, podkreślające ważną rolę różnic indywidualnych, jest próbą identyfikacji cech ludzkich, które wywierają wpływ na zachowanie negocjatora i wyniki, jakie osiąga. Zarówno w modelu opartym na założeniu, że cechy wpływają bezpośrednio na zachowanie negocjatora i efekty negocjacji, jak i w modelu kontyngencji, zgodnie z którym charakterystyki osób wraz z cechami sytuacji wyznaczają zachowanie, poziom makiawelizmu negocjatora jest jednym z rozpatrywanych czynników. Na przykład w badaniach BROOKSA i ROSE'A (2004) poziom makiawelizmu stanowił jedną ze zmiennych pozwalających mierzyć orientację w negocjacjach.

Zgodnie ze stereotypem, osoba makiaweliczna jest idealnym kandydatem do roli negocjatora. Wyniki badań zaprezentowanych w monografii CHRISTIEGO i GEIS (1970) czynią tę opinię prawdopodobną. Czy tak jest faktycznie? Wyniki późniejszych badań nie są jednoznaczne. W niektórych wypadkach makiaweliczni negocjatorzy osiągalni więcej niż niemakiaweliczni (FRY, 1985; HUBER, NEALE, 1986). W innych badaniach (GREENHALGH, NESLIN, 1983, za: THOMPSON, 1990) niemakiaweliści wypadali lepiej. Ponieważ w każdym przypadku zadanie i miary indywidualnego sukcesu były odmienne, zapewne makiawelizm nie wpływa na wyniki negocjacji bezpośrednio, lecz za pośrednictwem czynników sytuacyjnych.

Bradley BROOKS i Randall ROSE (2004) stworzyli model orientacji w negocjacjach, skoncentrowany na wymiarze współpraca — rywalizacja. Oprócz czynników organizacyjnych (filozofia i cele) i kontekstualnych (oczekiwanie przyszłych negocjacji, struktura nagród, relatywna władza, presja czasu czy odpowiedzialność) uwzględnili też wiedzę i osobowość negocjatora. Makiawelizm uznali za najważniejszą zmienną osobowościową, obok orientacji motywacyjnej (kooperacja — rywalizacja) i społecznej orientacji według Karen Horney (ustępliwość — agresja — wyizolowanie).

Co się dzieje, jeśli do negocjacji zasiadają osoby o różnym poziomie makiawelizmu? Zgodnie z modelem, którego twórcą jest William FRY (1985), niemakiaweliczni uczestnicy transakcji będą pobudzeni i rozproszeni, jeśli partnerem okaże się makiawelista występujący w kontakcie twarzą w twarz, lecz nie będzie tego efektu, gdy negocjacje odbędą się z niemakiawelistą. Badania wykazały, że szansa porozumienia była niższa, jeśli para składała się z makiawelisty i niemakiawelisty, negocjujących w warunkach kontaktu wzrokowego, gdyż niemakiaweliści okazywali się podatni na zabiegi partnerów, odwołujące się do uczuć, co utrudniało porozumienie. Niemakiawelista w tej sytuacji proponował znacząco mniej

potencjalnych rozwiązań sytuacji. Nie było tego efektu, gdy wizualna bariera uniemożliwiała kontakt wzrokowy.

Joseph FORGAS (1998) wykazał eksperymentalnie, że zarówno zły, jak i dobry nastrój wpływa na myśli i plany uczestników — na sposób konstruowania zadania i celów, rodzaj oczekiwań oraz na wybierane przez nich strategie negocjacyjne i wyniki negocjacji, i to zarówno w transakcjach indywidualnych, jak i grupowych. Osoby zadowolone wykazywały większą skłonność do planowania i przyjmowania strategii kooperacyjnej oraz mniejszą skłonność do planowania i przyjmowania strategii rywalizacyjnej. Osoby w dobrym nastroju oczekiwały także lepszych wyników i takie — w porównaniu z osobami smutnymi — osiągały. Okazało się jednak, że wpływ nastroju jest modyfikowany przez zmienne osobowościowe. Makiaweliści — co nie było niespodzianką — okazali się istotnie mniej kooperatywni niż niemakiaweliści, a także wykazywali mniejszą skłonność do honorowania transakcji. Istotna interakcja między makiawelizmem a nastrojem wystąpiła w sytuacji, gdy negocjator posługiwał się strategią rywalizacji. Niemakiaweliści wykazywali większą skłonność do rywalizacji, będąc w złym nastroju niż w dobrym. Nastrój makiawelistów w tej sytuacji nie miał wpływu na ich zachowanie. Co ciekawe, niemakiaweliści smutni rywalizowali w większym stopniu niż smutni makiaweliści! Forgas konkluduje, że modyfikujący wpływ nastroju na strategie negocjacyjne dotyczy głównie niemakiawelistów. Rezultat ten dostarcza pośrednio poparcia dla tezy, że makiaweliści w większym stopniu potrafią przeciwstawić się zakłócającemu decyzje wpływowi emocji, co jest zaletą podczas negocjacji. Kiedy jednak spojrzymy na to inaczej, dojdziemy do wniosku, że niewybiórcza rywalizacja stanowi objaw sztywności i nie może być korzystna. WILSON, NEAR i MILLER (1996) sądzili, że duża elastyczność w przyjmowanych strategiach zachowania jest mało prawdopodobna, gdyż ludzie są zbyt ograniczeni poznawczo. Wyniki badań FORGASA (1998) świadczą o sztywności makiawelicznej strategii. Nie wiadomo więc, co jest w tej sytuacji lepsze — historyczny, nieprzewidywalny negocjator niemakiawelista czy przewidywalny i zawsze rywalizujący makiawelista.

7.4. Podsumowanie

Przedstawiciele teorii organizacji interesują się makiawelizmem jako cechą przywódcy, pracownika oraz jako właściwością negocjatora. Opinie na temat lidera o wysokim poziomie makiawelizmu są rozbieżne. Niektórzy teoretycy upatrują w makiawelizmie lidera poważnego zagrożenia or-

ganizacji, w której ramach działa. Inni także to zagrożenie dostrzegają, ale są skłonni minimalizować jego znaczenie, podkreślając jednocześnie zaletę takiego stylu przywództwa — większą skuteczność, przynajmniej w pewnych sytuacjach. Ale większa efektywność makiawelicznego lidera wcale nie jest oczywista, szczególnie wówczas, gdy rozpatrujemy jego działania w dłuższym przedziale czasowym. Z jednej strony makiaweliczna postawa bywa niesłusznie idealizowana — przypisuje się takiemu liderowi doskonałość w zachowaniu ekspresyjnym, umiejętność regulacji emocji, skuteczną perswazję, wiarę w siebie. Z drugiej strony dostrzegano także szczególne zagrożenie organizacji, wynikające z połączenia przywództwa charyzmatycznego z makiawelizmem lidera oraz makiawelizmu z wysoką inteligencją emocjonalną przywódcy. Potrzeba nowego typu przywództwa, stanowiącego remedium na nowe wyzwania, skłaniać może do prób przededefiniowania pojęcia makiawelizmu — przededefiniowania polegającego na usunięciu niektórych jego elementów: cynizmu, nieufności i egocentryzmu, a więc tego, co stanowi o jego specyfice.

Badania poświęcone funkcjonowaniu w organizacji osób o różnym poziomie makiawelizmu koncentrują się często na wymiarze etycznym (por. rozdział 5.). Makiawelista w mniejszym stopniu utożsamia się z celami organizacji, normami grupowymi i wartościami prospołecznymi, co jednak nie musi przekładać się automatycznie na zachowania patologiczne, takie jak kradzież, absencja czy agresja, choć jeśli nadarzy się okazja osiągnięcia zysku kosztem organizacji lub jej członków, makiawelista z dużym prawdopodobieństwem ją wykorzysta. Aby nie dopuścić do patologicznych bądź etycznie nagannych zachowań, zaleca się utrzymywanie w organizacji wysokich standardów moralnych, w tym także dotyczących zachowań prospołecznych, ich ogłaszanie i przekazywanie w systemie szkoleń, szczególnie dla nowo przyjętych pracowników, w postaci jasnego i wyrażanego wprost zestawu wymagań, a następnie ich egzekwowanie z użyciem systemu nagród i kar. Gdy wymagania będą jasne, pragmatyczny makiawelista będzie je respektował — w imię własnego, najlepiej pojętego interesu.

Intuicja podpowiada, że nie wszystkie osoby makiaweliczne są dla organizacji równie niebezpieczne, jednak trudno ustalić kryteria podziału. Jedną z propozycji stanowi odróżnienie niepotrafiących myśleć strategicznie makiawelistów „łagodnych”, kłopotliwych, ale niegroźnych, od myślicy strategicznie makiawelistów „rozbójniczych”, rozsadzających organizację od wewnątrz.

Badania poszukujące prostych powiązań między poziomem makiawelizmu pracownika i jego efektywnością, sukcesem w pracy i satysfakcją przynosiły niejednoznaczne rezultaty. Makiaweliczni pracownicy prawie zawsze odczuwali niższą satysfakcję z pracy, wyższe napięcie i koszty pra-

cy. Związki sukcesu w pracy, mierzonego wysokością zarobków lub awansem, z poziomem makiawelizmu były nieistotne, lub też makiaweliści zarabiali mniej. Powiązania makiawelizmu z efektywnością pracy nie są już tak oczywiste — niektóre badania wykazały korelację dodatnią, jednak w wielu wypadkach efektywność makiawelistów nie była wyższa, nawet jeśli warunki pracy teoretycznie powinny premiować ich specyficzne umiejętności. Mimo że makiaweliści pracowali efektywniej, mogli być gorzej oceniani przez przełożonych. Istnieją dowody, że rodzaj struktury organizacyjnej firmy zatrudniającej makiawelistę może decydować o jego sukcesie — w firmach o luźnej strukturze efektywność pracy makiawelistów rośnie.

Poziom makiawelizmu negocjatora stanowi jeden z czynników osobowościowych, uwzględnianych w analizach procesu negocjacji. Danych empirycznych na ten temat jest jednak niewiele — wynik makiawelisty z pewnością będzie zależał od wielu czynników, takich jak warunki zewnętrzne, rodzaj zadania, kryterium sukcesu, wzbudzona motywacja oraz osoba partnera. Przykładów sukcesów odnoszonych przez makiawelistów w grach negocjacyjnych dostarczyła monografia CHRISTIEGO i GEIS (1970). Makiawelizm może zmieniać działanie innych, istotnych w procesie negocjacji zmiennych — tak jak modyfikuje wpływ nastroju na zachowanie negocjatora. Można również oczekiwać, że pary homogeniczne pod względem makiawelizmu prędzej osiągną porozumienie.

Wielu badaczy zachowań organizacyjnych docenia znaczenie poziomu makiawelizmu jako jednej ze zmiennych osobowościowych, ale w realizowanych w tym nurcie badaniach widoczne są naiwne i upraszczające problemy oczekiwania. Czy makiawelista to osoba zachowująca się nieetycznie? Czy jest dobrym negocjatorem? Czy makiawelista jest dobrym materiałem na polityka, czy też wręcz przeciwnie? Badania prowokują do uogólnień: makiaweliści odczuwają niższą satysfakcję z pracy — świadczą o tym liczne badania. Pytanie trzeba jednak postawić inaczej: dlaczego tak się dzieje; z jakich aspektów pracy są niezadowoleni; co jest, a co nie jest dla nich źródłem satysfakcji; jakie w związku z tym mają potrzeby; z czym mają kłopoty. Pytanie: „czy szkolenie makiawelistów ma sens”, można zastąpić postulatem różnicowania programów szkolenia w zależności od poziomu makiawelizmu pracowników, gdyż wydaje się, że zarówno makiawelista, jak i niemakiawelista wymagają takiej formy pomocy, choć całkiem inne umiejętności będą im potrzebne. Zamiast pytać o przewagę czy „wyższość” jednej z orientacji można się zastanawiać, jakie właściwości funkcjonowania osób o różnym poziomie makiawelizmu wpływają na poszczególne aspekty sprawowania władzy, negocjowania czy dotrzymywania norm etycznych w zakładzie pracy. Jest bowiem oczywiste, że pozbycie się makiawelistów z organizacji nie jest możliwe — to przecież połowa z nas!

8. MAKIAWELIZM DZIECIĘCY

8.1. Uwarunkowania makiawelizmu dziecięcego

Uwarunkowań makiawelizmu szukać możemy zarówno w czynnikach genetycznych, jak i środowiskowych. Ponieważ tendencji do manipulacji nie uwzględniano dotychczas w badaniach genetyki zachowania, nie wiadomo, czy makiawelizm może być dziedziczony. WILSON, NEAR i MILLER (1996) uważają, że częściowe dziedziczenie altruizmu i empatii, skorelowanej z makiawelizmem ujemnie, pozwala oczekiwać podobnego wyniku w wypadku makiawelizmu, w rzeczywistości wszakże nie ma na to dowodów. Fenotypową stabilność cechy badali D. DIEN i H. FUJISAWA (1979) w grupie dzieci i ich rodziców, w odstępie trzech lat. Jedyne wyniki rodziców były w tym okresie stabilne. Czynniki środowiskowe, które za decydujące dla kształtowania postawy makiawelicznej uważali CHRISTIE i GEIS (1970), z całą pewnością odgrywają dużą rolę, jednak nie zostały one dotychczas opisane.

Rolę rodziny w powstawaniu orientacji makiawelicznej u dzieci próbują wyjaśnić dwie konkurencyjne hipotezy. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że jest to właściwość przyswajana w procesie socjalizacji, w drodze modelowania i identyfikacji z rodzicami. W ten sposób dzieci przejmują specyficzny zespół postaw oraz uczą się technik manipulacji. Zgodnie z drugim wyjaśnieniem, dzieci uczą się roli, którą grają — komplementarnej do roli rodziców. Dzieci makiawelicznych rodziców uczyłyby się więc bycia ufnymi i uległymi, dzieci niemakiawelistów zaś — manipulowania ludźmi, poczynając od własnych rodziców. Z drugą hipotezą zgadzali się Christie i Geis, szukając jej potwierdzenia w wynikach badań Braginsky i Gutermana (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 334).

W badaniu S. Gutermana dorośli (w wieku około czterdziestu lat) szacowali, jak na pytania diagnozujące makiawelizm odpowiedzieliby ich ro-

dzice. Badania te potwierdzają hipotezę o pozytywnym związku makiawelizmu rodziców i dzieci. Makiaweliści określali dodatkowo swych rodziców jako surowych i odczuwali z nimi mniejsze porozumienie. Mimo to Christie próbował wyjaśniać te wyniki na korzyść przyjętej przez siebie hipotezy, sugerując, że mogą one być skutkiem cechującej makiawelistów tendencji do wygłaszania społecznie niepożądanych opinii z jednej strony, a charakteryzującej niemakiawelistów właściwości, polegającej na ocenianiu za łagodnym — z drugiej. Twórca pojęcia makiawelizmu przypuszczał, że niemakiaweliczni rodzice (głównie matka), bardziej wyczuleni na potrzeby dzieci, w większym stopniu wzmacniają wysiłki potomstwa zmierzające do osiągnięcia satysfakcji, dzięki czemu dzieci uczą się sztuki skutecznego manipulowania. Dzieci takie wykazują później większą skłonność do angażowania się w zachowania prowadzące do zaspokojenia pragnień. Proces ten przebiega we wczesnym dzieciństwie, gdy wysokie standardy etyczne niemakiawelicznych rodziców nie są jeszcze dzieciom przekazywane, a późniejszy rozwój moralny nie ma już decydującego wpływu na wpojone wcześniej wzorce zachowania. Wywód ten jednak dotyczy jedynie taktyki makiawelicznej, a nie poglądów, których dzieci niemakiawelicznych rodziców nie mogą się w ten sposób nauczyć. Za główny argument na rzecz wspomnianej tezy Christie uważał wyniki badań Dorothei BRAGINSKY (1970) — jedynych podówczas, porównujących makiawelizm dzieci i ich rodziców. Braginska nie znalazła bezpośredniego związku między makiawelizmem rodziców oraz makiawelizmem i zachowaniem ich dzieci, ale po podzieleniu grupy rodziców na podgrupy o wysokim i niskim makiawelizmie dzieci matek z grupy o wysokim makiawelizmie okazały się istotnie mniej makiaweliczne w porównaniu z pozostałymi dziećmi. Natomiast dzieci ojców przyporządkowanych do grupy o niskim makiawelizmie były skuteczniejszymi manipulatorami niż pozostałe.

Christie zwracał także uwagę na innego rodzaju wpływy, które mogłyby kształtować tendencje makiaweliczne w grupie nieco starszych dzieci: oddziaływania rodzeństwa, grupy rówieśniczej i mediów — te byłyby od postawy rodziców niezależne. Prawdopodobnie z tych właśnie źródeł makiaweliczne dziecko niemakiawelicznych rodziców mogłoby przejąć spójną z własną tendencją opinię o ludziach i obraz świata społecznego.

Badania późniejsze, stanowiące próbę rozstrzygnięcia, która z hipotez dotyczących kształtowania się postawy makiawelicznej dzieci jest bliższa prawdzie, przynosiły sprzeczne wyniki. Pierworodne dzieci makiawelicznych matek, mające poniżej 6 lat, wykazywały niski poziom makiawelizmu (DIEN, 1974; DIEN, FUJISAWA, 1979). Makiawelizm rodziców i trochę starszych dzieci (12–17 lat) był skorelowany dodatnio (O'KELLY, SOLAR, 1971; KRAUT, PRICE, 1976; RAI, GUPTA, 1989), natomiast wśród studentów, których badano, korzystając z retrospektywnych ocen makiawelizmu ro-

dziców, korelacji nie znaleziono (TOUHEY, 1973). Można więc przypuszczać, że małe dzieci przyjmują postawę komplementarną wobec postawy rodziców, a następnie — w procesie modelowania i identyfikacji — zmieniają ją na postawę przeciwną, po czym ulega ona dalszym modyfikacjom. Jest to jednak tylko hipoteza, wymagająca empirycznej weryfikacji — tym bardziej, że wyniki omawianych badań pochodzą z różnych kręgów kulturowych. Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że makiawelizm jest także związany z wiekiem dziecka — nasila się do późnej adolescencji (MURRAY, OKANES, 1980; GUPTA, 1986, 1987; MUDRACK, 1989a), oraz z płcią, gdyż dziewczynki, podobnie jak kobiety, osiągają zwykle wyniki niższe niż chłopcy (ANDREOU, 2004).

Być może, oczekiwanie prostej zależności między poziomem makiawelizmu rodziców i ich dzieci jest mało realistyczne, a badania nad genezą postawy makiawelicznej należałoby rozpocząć od poszukiwania różnic w stylach rodzicielskich makiawelistów i niemakiawelistów oraz od identyfikowania innych czynników wpływających na poziom makiawelizmu dziecka. W badaniach RICKSA i FRAEDRICHA (1999) analiza zmiennych demograficznych pozwoliła opisać ciekawe zjawisko, związane z wielkością rodziny: im mniejsza rodzina, tym większe tendencje makiaweliczne. Także kolejność urodzenia odgrywa pewną rolę — starsze dzieci wykazują niższy poziom makiawelizmu niż dzieci młodsze (GUPTA, 1986, 1987). Poniważ można przypuszczać, że ilość czasu i uwagi poświęcana pierworodnemu jest większa, rodzice prawdopodobnie wykazują większą staranność w rozpoznawaniu i zaspokajaniu jego potrzeb, co powinno — zgodnie z przypuszczeniami Christiego — być przyczyną wyższego makiawelizmu potomka. Rodzice mogą także wykazywać pewną nieudolność, opiekując się pierwszym dzieckiem, co z jednej strony pobudzi dziecko do dodatkowych starań i tym samym zapewni rozwój makiawelicznych umiejętności, a z drugiej — gdy dziecko nie jest odpowiednio pielęgnowane i jego wysiłki nie są wzmacniane, może skłonić dziecko do zaprzestania wysiłków. Z kolei fakt, że pierworodny przez pewien czas nie musi rywalizować z rodzeństwem o względy rodziców, może w mniejszym stopniu sprzyjać wytworzeniu się makiawelicznych wzorów zachowań, niż dzieje się to w przypadku kolejnych dzieci.

Szymon DRAHEIM (2004) zwraca uwagę na jeszcze jedną potencjalną przyczynę makiawelizmu dziecięcego: brak dobrego dostrojenia emocjonalnego dziecka i rodzica we wczesnym dzieciństwie, co skutkuje obniżeniem zdolności do empatycznego reagowania w późniejszym czasie. Zdolność dostrojenia emocjonalnego musi przejawiać zarówno dziecko, jak i rodzic, aby rozwój przebiegał prawidłowo.

Przyczynę do rozważań nad genezą makiawelizmu dzieci stanowią badania Roberta KRAUTA i Douglasa PRICE'A (1976), w których uzyskano

dodatnią korelację między makiawelizmem dzieci i ich ojców, a także między sukcesem dzieci w grze wymagającej umiejętności manipulowania i makiawelizmem obojga rodziców (korelacja niska). Jednocześnie wynik osiągnięty w skali Kiddie Mach nie korelował z wynikiem w grze. Badacze wyciągają wniosek, że postawy i tendencja do zachowań manipulacyjnych rozwijają się oddzielnie — dzieci naśladują zachowanie rodziców, nie przejmując ich przekonań. Manipulacyjne umiejętności dotyczą zarówno skutecznego przekonywania, jak i trafnego spostrzegania intencji innych. W eksperymencie Krauta i Price'a sukces w oszukiwaniu korelował z makiawelizmem rodziców, lecz trafna percepcja zachowania partnera nie była z nim związana. Można więc sądzić, że dzieci nauczyły się skutecznej perswazji od rodziców, ponieważ wyniki innych badań wskazują, że makiaweliści przekonują skuteczniej (np. EXLINE, THIBAUT, HICKEY, GUMPERT, 1970; GEIS, CHRISTIE, NELSON, 1970). Natomiast umiejętności trafnej oceny zachowania partnera makiaweliczni rodzice nie nauczyli swych dzieci, być może dlatego, że skutecznie wywierając wpływ, nie dali dzieciom szansy, by nauczyły się odróżniać prawdę od kłamstwa. Z czasem przekonania i zachowanie dzieci zapewne ulegają ujednoliceniu, zarówno z uwagi na postępujący proces modelowania, jak i ze względu na dążenie do wewnętrznej zgodności poznawczej.

8.2. Makiawelizm dziecięcy w badaniach empirycznych

W dwóch eksperymentach potwierdzono związek poziomu makiawelizmu z zachowaniami manipulacyjnymi dzieci. W badaniach Susan NACHAMIE (1969) dzieci 10–11-letnie uczestniczyły w grze z partnerem, w której rzucały dwoma kostkami do gry, po czym informowały partnera o prawdziwym wyniku rzutu lub blefowały. Partner mógł zaakceptować informację albo sprawdzić jej prawdziwość. W zależności od decyzji, dzieci otrzymywały cukierki, zgodnie z tabelą wypłat, która premiowała zakończone sukcesem blefowanie i sprawdzanie. Jak przewidywano, dzieci makiaweliczne wygrywały częściej. Dorothea Braginsky badała dzieci 10-letnie, które miały przekonać rówieśnika do zjedzenia jak największej liczby gorzkich krakersów. Partnerzy młodocianych makiawelistów zjadali przeciętnie 6,4 ciasteczka, a partnerzy niemakiawelistów — 2,8 (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 331). Tak więc w obu eksperymentach dzieci makiaweliczne manipulowały rówieśnikami skuteczniej.

Niewiele badań poświęcono specyfice makiawelizmu dziecięcego. Jon SUTTON i Edmund KEOGH (2001) badali dzieci 9–12-letnie skalą Kiddie

Mach oraz Eysencka kwestionariuszem osobowości. Analiza wykazała trójczynnikową strukturę skali Kiddie Mach. Dodatnia korelacja między wiekiem dzieci i brakiem wiary w naturę ludzką wskazuje, że z wiekiem cynizm i pesymizm dzieci nasilają się. Makiawelizm był skorelowany dodatnio z psychotyzmem i neurotyzmem oraz ujemnie ze skalą kłamstwa, podobnie jak w grupach dorosłych (korelacja umiarkowana). Istotnie wyższa, w porównaniu z dziewczętami, była korelacja makiawelizmu z psychotyzmem wśród chłopców. Być może, chłopcy zgadzali się z nieaprobowanymi społecznie stwierdzeniami skal makiawelizmu i psychotyzmu częściej niż dziewczynki, gdyż jest to zgodne z chłopcymi sposobami budowania reputacji w grupie rówieśniczej. Związki makiawelizmu dziecięcego z neurotyzmem (korelacja niska) potwierdzają pośrednio wyniki badań PODERICO (1987), która otrzymała dodatnią korelację między makiawelizmem i lękiem w grupie dzieci.

Badanie Marka BARNETTA i Shannon THOMPSON (1985) dotyczyło związków empatii i przyjmowania perspektywy emocjonalnej partnera z makiawelizmem, zachowaniami prospołecznymi i motywem pomagania w grupie 9–10-letnich dzieci. Empatię badano kwestionariuszem, a emocjonalną umiejętność przyjmowania perspektywy partnera — za pomocą nagranych na taśmę dialogów, po których wysłuchaniu dzieci oceniały, jak postać czuje się i dlaczego. Podobnie percepcję prospołecznej motywacji innych ludzi badano, prezentując dzieciom krótkie historyjki, w których jedno dziecko pomagało innemu, natomiast osoby badane miały określić, jakie były motywy osoby pomagającej (egoistyczne czy altruistyczne). Nauczyciele oceniali skłonność dzieci do udzielania pomocy. Pytano także, dlaczego dzieci pomagają innym. Zgodnie z oczekiwaniami, dzieci o niskim poziomie empatii i dużych umiejętnościach przyjmowania perspektywy partnera były bardziej makiaweliczne, a nauczyciele oceniali je jako mniej skłonne do pomagania innym. Dzieci mogą więc wykorzystywać swą umiejętność uświadamiania sobie uczuć innych ludzi do manipulowania nimi dla własnej korzyści, jeśli tej umiejętności nie towarzyszy wrażliwość emocjonalna i współczucie. Dzieci empatyczne były znacząco mniej makiaweliczne.

Związki makiawelizmu z empatią dzieci potwierdzają także badania Davida GLENWICKA (2001). W grupie badanych młodocianych pacjentów psychiatrycznych makiawelizm wykazywał związek z zachowaniami przestępczymi i mniejszą poznawczą empatią.

Eleni ANDREOU (2004) zajęła się związkami makiawelizmu i przemocy wśród dzieci. O znęcaniu się (*bullying*) mówimy, gdy osoba narażona jest w dłuższym przedziale czasowym na powtarzające się akty celowego wyrządzania krzywdy przez jedną osobę lub wiele osób. Trzy grupy dzieci mogą być uwikłane w tego typu sytuacje: znęcające się (*bullies*), ich ofia-

ry (*victims*) oraz dzieci, które znęcają się i same są ofiarami (*bully/victim*). Każdą z tych grup charakteryzuje inny zestaw cech psychicznych. Grupę badaną stanowiły dzieci w wieku 9–12 lat, które odpowiedziały na pytania kwestionariusza dotyczącego znęcania się w szkole. Wyniki ogólne skali Mach korelowały zarówno ze znęcaniem się nad kolegami ($R = 0,39$), jak i z byciem przedmiotem takich zachowań ($R = 0,33$), ale tylko wśród chłopców. Gdy analizowano wyniki w wyróżnionych podskalach skali Kiddie Mach, chłopców cechowała pozytywna korelacja niewiary w naturę ludzką ze znęcaniem się i doświadczaniem przemocy, nieufność wiązała się z doświadczaniem przemocy zarówno wśród chłopców, jak i dziewcząt, a aprobata manipulacji w grupie dziewcząt współwystępowała ze znęcaniem się. Dzieci podzielono na cztery grupy: dręczyciele, ofiary, ofiary/dręczyciele oraz pozostałe dzieci. Większość należała do ostatniej grupy i dzieci te miały najniższe wyniki w skali Mach. Najwyższe wyniki osiągały osoby jednocześnie znęcające się i będące ofiarami. Podobny wynik otrzymali SUTTON i KEOGH (2000) w grupie dzieci 9–12-letnich. Uczniowie znęcający się nad rówieśnikami byli bardziej makiaweliczni niż pozostali, natomiast postawy sprzyjające byciu obiektem agresji korelowały z makiawelizmem ujemnie.

Konstrukc makiawelizmu często krytykowano za to, że nie jest jednorodnym wymiarem i łączy w jedną grupę osoby o różnych cechach osobowości. Jednocześnie badania wykazały związki makiawelizmu z wieloma cechami niezgodnymi z przypisywanym makiawelistom syndromem chłodu: lękiem, neurotycznością czy poczuciem wstydu. Praca Szymona DRAHEIMA (2004) stanowi próbę zmierzenia się z tym problemem. Autor wyróżnił dwa typy makiawelizmu dzieci: zimny, zgodny z syndromem chłodu opisanym przez Christiego (brak poczucia winy, wyrzutów sumienia, deficyt empatii), oraz gorący, cechujący się impulsywnością, słabą kontrolą zachowania i podwyższonym poziomem lęku. Typy te łączy tendencja do zachowań manipulacyjnych i są one mocno skorelowane z globalnym makiawelizmem oraz z psychopatią. Badania dzieci w okresie dorastania potwierdziły, że dzieci typu zimnego są egoistyczne, wyrachowane, nastawione materialistycznie, ludzi traktują instrumentalnie, a w sytuacji stresu prawdopodobnie przejawiają orientację poznawczą. Typ gorący cechuje złośliwość, niecierpliwość, skłonność do zrzucania odpowiedzialności na innych, wewnętrzne konflikty, a w sytuacji stresu prawdopodobnie orientacja emocjonalna. Typ zimny, niezależnie od płci, charakteryzuje się deficytem w zakresie globalnej empatii i troski empatycznej (korelacja umiarkowana), przykrości osobistej i przyjmowania cudzej perspektywy (korelacja niska) oraz skłonności do fantazji (korelacja od niskiej do umiarkowanej). Dla typu gorącego natomiast symptomatyczny jest podwyższony poziom lęku i neurotyczności (szczególnie

u dziewcząt). Chłopców o gorącym typie cechuje niska empatia. Draheim stwierdził, że zimne cechy osobowości występują w największym natężeniu w grupie chłopców o typie mieszanym, czyli z cechami ciepłej i zimnej osobowości jednocześnie, co pozwala oczekiwać największego nasilenia wrogości i agresywności w zachowaniu tej właśnie grupy. Zimny wymiar i makiawelizm globalny były skorelowane negatywnie z inteligencją społeczną (korelacja od niskiej do umiarkowanej), przy czym najniższy poziom inteligencji społecznej mieli chłopcy z grupy mieszanej. Nie stwierdzono różnic między badanymi grupami w zakresie inteligencji ogólnej.

Draheim oczekiwał, że dzieci o zimnym typie makiawelizmu będą mieć trudności w odczytywaniu — na podstawie wskazówek niewerbalnych — emocji innych ludzi, szczególnie strachu i smutku. W badaniach prowadzonych z użyciem testu rozpoznawania mikroekspresji mimicznych trafność rozpoznawania korelowała ujemnie z makiawelizmem zimnym (korelacja niska), dodatkowo zaś — z gorącym (korelacja słaba). Trudności makiawelistów „zimnych” dotyczyły szczególnie emocji smutku, który mylili z neutralnymi wyrazami twarzy. Zdaniem badacza, trudności te można wyjaśnić, odwołując się do opisanego przez BLAIRA (1995; cyt za: DRAHEIM, 2004) mechanizmu hamowania przemocy, którego zaburzenia występują u dzieci z cechami psychopatycznymi.

Badania Patricii HAWLEY (2003) eksponują jaśniejszy aspekt makiawelizmu dziecięcego. Badaczka wyróżniła kategorie dzieci według kryterium przyjmowanych przez nie strategii wpływu (agresywnych i kooperatywnych), określanych na podstawie samooceny. Następnie dzieci dokonywały samooceny pod względem wybranych charakterystyk osobowościowych (pozytywnych — jak ugodowość, i negatywnych — np. wrogość) oraz podlegały ocenie kolegów i nauczycieli. Dzieci makiaweliczne, czyli takie, które deklarowały stosowanie obu strategii wpływu, łączyły cechy pozytywne z cechami negatywnymi i — pomimo manifestowanej agresji — były przez kolegów oceniane jako lubiane, kompetentne społecznie i dobrze przystosowane.

8.3. Podsumowanie

Potencjalnych przyczyn makiawelizmu dzieci możemy doszukiwać się zarówno w czynnikach genetycznych, jak i środowiskowych. Hipotezy zakładającej dziedziczenie skłonności makiawelicznych nie poddano dotychczas weryfikacji. Mechanizm tworzenia się postawy makiawelicznej

u dziecka w rodzinie także nie został wyjaśniony. Być może, dziecko przejmuje poglądy i taktykę w drodze modelowania i identyfikacji z rodzicami — wtedy makjawieliści wychowywaliby makjawieliczne dzieci. Możliwe jest także przyjmowanie roli komplementarnej do roli rodziców — w tym wypadku dzieci makjawielistów cechowałby niski makjawielizm. Być może, w grę wchodzi dodatkowe czynniki — makjawielizm to nie tylko postawy i zachowania manipulacyjne, lecz także przedmiotowy, zimny stosunek do innych ludzi oraz brak empatii. Wczesne zaburzenia rozwoju emocjonalnego mogą być jedną z przyczyn makjawielicznego syndromu chłodu. Późniejsze oddziaływania rodzeństwa, grupy rówieśniczej, mediów, a także własne doświadczenia kontaktu z ludźmi mogą poziom makjawielizmu dziecka modyfikować, lecz nie potrafimy określić zakresu tych zmian.

Wyniki badań sugerują, że związek makjawielizmu dzieci z poziomem makjawielizmu ich rodziców zależy od wieku dziecka: korelacja dla dzieci poniżej 6. roku życia była ujemna, a dla dzieci 12—17-letnich dodatnia.

Badania poświęcone różnicom w zachowaniu dzieci potwierdziły związek makjawielizmu z zachowaniami manipulacyjnymi, z mniejszą tendencją do pomagania, tendencją do znęcania się nad rówieśnikami i z doświadczaniem agresji ze strony rówieśników. Makjawielizm dzieci koreluje z psychotyzmem, neurotyzmem i lękiem oraz ujemnie — z empatią.

9. POMIAR I RÓŻNICE W POZIOMIE MAKIAWELIZMU

9.1. Pomiar makiawelizmu

9.1.1. Konstrukcja skal Mach

Budowę skali makiawelizmu rozpoczęto od przygotowania zestawu stwierdzeń, treściowo zgodnych z opiniami Machiavellego, zawartymi w książkach *Książę* i *Rozprawy*. Do pierwotnie wyselekcjonowanych siedemdziesięciu jeden stwierdzeń (Mach I) dodano odpowiedzi na siedmiostopniowej skali w formacie Likerta (Mach II), po czym przebadano dużą grupę studentów i na tej podstawie wyodrębniono pięćdziesiąt stwierdzeń różnicujących osoby o wysokim i niskim wyniku ogólnym (Mach III). Wcześniej stwierdzenia klasyfikowano do trzech grup: *Taktyka*, *Poglądy na naturę ludzką* i *Moralność*. Ponieważ Machiavelli w małym stopniu koncentrował się na sądach etycznych, stwierdzeń trzeciego rodzaju było zdecydowanie mniej. Po zmianie kierunku zależności połowy stwierdzeń, na podstawie badań wyselekcjonowano dwadzieścia, które utworzyły ostateczną wersję skali (Mach IV). Korelacja pytanie — całość wyniosła $R = 0,38$, korelacja między dziewięcioma stwierdzeniami tworzącymi subskalę *Taktyka* przyjęła wartość $R = 0,41$, między dziewięcioma stwierdzeniami tworzącymi grupę *Poglądy na naturę ludzką* $R = 0,35$, a między dwoma składającymi się na *Moralność* $R = 0,38$ (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 16). Christie w chwili konstruowania skali nie miał możliwości przeprowadzenia analizy czynnikowej siedemdziesięciu jeden stwierdzeń tworzących Mach I. Badania nie wykazały jednak, aby stwierdzenia korelowały wyżej w obrębie podskal, natomiast rzetelność całej skali była wysoka, dlatego uznano konstrukt za jednowy-

miarowy. Liczbę dwadzieścia dodawano do sumarycznego wyniku, aby „teoretycznie neutralny” punkt skali wynosił sto punktów.

Okazało się, że Mach IV koreluje wysoko ujemnie z miarą aprobaty społecznej, szczególnie w grupie młodych dziewcząt, dlatego opracowano wersję z wymuszonym wyborem (Mach V), technicznie bardzo wyrafinowaną, która jednak cechowała się zdecydowanie mniejszą rzetelnością. We wszystkich badaniach oboma skalami wynik Mach V był wyższy, a korelacja między skalami wynosiła od $R = 0,60$ do $R = 0,67$. W dalszych badaniach Christie i współpracownicy używali zwykle obu skal, klasyfikując do grup o wysokim i niskim makiawelizmie osoby uzyskujące w obu wyniki powyżej lub poniżej mediany. Celem, który realizował twórca skal Mach, było zbudowanie narzędzia do selekcji osób o wysokim i niskim makiawelizmie, a nie indywidualna diagnoza poziomu makiawelizmu. Do badania makiawelizmu dzieci służy odpowiednik Mach IV — skala Kiddie Mach.

9.1.2. Problemy związane z pomiarem makiawelizmu za pomocą skal Mach

Do chwili obecnej zdecydowaną większość badań empirycznych nad makiawelizmem prowadzono z zastosowaniem skal Mach IV i Mach V, jednak opinie o ich wartości różniły się znacznie. Obiektem szczególnej krytyki stała się skala Mach V. Kwestionowano procedurę jej konstrukcji, polegającą na doborze par stwierdzeń jednakowych pod względem aprobaty społecznej, argumentując, że nie jest to możliwe, ponieważ opinie o tym, co jest, a co nie jest społecznie pożądane, mogą być różne. W dodatku cały, bardzo skomplikowany system, wymyślony, by wprowadzić w błąd osobę badaną, tak aby nie mogła dawać „pożądanych społecznie” odpowiedzi, prawdopodobnie nie przynosi oczekiwanych rezultatów, ponieważ wyniki kilku badań wykazały, że osoby badane, poproszone o symulowanie odpowiedzi makiawelisty i niemakiawelisty, potrafią to zrobić (por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992, s. 102). Nie wszyscy jednak zgadzają się z tą negatywną oceną narzędzia i jest ono nadal stosowane. Początkowo zalecano, aby stosując skalę Mach IV, pamiętać o możliwym negatywnym związku jej wyników z wynikami miar aprobaty społecznej (szczególnie u kobiet); w późniejszych badaniach korelacje te były słabe (por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). Natomiast korelacja między wynikami obu skal Mach waha się, według relacji Fehr, Samsom i Paulhusa, od $R = 0,73$ do $R = 0,37$, co nie jest dobrym wynikiem, jeśli zważyć, że obie mierzą to samo.

Obydwie skale makiawelizmu poddawano krytyce za niską rzetelność (zgodność wewnętrzną). Ale w wypadku Mach IV współczynnik *alfa* dla całej skali był zwykle zadowalający (powyżej 0,70), a kłopoty sprawiała jedynie jej skrócona, dziesięciopytaniowa wersja, natomiast rzetelność Mach V bywa zdecydowanie niższa (por. FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). W badaniach polskich (DRWAL, 1995) Mach V uzyskiwała bardzo niską rzetelność (zgodność wewnętrzną i stabilność), wykazując mimo to układ korelacji z innymi kwestionariuszami, świadczący o jej trafności. Także Tadeusz KRÓL (1991) określa rzetelność Mach V jako umiarkowanie niską w zakresie zgodności wewnętrznej oraz umiarkowanie przeciętną w zakresie stabilności bezwzględnej, przy wysokiej trafności teoretycznej. Radosław Drwal podsumował wysiłki związane z jej konstrukcją w następujący sposób: „Przypadek skali Mach V pokazuje, że makiaweliczne podejście autorów skali do osób badanych (próba ich przechytrzenia) spowodowało, że skala Mach V bardzo słabo mierzy makiawelizm” (DRWAL, 1995, s. 195).

Kolejny problem zawiera się w pytaniu, czy makiawelizm jest konstruktem jedno- czy wielowymiarowym. Miara makiawelizmu z założenia składała się z trzech kategorii pytań (*Taktyka, Poglądy, Moralność*), choć korzystano jedynie z wyniku sumarycznego. Analiza czynnikowa, której dokonali dla skal makiawelizmu i anomii CHRISTIE i LEHMANN (1970), wykazała strukturę pięcioczynnikową. Procedurę analizy czynnikowej dla skali Mach IV powtarzano później wielokrotnie. Otrzymywano pięć wymiarów (KUO, MARSELLA, 1977; AHMED, STEWARD, 1981), cztery (HUNTER, GERBING, BOSTER, 1982; CORRAL, CALVETTE, 2000) lub trzy wymiary (O'HAIR, GODY, 1987). Wykazano, że struktura czynnikowa jest odmienna w różnych grupach etnicznych (KUO, MARSELLA, 1977; MARTINEZ, 1980). Spośród czynników wymienionych przez Christiego *Moralność*, którą od początku tworzenia skali reprezentowało najmniej stwierdzeń, a w ostatecznej wersji dwa pytania, okazała się podskalą najmniej rzetelną, w dodatku kłopotów przysparzało jedno z jej pytań (dziewiętnaste – dotyczące eutanazji) ze względu na słabe właściwości psychometryczne. Natomiast pozostałe dwa czynniki (*Taktyka* i *Poglądy*) są identyfikowane w większości analiz, choć problem sprawia tendencja do grupowania się osobno pytań formułowanych pozytywnie i negatywnie (AHMED, STEWARD 1981; HUNTER, GERBING, BOSTER, 1982; FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992).

Wielowymiarowość skali makiawelizmu, choć zgodna z początkowymi założeniami twórców, stanowi źródło problemów, ponieważ wyniki obliczone w obrębie czynników korelują odmiennie z niektórymi miarami osobowości (HUNTER, GERBING, BOSTER, 1982), co prowadziło do wniosku, że makiawelizm nie jest konstruktem spójnym. Zwolennicy takiego poglądu analizowali jedynie wyniki uzyskane w poszczególnych podskalach

(O'HAIR, CODY, 1987). Zwyciężył jednak pogląd, że wielowymiarowość konstruktu nie neguje automatycznie jego trafności, a wynik sumaryczny lepiej oddaje istotę sprawy. Jeśli zachodzi zgodność między wynikiem sumarycznym i zachowaniem, skalę należy uznać za użyteczną. W badaniach D.C. MARTINEZA (1981; cyt. za: FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992) oczekiwano, że wyniki w podskali *Taktyka* pozwolą lepiej przewidywać sukces w targowaniu się niż wyniki w podskali *Poglądy*. Okazało się jednak, że najsilniejszy związek z sukcesem miał wynik sumaryczny. Z tego badania wypływa prosty wniosek: choć obliczanie wyników częściowych może być bardzo użyteczne i celowe, to jednak wynik ogólny skali Mach może lepiej przewidywać zachowanie. FEHR, SAMSOM i PAULHUS (1992), po dokonaniu przeglądu badań, popierają taki punkt widzenia, proponując jednocześnie dwa sposoby rozumienia wzajemnego stosunku wymiarów makiawelizmu (*Taktyki* i *Poglądów*) do całości. Czynniki mogą się łączyć, pozwalając przewidywać zachowanie, na dwa sposoby: addytywnie lub tworząc nową jakość. W drugim przypadku wysokie wyniki w obu wymiarach są konieczne, aby zachowanie makiaweliczne się pojawiło: osoba wierzy w skuteczność manipulacji i jednocześnie jest wystarczająco cyniczna, by się nią posłużyć.

Inne problemy związane z zastosowaniem skal makiawelizmu miały mniejsze znaczenie. Avery ZOOK II i Gary SIPPS (1986) uznali, że trzy stwierdzenia skali (ósme, czternaste i dwudzieste) mają charakter seksistowski. Zamienili w związku z tym słowo „mężczyźni” na „ludzie”, a „ojciec” na „rodzic”. Badania wykazały, że nowa wersja skali ma właściwości psychometryczne porównywalne z właściwościami wersji oryginalnej, dodatkowo zaś wersja ta minimalizowała różnice płciowe w wynikach oraz miała niższe korelacje ze zmienną aprobaty społecznej. W Polsce Anna POTOCKA-HOSER (1985) już wcześniej użyła wersji skali wolnej od skojarzeń płciowych.

W ostatnim czasie zaproponowano nowe zastosowania skali Mach IV. Związek makiawelizmu z rozumowaniem moralnym studentów medycyny, jaki otrzymano w badaniach Darka Hrena i współpracowników (HREN, VUJAKLIJA, IVANIŠEVIĆ, KNEŽEVIĆ, MARUŠIĆ, MARUŠIĆ, 2006), skłania autorów do wniosku, że wynik w skali makiawelizmu może być predyktorem rozwoju moralnego, narzędzie może więc znaleźć praktyczne zastosowanie między innymi w nauczaniu etyki. Z kolei Judith White i współpracownicy (WHITE, TYNAN, GALINSKI, THOMPSON, 2004) uważają, że makiawelizm, wraz z takimi właściwościami, jak empatia i obserwacyjna samokontrola, jest obecnie zaliczany do grupy cech związanych z dynamiką interakcji społecznej, skala Mach mierzy zatem jeden z aspektów społecznej reaktywności. Aurelio Figueredo i współpracownicy (FIGUEREDO, VASQUEZ, BRUMBACH, SEFCEK, KIRSNER, JACOBS, 2005) użyli skali Mach IV jako

wskaźnika przyjmowania egoistycznej i społecznej strategii zachowania. R. SULLIVAN i J. ALLEN (1999) poszli jeszcze dalej, dowodząc, że skala ta może zostać użyta jako miara szeroko rozumianej inteligencji makiawelicznej.

9.1.3. Pozostałe narzędzia do mierzenia makiawelizmu

Potrzebę zbudowania nowego, wolnego od niedoskonałości narzędzia do badania makiawelizmu zgłaszano już od dawna. Próbę taką podjęli ALLSOPP, EYSENCK i EYSENCK (1991), adaptując część stwierdzeń ze skali Christiego, do których dodali stwierdzenia nowe. Ponieważ nowa skala miała badać zachowanie respondenta, a nie postawę wobec makiawelicznego zachowania, nadano stwierdzeniom formę pytań, odnosząc je bezpośrednio do zachowania osoby badanej. Nowe narzędzie miało dobrą rzetelność i wykazywało jednoczynnikową strukturę. Najkrótszą, dziesięciopytaniową wersję skali z powodzeniem użyto w badaniach (MUDRACK, MASON, 1995). Modyfikacje tej skali polegały na zmianie pierwotnego formatu odpowiedzi („tak”/„nie”) na odpowiedzi identyczne jak w skali Mach IV (skala siedmiostopniowa) oraz na szacowaniu makiawelizmu podmiotu przez osoby trzecie (TEVEN, McCROSKEY, RICHMOND, 2006).

Inna propozycja wynikała z opinii, że potrzebna jest taka metoda, która nie odwołuje się do przekonań, lecz wyłącznie do zachowań. Skala Mach-B (Machiavellian Behavior) wykorzystuje scenariusze napisane tak, by uwidaczniały behawioralne manifestacje makiawelizmu (AZIZ, MEEKS, 1990; cyt. za: MOSS, 2005; AZIZ, MAY, GROTTIS, 2002). Nowe narzędzie do pomiaru dwóch rodzajów makiawelizmu (zimnego i gorącego) u dzieci przedstawił także Szymon DRAHEIM (2004) (por. rozdział 8).

Postulat budowy nowej skali może wynikać z chęci zrewidowania samego pojęcia makiawelizmu. Jennifer Moss (2005) stoi na stanowisku, że wybrane przez Christiego stwierdzenia nie oddają „ducha” dzieł Machiavellego, dlatego postuluje dodanie do skali nowych pytań, które eksponowałyby pozytywne właściwości jego myślenia, przekładające się na takie cechy makiawelisty, jak umiejętność podejmowania niepopularnych decyzji, rozpoznawania potencjalnych wrogów czy elastyczność myślenia. Pomijając spór o sposób interpretacji spuścizny po Machiavellim, postulowana przez Moss korekta skali zmieniałaby zupełnie treść pojęcia „makiawelizm”, która po prawie pięćdziesięciu latach badań jest już ugruntowana.

9.2. Poziom makiawelizmu a różnice społeczno-demograficzne i kulturowe

9.2.1. Makiawelizm a wiek

Stosowanie skali Mach IV w ciągu kilkudziesięciu lat pozwala na adekwatne porównywanie osiąganych w różnych grupach wyników. Najwyższe średnie wyniki makiawelizmu uzyskał John Touhey w grupie pracujących mężczyzn ($M = 108,3$) i Lawrence Ghonko w grupie kierowników do spraw sprzedaży ($M = 99,6$) (HUNT, GHONKO, 1984). CHRISTIE i GEIS (1970) podali, że makiawelizm narasta od dziesiątego do siedemnastego roku życia i stopniowo obniża się po czterdziestym roku życia (s. 324). Peter MUDRACK (1989a) natomiast stwierdził, że makiawelizm wyraźnie maleje z wiekiem, aż do trzydziestego siódmego roku życia. Prawdopodobnie tę można tłumaczyć na wiele sposobów. Po pierwsze, starsze osoby mają bogatsze doświadczenie z różnymi ludźmi, co łagodzi ich sądy. Po drugie, starsi zajmują — średnio rzecz biorąc — wyższe pozycje w hierarchii władzy i — być może — nie muszą już uciekać się do makiawelicznych zachowań, by osiągnąć, co zamierzali. Może z wiekiem ludzie stają się bardziej konwencjonalni, co wiąże się także z akceptacją tradycyjnie pojmowanej moralności. Inna możliwa hipoteza opiera się na założeniu wyższego makiawelizmu w kolejnych generacjach, wywołanego zmianą szeroko rozumianych warunków życia. CHRISTIE i GEIS (1970, s. 316) byli zwolennikami poglądu, że makiawelizm starszych odzwierciedla wartości obowiązujące wtedy, gdy dorastali. Ich zdaniem, przyczynami narastania makiawelizmu są: urbanizacja i odwrót od tradycyjnych wartości w kierunku kosmopolityzmu.

Czy rzeczywiście makiawelizm narasta w kolejnych generacjach? Robert WEBSTER i Harry HARMON (2002) porównywali poziom makiawelizmu studentów lat sześćdziesiątych XX wieku i studiujących obecnie. Współczesnych studentów cechował wyższy poziom makiawelizmu ($M = 92,6$) w porównaniu z kolegami sprzed czterdziestu lat, badanych przez Christiego i Geis ($M = 90,7$), a szczególnie w porównaniu z dużą grupą osób zatrudnionych w marketingu, które badali HUNT i GHONKO (1984) ($M = 85,7$). Średnie wyniki studentów i studentek nie różniły się istotnie. Za przyczynę wyższego poziomu makiawelizmu współczesnych studentek badacze uważają ruch emancypacji kobiet i częste podejmowanie pracy zawodowej przez matki obecnych studentek, co wpływa na postawę ich córek.

Rozstrzygając, czy rzeczywiście są przesłanki do wnioskowania o rosnącym makiawelizmie kolejnych pokoleń, warto zdać sobie sprawę z faktu, że badani Hunta i Chonko mieli średnio około czterdziestu lat, czyli w czasie, gdy Christie przeprowadzał swoje badania, byli studentami. Ich wyniki nie są jednak porównywalne z wynikami studentów sprzed dwudziestu lat, lecz wyraźnie niższe. Jest więc bardzo prawdopodobne, że przyczyną różnic nie są zmiany warunków życia, lecz raczej powody, na które zwrócił uwagę MUDRACK (1989a). Badania orientacji prospołecznej wykazały, że w grupie wiekowej powyżej sześćdziesięciu lat jest o 20% więcej osób o orientacji prospołecznej w porównaniu z ludźmi do lat dwudziestu dziewięciu (VAN LANGE, 2000, za: MAZUR, 2002), co w pełni potwierdza obserwację, że skłonności makiaweliczne maleją wraz z wiekiem.

9.2.2. Makiawelizm a płeć

W zdecydowanej większości badań kobiety uzyskiwały istotnie niższe wyniki w skalach makiawelizmu. Podstawowa różnica dotyczy jednak tego, że korelacje skal Mach z innymi miarami osobowości czasem były różne dla kobiet i mężczyzn (DOMELSMITH, DIETCH, 1978; ROSENTHAL, 1978; BROWN, GUY, 1983; DINGLER-DUHON, BROWN, 1987; O'CONNOR, SIMMS, 1990; ALLSOPP, EYSENCK, EYSENCK, 1991). Niektórzy badacze uznają konstrukt makiawelizmu za bardziej odpowiedni do opisywania zachowań mężczyzn (ROSENTHAL, 1978; BROWN, GUY, 1983). WILSON, NEAR i MILLER (1996) nie zgadzają się z tym stanowiskiem, uważając, że nie ma powodów, by sądzić, że kobiety manipulują mniej, lecz na pewno czynią to inaczej. Forma manipulacji może zależeć również od płci osób uczestniczących w interakcji. Relacje między mężczyznami często cechuje otwarta walka o władzę i zawieranie krótkoterminowych związków. Interakcje kobiet są zwykle dłuższe, też zawierają element rywalizacji, jednak przegrywająca osoba nie jest eliminowana z kontaktu, natomiast przemoc fizyczna używana jest rzadziej. Kobiety manipulują w sposób bardziej subtelny. WILSON, NEAR i MILLER (1996) używają biologicznego pojęcia „mimikra” do wyjaśnienia specyfiki zachowania makiawelistek. Ich zdaniem, makiawelistki chcą być pożądanymi partnerkami także w długoterminowych relacjach, dlatego muszą przyjąć fasadę niemakiaweliczną, która jest atrakcyjniejsza dla innych ludzi. Mimikrą można wytłumaczyć korelację makiawelizmu z otwartością wobec obcych osób, charakterystyczną dla kobiet (DOMELSMITH, DIETCH, 1978; BROWN, GUY, 1983; O'CONNOR, SIMMS, 1990).

Różnice płciowe w strategiach wpływu można analizować na przykładzie tendencji do plotkowania. Odgrywa ono ważniejszą rolę wśród kobiet, służąc budowaniu reputacji i manipulowaniu nią w celu zwiększenia dostępu do zasobów (HESS, HAGEN, 2003). Przyczyną tej różnicy może być częstsze angażowanie się kobiet w wewnątrzgrupowe zachowania rywalizacyjne. Jednocześnie kobieca reputacja jest bardziej podatna na ciosy w porównaniu z reputacją męską. Można więc oczekiwać, że makiaweliczne kobiety posłużą się plotką częściej niż makiaweliczni mężczyźni. Hipoteza ta wymaga jednak empirycznej weryfikacji.

Płeć partnera może modyfikować postawę makiaweliczną, a tym samym wpływać na zachowanie. W badaniach N. BARBERA i T. RAFFIELDA (1994, cyt. za: WILSON, NEAR, MILLER, 1996) użyto zmodyfikowanych wersji skali Mach, mierzących postawy wobec kobiet i mężczyzn. Mężczyźni ujawniali postawy makiaweliczne wobec mężczyzn i kobiet w podobnym stopniu. Kobiety były mniej makiaweliczne wobec innych kobiet niż wobec mężczyzn.

Ludzie różnią się strategiami społecznego zachowania także w obrębie płci. Kobiety są w stanie manipulować wprost, jeśli sytuacja tego wymaga. Badania osób na kierowniczych stanowiskach nie wykazywały różnic płciowych w poziomie makiawelizmu (OKANES, MURRAY, 1980), lub też kobiety okazywały się bardziej makiaweliczne niż mężczyźni (GHONKO, 1982; HUNT, GHONKO, 1984; BURNETT, HUNT, GHONKO, 1986; GABLE, TOPOL, 1987). W środowisku mężczyzn kobiety zachowują się zgodnie z jego wymogami. W badaniach poświęconych związkom makiawelizmu z przyjmowaną rolą płciową (KRAMPEN, EFFERTZ, JOSTOCK, MÜLLER, 1990) poziom makiawelizmu korelował z męskością i androgynią. Autorzy uważają, że często obserwowane różnice płciowe w poziomie makiawelizmu można trafniej wyjaśnić, odwołując się do roli płciowej. W dużo wcześniejszych badaniach Jerome SINGER (1964) wykazał korelację między ocenami akademickimi i poziomem makiawelizmu, większą dla mężczyzn. Kiedy jednak w podobnych badaniach zastosowano Inwentarz Ról Płciowych Bem (AMES, KIDD, 1979), okazało się, że korelacja między zmiennymi jest dla grupy „kobiecych kobiet” ujemna, a dla „męskich kobiet” — dodatnia. Jest więc przyjmowana rola płciowa ważnym czynnikiem, mogącym wywierać wpływ na związane z makiawelizmem zachowania.

9.2.3. Makiawelizm a różnice kulturowe

Richard Christie był zwolennikiem stosowania skal makiawelizmu poza USA (CHRISTIE, GEIS, 1970). Jako argument przedstawiał przykłady wersji skal Mach, tłumaczonych na inne języki, cechujących się podobną do wersji amerykańskiej rzetelnością. Wielu badaczy porównywało poziom makiawelizmu ludzi wychowywanych w różnych kulturach. Hipotezy zakładające występowanie różnic kulturowych w poziomie makiawelizmu czasem nie znajdowały potwierdzenia (MUJTABA, CAVIGO, 2004), czasami zaś takie różnice znajdowano (OKANES, MURRAY, 1982; ELENKOV, 1997).

Różnice w średnim poziomie makiawelizmu członków różnych społeczeństw wykazano wielokrotnie w badaniach etyki konsumenckiej (VITELL, LUMPKIN, RAWWAS, 1991; RAWWAS, VITELL, AL-KHATIB, 1994; AL-KHATIB, DOBIE, VITELL, 1995; RAWWAS, SWAIDAN, OYMAN, 2005). Przykładowo, w badaniach Jamala Al-Khatiba i innych (AL-KHATIB, VITELL, REXEISEN, RAWWAS, 2005) znaleziono znaczące różnice w poziomie makiawelizmu oraz w opiniach na temat etycznie wątpliwych praktyk konsumenckich między grupami konsumentów pochodzących z różnych krajów arabskich. Autorzy przypisują swym badaniom znaczenie praktyczne, uważając, że w krajach o istotnie niższym makiawelizmie (jak np. Arabia Saudyjska) firmy działające na rynkach tych krajów mogą się spodziewać mniejszej liczby aktów nieetycznych z jednej strony, a więcej wzajemnego zaufania — z drugiej. Badania porównawcze konsumentów amerykańskich i tureckich (RAWWAS, SWAIDAN, OYMAN, 2005) także wykazały istotne różnice w poziomie makiawelizmu oraz stopniu akceptacji nieetycznych zachowań konsumenckich. Kultura turecka, jako bardziej kolektywistyczna, wiąże się z niższym makiawelizmem, większą wrażliwością etyczną i wyższym idealizmem osób badanych.

Ostrożność w porównywaniu wyników w skali makiawelizmu, uzyskanych przez członków różnych kultur, nakazują wyniki badań Hwang Kwang KUO i Anthony'ego MARSELLI (1977). Badania za pomocą skali Mach IV nie wykazały różnic w średnich wynikach grup chińskich i amerykańskich studentów. Mimo to analiza czynnikowa i semantyczna doprowadziła do konkluzji, że nie można traktować wyników tych dwóch grup jako ekwiwalentnych. Stosowanie manipulacji w celu osiągnięcia osobistych korzyści może być uniwersalną właściwością człowieka, jednak sytuacje i style manipulowania prawdopodobnie są różne w zależności od kultury. Także poglądy na temat natury ludzkiej będą odmienne. W grupie Chińczyków skala Mach IV mierzyła zestaw zmiennych, zawierający podejrzliwość, dwulicowość, nieufność, negatywną opinię o ludziach i przywiązanie do tradycyjnej moralności, który odpowiada pojęciu „Li-chi”,

oznaczającemu spekulację w celu osiągnięcia osobistego zysku w transakcjach handlowych, a nie właściwość osobowościową. Z kolei dystans emocjonalny jest w kulturze chińskiej typowy dla kontaktów z obcymi, więc nie wiąże się z manipulacją. Kuo i Marsella uważają, że skala Mach IV użyta w populacji Ghińczyków nie bada makiawelizmu.

9.3. Podsumowanie

Stwierdzenia składające się na skalę makiawelizmu zostały zaczerpnięte z dzieł Niccola Machiavellego. Skala Mach IV składa się z dwudziestu stwierdzeń z odpowiedziami w formacie Likerta, natomiast jej wersja — Mach V — ma postać skali z wymuszonym wyborem. Ponieważ diagnoza makiawelizmu jest obciążona wpływem aprobaty społecznej, specjalna konstrukcja skali Mach V miała ten wpływ eliminować, co jednak drastycznie obniżyło rzetelność narzędzia.

Początkowo używano jedynie wyniku sumarycznego skali Mach, a więc makiawelizm był traktowany jako pojedynczy wymiar, mimo że wybrane przez Christiego stwierdzenia należały do trzech kategorii: *Taktyka*, *Poglądy* i *Moralność*. Wielokrotnie przeprowadzana analiza czynnikowa wykazała pewną słabość narzędzia — otrzymywano różną liczbę czynników, a niektórzy badacze negowali zasadność stosowania wyniku sumarycznego, zadowolając się wynikami częściowymi. Obecnie zdecydowanie przeważa opinia, że makiawelizm można uważać za pojedynczy wymiar. Skale Mach nadal stosowane są w badaniu makiawelizmu najczęściej, mimo że opracowano narzędzia alternatywne.

Poziom makiawelizmu ma związek z wiekiem i płcią: u dzieci rośnie aż do późnej adolescencji, po czym stopniowo maleje, natomiast kobiety i dziewczynki są zwykle mniej makiaweliczne niż mężczyźni i chłopcy. Różnice płciowe przypisywać należy wpływowi stereotypów związanych z płcią. Kobiety potrafią być bardziej makiaweliczne od mężczyzn, jeśli środowisko tego od nich wymaga. Również kultura wpływa na poziom makiawelizmu swych członków. Choć problem manipulacji interpersonalnej występuje prawdopodobnie w każdej kulturze, porównywanie wyników uzyskanych w skali Mach przez członków różnych kultur jest bardzo ryzykowne, gdyż opisane postawy i zachowania każda grupa badanych może interpretować inaczej.

10. MAKIAWELIZM W ZWIĄZKU PRZYJACIELSKIM — BADANIA WŁASNE

10.1. Makiawelizm jako dyspozycja a właściwości bliskich związków interpersonalnych

10.1.1. Wprowadzenie

Niezależnie od kultury, w jakiej wznoszą się jednostki są motywowane do nawiązywania i utrzymywania bliskich związków z innymi ludźmi (BAUMEISTER, LEARY, 1995). Satysfakcjonujące związki stanowią źródło wsparcia społecznego i dobrostanu (BERSCHID, REIS, 1998). Przyjaźnią nazywamy związek między ludźmi, którzy lubią się nawzajem, a przebywanie z sobą i wspólne wykonywanie różnych czynności sprawia im przyjemność (DWYER, 2005). Jest to zjawisko uniwersalne, występujące niezależnie od wieku, kultury czy klasy społecznej. Przyjaźnie są ważne w życiu większości ludzi, nie ma więc powodu, aby z góry przesądzać, że w przypadku makiawelistów jest inaczej, choć ich emocjonalne wyobcowanie, brak koncentracji na partnerze interakcji (CHRISTIE, GEIS, 1970) i preferencja celów materialnych (MCHOSKEY, 1999) pozwalają przypuszczać, że większe znaczenie będą przypisywać swym przyjaźniom niemakiaweliści. O tworzeniu się związku przyjacielskiego decydują różnorodne czynniki: bliskość fizyczna (dostępność), podobieństwo (wieku, płci, cech osobowości, postaw, wartości i zainteresowań), atrakcyjność fizyczna, wzajemne lubienie się, posiadanie cech komplementarnych (DWYER, 2005). Ponieważ w przypadku makiawelizmu za cechą komplementarną uznać można podatność na manipulację, nie potrafimy z góry przewi-

dzieć, czy cecha ta skłania do wyboru przyjaciela makiawelicznego, czy też wręcz przeciwnie.

Wyniki wielu badań świadczą o konieczności odmiennego traktowania przyjaźni osób jednej płci i par mieszanych (por. NEZLEK, 1993; BRANNON, 2002). Dla większości ludzi przyjaźnie z osobami tej samej płci są mniej problematyczne i w związku z tym stabilniejsze. Kontakty takie są powszechniejsze, a więc większe w tym zakresie doświadczenie prowadzi do mniejszego lęku i dystresu; oczekiwania dotyczące relacji i style zachowania są w takich parach podobne, partner zaś zwykle nie jest spostrzegany jako potencjalny partner seksualny czy miłosny, co zawsze wikła kontakty heteroseksualne. Z tych powodów referowane badania — w części poświęconej ocenom wybranej przyjaźni — dotyczą przyjaciół tej samej płci. Z kolei oceny dokonywane w części poświęconej „sieciom przyjaźni” odnoszą się do przyjaciół obojga płci.

W badaniach związku dwojga ludzi każdy z nich może być, niezależnie od drugiej osoby, przedmiotem zainteresowania badacza. Można też traktować parę jako jednostkę badania. Lynn MILLER, John BERG i Richard ARGHER (1983) zaproponowali, by w badaniach bliskich związków interakcyjne podejście osoba — sytuacja uzupełnić podejściem osoba — osoba, analizując obopólny wpływ partnerów interakcji na siebie i uwzględniając wpływ cech osobowości obu osób. Takie podejście wydaje się szczególnie wartościowe w badaniu wpływu makiawelizmu na związki interpersonalne. W referowanym badaniu osoby badane stanowiły pary przyjaciół.

10.1.2. Dyspozycje indywidualne a właściwości bliskich związków interpersonalnych

Niewiele badań poświęcono wpływowi właściwości osobowościowych na jakość bliskich związków interpersonalnych. Większość z nich dotyczyła powiązań neurotyzmu z satysfakcją w małżeństwie — neurotyzm korelował z dystresem; otwartość na doświadczenie i ugodowość mogły z kolei korzystnie wpływać na relacje (por. BERRY, WILLINGHAM, THAYER, 2000). Fakt, że na podstawie cech osobowości partnerów można przewidywać satysfakcję w bliskim związku, da się wyjaśnić na wiele sposobów. Po pierwsze, ludzie różniący się nasileniem danej cechy różnią się także tym, jak zachowują się w stosunku do przyjaciół, co określa specyfikę tych interakcji (REIS, CAPOBIANCO, TSAI, 2002). Po drugie, relacje społeczne ludzi odmiennych pod względem określonej cechy mogą się obiektywnie nie różnić, lecz osoby te mogą inaczej spostrzegać lub interpretować swe do-

świadczenia (por. BERRY, WILLINGHAM, THAYER, 2000). Jeśli, na przykład, osoby o pozytywnej afektywności widzą swój związek przez różowe okulary, mogą spostrzegać innych jako bliskich i wolnych od konfliktu, nawet jeśli tak nie jest. Obydwa procesy są interesujące i ważne, a zachodzą jednocześnie. Po trzecie, ludzie o odmiennych cechach mogą się różnić reakcją na konflikt, a negatywne interakcje mają nieproporcjonalnie duży wpływ na jakość relacji (ROOK, 1984). W referowanych badaniach głównym celem było określenie związków makiawelizmu z cechami przyjaźni. Poziom makiawelizmu nie należy jednak do kanonu cech osobowości najważniejszych i najchętniej badanych. Chcąc określić jego oddziaływanie na tle innych właściwości osobowościowych, uwzględniono dodatkowo cechy Wielkiej Piątki, jako że niektóre z nich (ekstrawersja, neurotyzm) z pewnością oddziałują na jakość związku, oraz samoocenę, która powinna wpływać na relację — szczególnie w obszarze wywierania wpływu i ulegania oraz sprawowania kontroli nad partnerem. Cechy osobowości — wraz z makiawelizmem — posłużą do przygotowania profili osobowościowych makiawelistów i niemakiawelistów zaangażowanych w związki przyjaźni.

Chociaż przyczynowych zależności nie należy formułować na podstawie korelacyjnych badań, można oczekiwać, że to cechy osobowości raczej powinny wpływać na zmienne interpersonalne, takie jak otwartość czy bliskość, niż być przez nie kształtowane (MORRY, 2005), choć możliwa jest także zależność odwrotna.

10.1.3. Właściwości bliskiego związku interpersonalnego

Psychologowie zdefiniowali wiele konstruktów, za których pomocą próbują opisać właściwości bliskiego związku interpersonalnego. Badali także formalne właściwości „sieci przyjaźni”, takie jak: liczba przyjaciół, czas trwania związku, czas spędzany razem, rodzaj i różnorodność podejmowanych razem działań. Ponieważ, zgodnie z moją wiedzą, nie prowadzono badań poświęconych wpływowi makiawelizmu na bliskie związki⁴, zakres i kierunek ewentualnego wpływu można ustalić jedynie na podstawie analizy konstruktu i wyników innych badań nad makiawelizmem. Referowane badanie miało więc charakter eksploracyjny, jego celem zaś było empiryczne określenie związku makiawelizmu z cechami przyjaźni, a za ich pośrednictwem — z jakością relacji. Konstrukty charakteryzujące związek

⁴ Wyjątek stanowi praca RUSBULT, VERETTE, WHITNEY, SLOVİK, LIPKUS, 1991.

przyjacielski, uwzględnione w tym badaniu, należą do najczęściej wykorzystywanych w analizach bliskich związków interpersonalnych. Miary jakości związku, choć treściowo odrębne, w rzeczywistości są z sobą mocno powiązane. Partnerzy w udanym związku będą oceniać wysoko zarówno satysfakcję, jak i bliskość, otwartość czy wzajemne wsparcie. Można więc oczekiwać korelacji między zmiennymi, a także niesymetrycznych rozkładów, co utrudnia analizę. To utrudnienie wynika jednak z natury badanego zjawiska. Uwzględnienie w badaniu wielu miar jakości związku przyjacielskiego, takich jak satysfakcja, bliskość, atrakcyjność partnera, pozwoli również określić, która z miar jest szczególnie przydatna w badaniu bliskich związków makiawelistów.

Satysfakcja. Satysfakcja z przyjaźni stanowi globalną miarę jakości relacji. Jej ocena odzwierciedla zarówno charakterystyki związku, jak i jednostki. Mimo że jest miarą skrajnie subiektywną, jej wartość stanowi barometr przyszłości związku (JONES, 2001). Satysfakcję z relacji mierzy się zwykle zestawem kilku pytań, które dotyczą różnych aspektów zadowolenia z relacji (AGITELLI, ROGERS, KNEE, 1999; STROKES, 1985). Ponieważ są przesłanki, by sądzić, że makiaweliści gorzej radzą sobie w długotrwałych relacjach (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), można więc oczekiwać negatywnego związku makiawelizmu z satysfakcją z przyjaźni.

Bliskość. Intymność często bywa identyfikowana z bliskością. Intymność definiuje się jako proces eskalacji odwzajemnionej otwartości, w którym osoba odczuwa swoje „ja” jako wartościowe (doceniane), rozumiane i otaczane opieką innej osoby (REIS, SHAVER, 1988). Istotą intymności jest dzielenie tego, co najważniejsze, z innymi ludźmi (McADAMS, 1988). Popularne od lat narzędzie do badania bliskości w związku stanowi stworzony przez E. BERSCHIED, M. SNYDERA i A. OMOTO (1989) kwestionariusz RCI (Relationship Closeness Inventory), w którym bliskość jest traktowana jako zmienna wielowymiarowa. Ograniczenia tego typu miar związane są zarówno z dość długim czasem wypełniania skali, jak i z tym, że zawarte w pytaniach rodzaje aktywności, typy decyzji czy rodzaje planów były odpowiednie dla populacji amerykańskich studentów i w każdym wypadku musiałyby być dostosowywane do wieku, klasy społecznej i odmienności kulturowych osób badanych. Aby uniknąć tych utrudnień, Artur Aron (ARON, ARON, SMOLLAN, 1992) stworzył jednopytaniową, rysunkową skalę Inclusion of Other in the Self (IOS). Jej budowa odzwierciedla obecną w psychologii wizję bliskości interpersonalnej jako nakładania się obszarów „ja”, a także istotę bycia związanym z drugą osobą. Badania za pomocą skali bliskości wykazały, że im bardziej partner jest włączony w obszar „ja”, tym większa satysfakcja z relacji (ARON, ARON, SMOLLAN, 1992;

MEDVENE, TEAL, SLAVICH, 2000). Ponieważ makiaweliście przypisuje się emocjonalne wyobcowanie, tendencję do nieangażowania się w relację i brak empatii (CHRISTIE, GEIS, 1970; FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992; por. rozdział 2.), nawiązywanie intymności i odczuwanie bliskości mogą przychodzić mu trudniej.

Otwartość. Otwartość polega na ujawnianiu informacji osobistych partnerowi interakcji. Otwartość własna i partnera jest pozytywnie związana z satysfakcją, wzajemna zaś, wzrastająca otwartość świadczy o rozwoju bliskiego związku (MILLER, KENNY, 1986). Ludzie projektują jej poziom na partnerów (MORRY, 2005), co sugeruje, że na bliskość może też wpływać spostrzegany poziom otwartości partnera. Otwartość zmienia naturę relacji, a natura relacji zmienia znaczenie i konsekwencje otwartości (REIS, SHAVER, 1988). Oczekiwania dotyczące otwartości możemy sformułować na podstawie wyników badań BROWN i GUY (1983), które wykazały, że makiaweliczni mężczyźni byli mniej otwarci, a kobiety były bardziej, w porównaniu z niemakiawelistami, otwarte wobec przyjaciela. Podobne wyniki otrzymano w innych badaniach (DOMELSMITH, DIETCH, 1978; DINGLER-DUHON, BROWN, 1987; O'CONNOR, SIMMS, 1990; por. rozdział 4.).

Zaufanie. Zaufanie można definiować sytuacyjnie, jako akt zawierzenia partnerowi, albo w kategoriach różnic indywidualnych, jako zgeneralizowane oczekiwanie, że innym ludziom można bezpiecznie zawierzyć — że są godni zaufania (ROTTER, 1971). Wzajemne zaufanie stanowi podstawę związku, umożliwiając otwartość i rozwój przyjaźni. Makiaweliczny system przekonań ma u podstawy założenie, że ludzie są niegodni zaufania, więc zamiast ryzykować, makiawelista wybiera manipulację (CHRISTIE, GEIS, 1970). Możemy w związku z tym oczekiwać niższego zaufania makiawelisty wobec partnera, ale także niższego zaufania partnera wobec makiawelisty, preferującego własne cele i stosującego nieetyczne sposoby ich osiągnięcia (por. rozdziały 2. i 5.).

Wsparcie. Wsparcie społeczne to „rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej”; interakcji, której celem jest „podtrzymanie, zmniejszenie stresu, opanowanie kryzysu przez towarzyszenie, tworzenie poczucia przynależności, bezpieczeństwa i nadziei oraz zbliżenie do rozwiązania problemu i przezwyciężenia trudności” (SĘK, GIEŚLAK, 2004, s. 18). W zależności od tego, co jest treścią wymiany, wyróżnia się następujące rodzaje wsparcia: emocjonalne (przekazywanie emocji podtrzymujących, uspokajających, troska, pozytywne ustosunkowanie, opieka, podtrzymanie samooceny i samopoczucia), informacyjne (wymiana in-

formacji, dzielenie się doświadczeniem), instrumentalne (informacje o konkretnych sposobach postępowania, także dotyczące zdobywania informacji i potrzebnych dóbr materialnych) oraz rzeczowe (pomoc materialna, rzeczowa i finansowa). Rozróżnia się wsparcie spostrzegane (przekonanie, że człowiek od danej osoby może otrzymać pomoc) i otrzymywane (oceniane obiektywnie lub subiektywnie). Każde z nich zależy zarówno od sytuacji, jak i od właściwości osoby wspieranej, takich jak: samoocena, poczucie kontroli, kompetencje społeczne. Badania związków wsparcia z cechami osobowości pokazały, że osoby ekstrawertywne mają bardziej rozbudowaną sieć wsparcia i częstsze kontakty oraz skłonność do szukania wsparcia w sytuacji stresu, ekstrawertycy „dawcy” zapewniają wysoką jakość wsparcia, neurotyzm zaś wiąże się z niskim poziomem spostrzeganego wsparcia (por. GIEŚLAK, ELIASZ, 2004). Ograniczenia makiawelistów mogą dotyczyć zarówno udzielania wsparcia — ze względu na ich koncentrację na własnych celach, jak i jego odbierania — dzięki niskim kompetencjom społecznym i cechom emocjonalności (FEHR, SAMSON, PAULHUS, 1992; por. rozdziały 2. i 4.).

Kontrola w związku. Konstrukty kontroli w związku przyjacielskim (*peer control*) służył do określania względnej władzy i sprawiedliwości w przyjaźniach dzieci (FURMAN, BUHRMESTER, 1985), ale zachowania kontrolujące mają także znaczenie w związkach adolescentów i ludzi dorosłych. Andrea HUSSONG (2000) potraktowała kontrolę jako konstrukt manifestujący się zarówno w subtelnych, jak i jawnych interakcjach, zawierający takie zachowania, jak agresja fizyczna oraz komunikowane żądania i wymagania. Kierując się wynikami badań poświęconych sposobom wywierania wpływu w związkach (FALBO, 1977; GRAMS, ROGERS, 1989), można oczekiwać, że makiawelizm sprzyja sprawowaniu kontroli. Poziom makiawelizmu wpływać może zarówno na podejmowanie prób kontrolowania partnera (w celu osiągnięcia osobistych celów), jak i na spostrzeganie partnera jako sprawującego kontrolę (wymuszającego realizację celów, których makiawelista nie uznaje za swoje).

10.2. Problem i hipotezy

Tematem badania były relacje między makiawelizmem a właściwościami przyjaźni, badane w diadach. Podstawowy cel sprowadzał się do określenia, czy zachodzi związek między poziomem makiawelizmu obojga przyjaciół i ich ocenami właściwości związku przyjacielskiego, w który są

zaangażowani. Kolejnym celem było ustalenie związków między poziomem makiawelizmu osoby i dokonywanymi przez nią ocenami właściwości „sieci przyjaźni”, w które jest zaangażowana. Trzecim celem było określenie, czy makiawelizm — rozpatrywany na tle innych zmiennych osobowościowych — jest istotnym predyktorem ocen przyjaźni. Celem ostatnim było sprawdzenie, czy osoby o różnych profilach cech osobowości (obejmujących makiawelizm, ekstrawersję, neurotyzm, otwartość, ugodowość, sumienność i samoocenę), różnią się ocenami przyjaźni.

W części pierwszej oceny osób badanych dotyczyły sieci wszystkich związków przyjacielskich. Szacowano czas trwania każdej przyjaźni, prawdopodobieństwo trwania przyjaźni za pięć lat, zadowolenie z przyjaźni, emocje pozytywne i negatywne w związku, częstość konfliktów w związku oraz odczuwaną wobec przyjaciół bliskość. Ponieważ oczekuje się, że makiaweliści gorzej poradzą sobie w relacjach długoterminowych (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), a wyniki badań konsekwentnie wykazują związek makiawelizmu z cechami, które utrudniają nawiązywanie bliskich, serdecznych więzi, takimi jak psychopatia, aleksytymia czy brak empatii (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998; Wastell, Booth, 2003; Sjöberg, Littorin, 2003), zgodnie z hipotezami znajdzie to odzwierciedlenie w liczbie i jakości związków przyjacielskich, o czym wnioskować można na podstawie ocen, jakich dokonują osoby badane. Sformułowano następujące hipotezy dotyczące „sieci przyjaźni”⁵:

1. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z mniejszą liczbą deklarowanych przyjaźni.

2. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z krótszym przeciętnym, deklarowanym czasem trwania przyjaźni.

3. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z niższymi ocenami „pozytywnych” właściwości „sieci przyjaźni”: bliskości, zadowolenia, emocji pozytywnych, jakie niosą związki przyjacielskie, oraz szanse ich przetrwania.

4. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z wyższymi ocenami „negatywnych” właściwości „sieci przyjaźni”: emocji ujemnych i konfliktu⁶.

Ponieważ w „sieci przyjaźni” uwzględniono także przyjaciela uczestniczącego w badaniu, kolejne hipotezy dotyczą ocen tej właśnie przyjaźni.

5. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z niższymi ocenami „pozytywnych” właściwości wybranego związku przyjacielskiego: bliskości, zadowolenia, emocji pozytywnych w przyjaźni oraz szanse jej przetrwania.

⁵ Określenie „sieć przyjaźni” oznacza wszystkie deklarowane przez osobę badaną związki przyjacielskie.

⁶ Emocje negatywne i konflikt w przyjaźni nie są same w sobie złe i są zjawiskami nie do uniknięcia, ale tutaj traktowane są jako odzwierciedlenie problemów, z jakimi borykają się partnerzy. Określenia „pozytywne” i „negatywne” właściwości związku mają więc charakter porządkujący.

6. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z wyższymi ocenami „negatywnych” właściwości wybranego związku przyjacielskiego: emocji ujemnych i konfliktu.

Makiawelizm partnera może być powiązany z ocenami wszystkich cech wybranej przyjaźni, szczególnie jednak oczekiwać można relacji z ocenami bliskości, gdyż ze względu na przypisywane makiaweliscie właściwości (por. rozdział 10.1.3.) nawiązanie z nim intymnej relacji może być utrudnione, co odzwierciedla hipoteza:

7. Makiawelizm partnera wiąże się z niższymi ocenami odczuwanej wobec niego bliskości.

W części drugiej osoby badane oceniały właściwości wybranej przyjaźni, odpowiadając na pytania kwestionariusza. Ponieważ badaniu poddano pary przyjaciół, możliwe było porównanie poziomu makiawelizmu w parze oraz określenie wpływu poziomu makiawelizmu obydwu osób na oceny właściwości przyjaźni. Jest to w pełni uzasadnione, przyjaźń bowiem jest relacją — procesem, na który wpływ zawsze wywierają własności każdej z zaangażowanych w nią osób. Przedstawiciele psychologii ewolucyjnej utrzymują, że niemakiaweliscie „gołębie” muszą się łączyć w pary z podobnymi do siebie, by przetrwać (MEALEY, 1995; WILSON, NEAR, MILLER, 1996). Makiaweliscie mogliby być zainteresowani partnerem niemakiawelistą, jednak ze względu na opór „gołębi” są zdani na siebie. Wobec tego sformułowano hipotezę:

8. Makiawelizm dwóch osób będących parą przyjaciół jest skorelowany.

Pierwsza grupa ocenianych właściwości związku przyjacielskiego łączy się z udzielaniem i odbieraniem wsparcia. Przypuszczenie, że makiawelizm może się wiązać z problemami zarówno w dawaniu, jak i odbieraniu wsparcia (por. rozdział 10.1.3.), znalazło odzwierciedlenie w następujących hipotezach:

9a. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z mniejszą liczbą deklarowanych wobec partnera zachowań wspierających (wsparcie udzielane) i ze spostrzeganiem mniejszej liczby zachowań wspierających partnera (wsparcie otrzymywane).

9b. Makiawelizm partnera wiąże się z mniejszą liczbą deklarowanych wobec niego zachowań wspierających i ze spostrzeganiem mniejszej liczby jego zachowań wspierających.

10a. Makiawelizm osoby oceniającej jest związany negatywnie z ocenami zadowolenia ze wsparcia, jakiego udziela partner.

10b. Makiawelizm partnera jest związany negatywnie z ocenami zadowolenia z udzielanego przez niego wsparcia.

Kolejna grupa ocenianych właściwości związku przyjacielskiego związana jest z wywieraniem wpływu i uleganiem wpływowi. Ten wymiar powinien być ważny dla makiawelistów, motywowanych do osiągnięcia

zysków w drodze interpersonalnej manipulacji. Jednocześnie badania wskazują, że są oni mniej podatni na wpływ (BURGOON, LOMBARDI, BURGH, SHELBY, 1979; PANDEY, SINGH, 1987). Natomiast sprawowanie kontroli w związku, związane z próbami wymuszania na partnerze pożądanego zachowań za pomocą jawnych i ukrytych sposobów, może być konsekwencją dążenia do utrzymania władzy w związku, przy czym partner makiawelista zaangażowany w walkę o wpływ może nie tylko częściej przejawiać takie zachowania, lecz także przypisywać je partnerowi (por. rozdział 10.1.3.). Weryfikacji poddano następujące hipotezy:

11. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z wyższymi ocenami własnego wpływu wywieranego na partnera oraz z niższymi ocenami własnej tendencji do ulegania wpływowi partnera.

12a. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z wyższymi ocenami kontroli, jaką partner sprawuje w związku.

12b. Makiawelizm partnera wiąże się z wyższymi ocenami kontroli sprawowanej przez niego w związku.

Satysfakcja z przyjaźni, atrakcyjność partnera w roli przyjaciela, zaufanie i otwartość w związku przyjacielskim stanowią ostatnią grupę ocenianych cech przyjaźni. Satysfakcja i atrakcyjność są globalnymi charakterystykami związku i partnera, w dużym stopniu powiązanymi z sobą. Utrzymywanie bliskich, ciepłych kontaktów prawdopodobnie nie jest dla preferującego cele zewnętrzne makiawelisty pierwszoplanowym zadaniem (McHOSKEY, 1999). To niemakiaweliści — nastawieni na partnera, dążący do kontaktu, aktywnie kooperujący — zapewne chętniej zauważą i docenią zalety przyjaciela, dlatego też ich ocena atrakcyjności partnerów może być wyższa. Brak umiejętności interpersonalnych (ŚMIEJA, 2005) w połączeniu z zestawem negatywnych, niesłużących kontaktom cech przypisywanych makiawelistom (por. rozdział 4.) pozwala przypuszczać, że ich zadowolenie z przyjaźni może być niższe. Duża otwartość i wzajemne zaufanie w związku także świadczą o jego wysokiej jakości. Ponieważ znaczącą cechą makiawelicznej wizji świata jest opinia o ludziach jako niegodnych zaufania, relatywnie mniejszego zaufania do przyjaciół można oczekiwać od makiawelistów (por. rozdział 10.1.3.). Natomiast wysoka otwartość, rozumiana jako względnie stała właściwość, w poprzednich badaniach cechowała makiaweliczne kobiety (BROWN, GUY, 1983). Oczekiwania te pozwoliły na sformułowanie następujących hipotez:

13a. Makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z przeżywaniem niższej satysfakcji z przyjaźni, z niższymi ocenami atrakcyjności partnera oraz z niższymi ocenami zaufania w związku.

13b. Makiawelizm partnera wiąże się z przeżywaniem niższej satysfakcji z przyjaźni, z niższymi ocenami atrakcyjności partnera oraz z niższymi ocenami zaufania w związku.

14. W grupie kobiet makiawelizm osoby oceniającej wiąże się z wyższymi ocenami własnej otwartości wobec partnerki.

Wszystkie uwzględnione w badaniach grupy zmiennych prezentuje schemat 1.

Schemat 1

Zmienne uwzględnione w badaniu 1.



10.3. Grupa badana i metoda

10.3.1. Uczestnicy

W badaniu udział wzięły 162 osoby (84 kobiety i 78 mężczyzn), tworzące pary przyjaciół jednej płci. Badanie wymagało od osoby badanej poświęcenia dużej ilości czasu, jednocześnie konieczne było zaangażowanie obojga przyjaciół, dlatego w trakcie rekrutacji do badań zastosowano metodę *snow ball* (por. KUCZYŃSKA, 2001). Grupę wyjściową stanowili studenci czterech śląskich uczelni. Warunkiem uczestnictwa w badaniu była zgoda obu osób stanowiących parę. Dodatkowo obie osoby deklarowały, że uważają swą aktualną relację za związek przyjacielski. Wiek osób badanych zamykał się w przedziale 17–49 lat (kobiety $M = 21,5$; $Me = 21$; $SD = 2,6$; mężczyźni $M = 22,7$; $Me = 22$; $SD = 2,9$).

10.3.2. Procedura

Każda para przyjaciół otrzymywała dwa identyczne zestawy kwestionariuszy w osobnych kopertach, które należało zakleić po wypełnieniu, oraz dużą kopertę, w której umieszczano na końcu obie małe, zaklejano, i w tej formie zwracano ankierowemu. Procedura ta miała zapewnić anonimowość, a jednocześnie utrudnić uczestnikom dostęp do odpowiedzi partnera. Osoby badane otrzymywały ustne instrukcje, w których wyjaśniano cel badania i procedurę. Proszono także, aby para wypełniała kwestionariusze oddzielnie i nie pokazywała ich sobie wzajemnie po wypełnieniu. Każda osoba otrzymywała również instrukcję pisemną. Na początku badania wypełniali część kwestionariusza poświęconą wszystkim aktualnym przyjaciołom, część poświęconą przyjacielowi, a na końcu skalę makiawelizmu oraz pozostałe kwestionariusze, mierzące różnice indywidualne.

10.3.3. Narzędzia badawcze

Zastosowano narzędzia do badania makiawelizmu, cech osobowości w modelu pięcioczynnikowym, samooceny, bliskości, wsparcia otrzymywa-

nego i wsparcia udzielanego, otwartości, zaufania i kontroli w związku przyjacielskim oraz zbudowane na potrzeby tego badania krótkie, kilkupytaniowe skale, utworzone na wzór narzędzi mających zastosowanie w badaniach bliskich związków interpersonalnych (mierzące satysfakcję, zadowolenie ze wsparcia, wywieranie wpływu na przyjaciela i uleganie jego wpływowi oraz atrakcyjność osoby w roli przyjaciela). Rzetelność wszystkich narzędzi sprawdzona została w badaniu pilotażowym. Oprócz tego zastosowano zestaw skal szacunkowych, ujętych w postać tabeli, nazwany Listą Przyjaźni.

Makiawelizm. Do pomiaru makiawelizmu użyto skali Mach IV (CHRISTIE, GEIS, 1970) — por. rozdział 9. Rzetelność skali w tym badaniu wyniosła α Cronbacha = 0,74. Wskaźnikiem poziomu makiawelizmu była suma uzyskanych punktów plus dwadzieścia — im wyższy wynik, tym wyższy poziom makiawelizmu. Średnia wyników w badanej grupie wyniosła: $M = 93,9$; $SD = 15,6$ (kobiety: $M = 92,5$; $SD = 14,9$; mężczyźni $M = 95,5$; $SD = 16,4$; różnice między grupami nieistotne: $t = -1,252$, $df = 160$, $p = 0,213$). Grupy o wysokim i niskim makiawelizmie wyróżniono do analizy według wartości mediany ($Me = 95$), ponieważ taki sposób podziału grupy stosowano dotychczas w badaniach makiawelizmu najczęściej.

Pięcioczynnikowy model osobowości. Do pomiaru cech osobowości zastosowano kwestionariusz NEO-FFI Costy i McCrae, w polskiej adaptacji (ZAWADZKI, STRELAU, SZCZEPANIAK, ŚLIWIŃSKA, 1998). W poszczególnych skalach uzyskano następujące średnie: ekstrawersja $M = 41,86$; $SD = 7,5$; neurotyzm $M = 34,49$; $SD = 8,03$; otwartość $M = 40,2$; $SD = 6,09$; ugodowość $M = 40,94$; $SD = 6,17$; sumienność $M = 40,98$; $SD = 6,53$.

Samooocena. Do pomiaru samooceny posłużyła dziesięciopytaniowa skala, przygotowana na podstawie Bergera Skali Samoakceptacji (BERGER, 1952), jednoczynnikowej miary służącej do pomiaru samooceny, rozumianej jako samoakceptacja, w tłumaczeniu Anny Potockiej-Hoser („Nie wątpię, że jestem coś wart, nawet jeśli inni w moją wartość wątpią”; „Nieczęsto wypowiadam publicznie moje zdanie, ponieważ obawiam się, że ludzie skrytykują mnie lub wyśmieją”). Badani ustosunkowywali się do stwierdzeń, wybierając jedną z pięciu odpowiedzi (od „w pełni nieprawdziwe” do „w pełni prawdziwe”). Wskaźnikiem samooceny była suma uzyskanych punktów — im wyższy wynik, tym wyższa samoocena. Rzetelność skali w badaniu wyniosła $\alpha = 0,87$. Średnia przyjęła wartość $M = 37,4$; $SD = 5,5$; $Me = 37$; skośność = $-0,53$.

Lista Przyjaźni. W badaniu użyto narzędzia utworzonego na wzór Listy Sieci Społecznej (Social Network List) STROKESA i LEVINA (1986). Badani otrzy-

mali tabelę, do której wpisywali (w kolumnie 1.) inicjały lub pseudonimy wszystkich swych aktualnych przyjaciół. Na pierwszym miejscu umieszczali osobę, która była ich partnerem w badaniu. W kolejnych kolumnach wpisywali kolejno: płeć osoby i czas trwania przyjaźni. Następne kolumny służyły do oceny charakterystyk przyjaźni, wpływających na jej jakość. Szacowano (w %) prawdopodobieństwo, że przyjaźń przetrwa kolejne pięć lat, oceniano (na skalach pięciostopniowych) zadowolenie z przyjaźni, przyjaźń jako źródło pozytywnych, a także negatywnych emocji oraz częstość konfliktów w związku przyjacielskim. Ostatnia kolumna przeznaczona była na oceny bliskości. Zliczano liczbę osób umieszczonych w tabeli, traktując ją jako wskaźnik liczby deklarowanych przyjaźni. Lista Przyjaźni nie ograniczała się do osób tej samej płci, co osoba badana, dlatego wszystkie zawarte w niej oceny, stanowiące wskaźniki czasu trwania przyjaźni, oczekiwanej trwałości przyjaźni, bliskości, zadowolenia z przyjaźni, emocji pozytywnych, negatywnych i konfliktu, dotyczyły przyjaciół obojga płci.

Bliskość. Do pomiaru bliskości posłużyła Inclusion of Other in the Self (IOS), jednopytaniowa, rysunkowa skala autorstwa Arona (ARON, ARON, SMOLLAN, 1992). Skala składa się z siedmiu rysunków. Na każdym z nich przedstawiono dwa okręgi, podpisane „ja” (*self*) i „on”/„ona” (*other*). Na pierwszym rysunku okręgi są styczne, na kolejnych nakładają się na siebie w coraz większym stopniu. Figury są tak dobrane, że im większe nakładanie się okręgów, tym większa ich średnica. Stopień nakładania się okręgów rośnie liniowo, tworząc siedmiostopniową skalę. Wskaźnik poczucia bliskości przyjmuje więc wartości od 1 do 7 — im wyższy wynik, tym większa odczuwana bliskość. Trafność i rzetelność skali zostały potwierdzone w serii badań (por. ARON, ARON, SMOLLAN, 1992). Autorzy zakładają, że pomiar jest dokonywany na skali interwałowej. W referowanych badaniach średnia wyników wynosiła: $M = 5,03$; $SD = 1,49$; $Me = 5$; skośność = $-0,58$.

Zadowolenie ze wsparcia. Zadowolenie z udzielanego przez przyjaciela wsparcia mierzono za pomocą pięciu pytań dotyczących wsparcia emocjonalnego, informacyjnego, rzeczowego, towarzyskiego i ewaluacyjnego („Oceń, w jakim stopniu jesteś zadowolony ze wsparcia emocjonalnego, jakie daje ci twój przyjaciel (okazywanie troski, akceptacji, poprawianie samopoczucia, uspokajanie i pocieszanie itp.)”). W każdym pytaniu wymieniono przykładowe zachowania partnera, związane z danym rodzajem wsparcia. Badani odpowiadali na skalach siedmiostopniowych (od „wcale” do „w bardzo dużym stopniu”). Wyniki sumowano, a suma ta stanowiła wskaźnik zadowolenia ze wsparcia udzielanego przez przyjaciela — im wyższy wynik, tym większe zadowolenie ze wsparcia ($\alpha = 0,85$; $M = 30,11$; $Me = 31$; $SD = 4,31$; skośność = $-1,22$).

Wsparcie. W celu pomiaru wsparcia otrzymywanego i udzielanego zastosowano eksperymentalną wersję Skali Wsparcia, opracowanej w Zakładzie Psychologii Ogólnej Uniwersytetu Śląskiego. Skala składa się z dwudziestu stwierdzeń, które opisują konkretne zachowania wspierające, zaklasyfikowane przez sędziów kompetentnych do pięciu kategorii: dostarczające wsparcia emocjonalnego („Okazuje zainteresowanie moimi problemami”), informacyjnego („Udziela mi cennych rad”), wartościującego („Okazuje, że można mi zaufać”), rzeczowego („Angażuje się w załatwianie przeze mnie sprawy”) oraz towarzyskiego („Spędza ze mną wolny czas”). Osoba badana ustosunkowuje się do stwierdzeń, używając pięciostopniowej skali odpowiedzi, od „wcale” do „w bardzo dużym stopniu”. W pilotażu skala jako całość prezentowała wysoką rzetelność ($\alpha = 0,91$). W badaniu skali użyto dwukrotnie: do pomiaru wsparcia otrzymywanego — uczestnik oceniał zachowania przyjaciela, oraz ponownie do pomiaru wsparcia udzielanego partnerowi — wtedy badany oceniał własne zachowania wobec przyjaciela. Obliczano wyniki sumaryczne dla całej skali, traktując je jako wskaźniki wsparcia udzielanego i wsparcia otrzymywanego — im wyższy był wynik, tym większe wsparcie. Rzetelność skali w części dotyczącej wsparcia otrzymywanego wyniosła: $\alpha = 0,88$ ($M = 80,2$; $Me = 80$; $SD = 11,4$; skośność = $-0,33$), natomiast dla ocen wsparcia udzielanego: $\alpha = 0,87$ ($M = 80,7$; $Me = 81$; $SD = 11,26$; skośność = $-0,21$).

Wywieranie wpływu. Poczucie wywierania wpływu na partnera mierzone za pomocą trzech pytań dotyczących wpływu na poglądy, decyzje i nastrój przyjaciela („Czy masz wpływ na poglądy przyjaciela?”). Odpowiedzi miały formę skal siedmiostopniowych (od „wcale” do „bardzo duży”). Wyniki sumowano, tworząc wskaźnik wywierania wpływu — im wyższy wynik, tym większe poczucie wywierania wpływu ($\alpha = 0,72$; $M = 13,9$; $Me = 14$; $SD = 3,36$; skośność = $-0,15$).

Uleganie wpływowi. Poczucie ulegania wpływowi partnera mierzone było za pomocą zestawu tych samych trzech pytań, które służyły do pomiaru poczucia wywierania wpływu („Czy przyjaciel ma wpływ na twoje poglądy?”). Wyniki sumowano, a sumę traktowano jako wskaźnik ulegania wpływowi przyjaciela — im wyższy wynik, tym większe poczucie ulegania wpływowi ($\alpha = 0,81$; $M = 13,88$; $Me = 14$; $SD = 3,64$; skośność = $-0,24$).

Kontrola w związku. Wykorzystana została Skala Kontroli w Związku Przyjacielskim (Peer Control Measure) autorstwa Andrei HUSSONG (2000). Skala w wersji użytej w badaniu składa się z siedemnastu pytań dotyczących kontroli jawnej werbalnej (np. „Jak często przyjaciel próbuje przekonać cię do zrobienia czegoś, co zrobiłbyś niechętnie?”), jawnej be-

hawioralnej („Jak często przyjaciel fizycznie narusza twoje terytorium, próbując nakłonić cię do zrobienia czegoś?”), ukrytej werbalnej („Jak często przyjaciel daje ci do zrozumienia, że chciałby, abyś coś zrobił, bez proszenia cię wprost?”) oraz ukrytej behawioralnej („Jak często przyjaciel naciska na ciebie, gdy próbuje skłonić cię do zrobienia czegoś?”). Odpowiedzi miały formę skal pięciostopniowych (od „nigdy” do „bardzo często”). Skala przeznaczona była pierwotnie do badania kontroli w grupie adolescentów, jednak jej rzetelność i trafność zostały sprawdzone także w grupie osób w wieku 18–25 lat (HUSSONG, 2000). Obliczano sumę odpowiedzi, będącą wskaźnikiem stopnia spostrzeganej kontroli, sprawowanej przez przyjaciela — im wyższy wynik, tym większa spostrzegana kontrola. W badaniach pilotażowych rzetelność skali wyniosła $\alpha = 0,91$. W referowanych badaniach uzyskano następujące parametry: $\alpha = 0,93$; $M = 33,15$; $Me = 31$; $SD = 11,41$; skośność = 0,88.

Satysfakcja. Zadowolenie z przyjaźni mierzono, posługując się zestawem trzech pytań („Czy jesteś zadowolony z kierunku, w jakim rozwija się wasza przyjaźń?”), na które badani odpowiadali, mając do dyspozycji skalę siedmiostopniową (od „wcale” do „w bardzo dużym stopniu”). Wyniki dodawano, traktując jako wskaźnik satysfakcji z przyjaźni — im wyższy wynik, tym większa satysfakcja ($\alpha = 0,87$; $M = 17,58$; $Me = 18$; $SD = 2,88$; skośność = 1,22).

Atrakcyjność. Atrakcyjność partnera w roli przyjaciela oceniano za pomocą zestawu trzech pytań („Uważam, że mój przyjaciel jest dla każdego pożądanym kandydatem na przyjaciela”). Odpowiedzi udzielano za pomocą skal siedmiostopniowych (od „wcale” do „w bardzo dużym stopniu”); suma odpowiedzi stanowiła wskaźnik atrakcyjności — im wyższy wynik, tym większa atrakcyjność partnera ($\alpha = 0,94$; $M = 17,02$; $Me = 18$; $SD = 3,67$; skośność = -1,16).

Zaufanie. Do badania zaufania użyto zmodyfikowanej wersji Skali Zaufania wobec Konkretnej Osoby (Specific Interpersonal Trust Scale — SITS) (JOHNSON-GEORGE, SWAP, 1982). Skala ta służy do pomiaru zaufania interpersonalnego, odczuwanego przez osobę badaną wobec innej, określonej osoby. Narzędzie ma osobne wersje dla mężczyzn i kobiet, z odpowiedziami na skali dziesięciostopniowej (od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”). Wskaźnik zaufania stanowi suma uzyskanych punktów — im wyższy wynik, tym większe zaufanie. Część pytań jest identyczna w obu wersjach. W badaniu wykorzystano skróconą, ośmiopytaniową wersję („Zwierzając się przyjacielowi, mogę być pewny, że on nie będzie omawiać moich spraw z innymi”). Część pytań wyeliminowano na

podstawie badań pilotażowych, gdyż słabiej korelowały z całą skalą. W referowanych badaniach rzetelność skali była zadowalająca ($\alpha = 0,87$; dla kobiet: $M = 65,3$; $Me = 68,5$; $SD = 8,8$; skośność = $-2,13$; dla mężczyzn: $M = 59,46$; $Me = 60$; $SD = 9,99$; skośność = $-0,78$).

Otwartość. Do pomiaru otwartości w związku przyjacielskim użyty został dziesięciopytaniowy Indeks Otwartości (Self-Disclosure Index), mierzący tendencję do otwierania się wobec konkretnej osoby, który opracowali MILLER, BERG i ARCHER (1983). Badani określali, jak często poruszają w rozmowach z przyjacielem wybrane tematy (np. „moje osobiste nawyki”, „moje najgłębsze uczucia”) na skali od 1 — „wcale o tym nie rozmawiamy”, do 5 — „omawiamy to dokładnie”. Wskaźnik otwartości stanowiła suma uzyskanych punktów — im wyższy wynik, tym większa otwartość. Rzetelność skali w referowanych badaniach wyniosła: $\alpha = 0,71$ ($M = 37,4$; $Me = 38$; $SD = 7,62$; skośność = $-0,39$).

Analiza statystyczna. W badaniu zastosowano analizę korelacyjną, testy istotności różnic (t Studenta dla grup niezależnych, test Manna-Whitneya dla grup niezależnych), analizę wariancji i testy *post hoc* Turkeya, analizę kłasterową oraz analizę regresji. Wszystkie analizy przeprowadzono za pomocą testu dwustronnego.

10.4. Wyniki i dyskusja

10.4.1. Część 1. Oceny „sieci przyjaźni”

W części 1. analizowane będą oceny „sieci przyjaźni”, czyli wszystkich aktualnych związków przyjacielskich, dokonane przy użyciu Listy Przyjaźni, oraz te spośród ocen dotyczące wybranej przyjaźni — relacji z partnerem uczestniczącym w badaniu — które dokonane zostały w tabeli Lista Przyjaźni.

10.4.1.1. Relacje między wskaźnikami dyspozycji osobowościowych w parach przyjaciół

Czy ludzie nawiązują przyjaźń z podobnymi do siebie? Obliczono korelacje między wskaźnikami dyspozycji osobowościowych osób tworzących

Tabela 1

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi w parach przyjaciół

Osoba 1.	Osoba 2.						
	makiawelizm	samoocena	ekstrawersja	neurotyzm	otwartość	uğodowość	sumienność
Makiawelizm	0,568**	0,071	-0,053	-0,080	-0,044	-0,321**	-0,006
Samoocena	-0,172	0,259*	0,225*	-0,067	0,215	0,234*	0,064
Ekstrawersja	-0,144	0,111	0,127	0,123	0,098	-0,007	0,103
Neurotyzm	0,251*	-0,316**	-0,081	0,156	-0,151	-0,143	-0,115
Otwartość	0,040	-0,024	0,203	0,036	0,374**	-0,017	-0,174
Uğodowość	-0,286**	0,105	0,175	0,059	0,053	0,205	0,112
Sumienność	-0,149	0,103	0,216	0,063	0,066	0,169	0,213

N = 162 osoby; korelacja Pearsona; korelacja tych samych cech została pogrubiona.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

pary przyjaciół. Spośród siedmiu uwzględnionych w badaniu dyspozycji tylko trzy (makiawelizm, samoocena i otwartość na doświadczenie) korelowały w sposób istotny (por. tabelę 1.). Nie zaobserwowano różnic płciowych w tym zakresie.

Zależności te są słabsze od uzyskanych w podobnych badaniach par przyjaciół (BERRY, WILLINGHAM, THAYER, 2000). Interesujące jest to, że najwyższa korelacja ($R = 0,568$) dotyczy makiawelizmu. W ten sposób hipoteza 8., że ludzie tworzący bliskie związki będą prezentować podobny poziom makiawelizmu, znalazła potwierdzenie. Korelacja poziomu makiawelizmu w parach jest wyższa w grupie mężczyzn (kobiety: $R = 0,489$, $p = 0,001$; mężczyźni: $R = 0,632$, $p < 0,001$). Wynik ten jest zgodny z hipotezą sformułowaną na gruncie biologii ewolucyjnej, która opisuje zachodzącą w grupach segregację osobników nastawionych kooperacyjnie (niemakiawelistów) i rywalizacyjnie (makiawelistów); segregację, której celem jest ochrona pierwszych przed eksploatacją ze strony drugich (por. WILSON, NEAR, MILLER, 1996).

10.4.1.2. Relacje między ocenami „sieci przyjaźni”

Oceny „sieci przyjaźni”: o charakterze „pozytywnym” (bliskość, ocena szansy trwania przyjaźni, zadowolenie, emocje pozytywne) oraz „negatywnym” (emocje ujemne, konflikt), są z sobą skorelowane, co jest zgodne z oczekiwaniami, opisują bowiem różne aspekty tych samych zjawisk — procesów cementujących związek przyjacielski oraz procesów niepożądanych z punktu widzenia jego jakości i trwałości (por. tabelę 1. w *Aneksie*).

Jedynie w grupie kobiet zaobserwowano korelację ujemną między liczbą przyjaciół i ocenami „sieci przyjaźni” mającymi charakter „pozytywny”. Inaczej mówiąc, im większa jest liczba deklarowanych przez kobiety przyjaciół, tym niższe są oceny bliskości ($\tau = -0,195$), zadowolenia ($\tau = -0,259$), emocji pozytywnych w związkach ($\tau = -0,285$) i szanse ich dalszego trwania ($\tau = -0,251$). Grupy mężczyzn i kobiet nie różniły się w sposób istotny liczbą przyjaciół, choć kobiety deklarowały ich nieco więcej (mężczyźni $M = 3,81$, kobiety $M = 4,14$; $t = 0,954$, $df = 160$, $p = 0,341$). Porównano średnie rangi ocen „sieci przyjaźni” w grupach mężczyzn i kobiet. Jedyna różnica dotyczyła emocji negatywnych w związkach — kobiety opisywały więcej takich uczuć ($U = 2594,5$, $p = 0,027$).

10.4.1.3. Makiawelizm a oceny „sieci przyjaźni”

Poziom makiawelizmu korelował ujemnie z deklarowaną liczbą przyjaciół jedynie w grupie kobiet. Makiaweliści — jako grupa — mają mniej przyjaciół niż niemakiaweliści ($t = 2,171$, $df = 160$, $p = 0,031$; makiaweliści $M = 3,6$; niemakiaweliści $M = 4,36$). Gdy dokonamy porównania osobno dla każdej płci, zależność ta jest wyraźna głównie u kobiet (por. tabelę 2.).

Tabela 2

Liczba przyjaciół deklarowana w grupach kobiet i mężczyzn a poziom makiawelizmu

Płeć	Makiawelizm	Liczba przyjaciół			
		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Test <i>t</i>
Kobiety	niski	45	4,58	2,148	$t = 1,949$, $df = 82$, $p = 0,05$
	wysoki	39	3,64	2,254	
Mężczyźni	niski	36	4,08	2,170	$t = 1,009$, $df = 76$, $p = 0,316$
	wysoki	42	3,57	2,286	

Należy więc przyjąć hipotezę 1., że makiaweliści deklarują mniejszą liczbę przyjaciół niż niemakiaweliści, ale tylko w odniesieniu do kobiet. Ta zależność sugeruje, że makiawelizm może bardziej ograniczać zdobywanie i/lub utrzymywanie przyjaciół kobietom. Jednocześnie makiawelistki, deklarujące generalnie mniej przyjaciół niż ich koleżanki, im mają ich więcej, tym są z nich mniej zadowolone. Także w grupie niemakiawelistek liczba przyjaciół koreluje negatywnie z zadowoleniem ($\tau = -0,266$, $p = 0,019$). W grupie makiawelistek korelacja ta jest równie silna ($\tau = -0,283$, $p = 0,023$), ale oprócz tego deklarowana liczba przyjaciół koreluje ujemnie z emocjami pozytywnymi w przyjaźni ($\tau = -0,375$,

$p = 0,002$), ze średnią bliskością ($r = -0,258$, $p = 0,032$), z prawdopodobieństwem trwania przyjaźni ($r = -0,316$, $p = 0,009$). Można przypuszczać, że starania makiawelicznych kobiet, aby poszerzyć sieć przyjaciół, obniżają w konsekwencji jakość niektórych przyjaźni. Być może, makiawelistki, które w rzeczywistości mają jeszcze uboższe „sieci przyjaźni”, były także szczególnie motywowane do włączania w nie luźniejszych i mniej satysfakcjonujących znajomości.

Mimo omówionych różnic w grupie kobiet poziom makiawelizmu koreluje jedynie z emocjami negatywnymi w związku, ale korelacja jest słaba ($r = 0,189$). Natomiast w grupie mężczyzn poziom makiawelizmu koreluje ujemnie z bliskością odczuwaną wobec przyjaciół, prawdopodobieństwem trwania związku oraz dodatnio — z konfliktem w związku (por. tabelę 3.). Jedną z przyczyn tych rozbieżności mogą być odmienności roli męskiej i kobiecej — makiawelicznym kobietom jest trudniej ocenić surowo własne związki, gdyż to przede wszystkim od nich oczekuje się umiejętności dobrego współżycia z ludźmi (BRANNON, 2002).

Tabela 3

Korelacje między makiawelizmem osoby oceniającej
a ocenami „sieci przyjaźni”⁷

Właściwości „sieci przyjaźni”	Makiawelizm	
	kobiety	mężczyźni
Liczba przyjaciół ^a	-0,275*	-0,146
Średnia bliskość odczuwana wobec przyjaciół ^a	-0,050	-0,496**
Średni czas trwania przyjaźni ^a	0,025	-0,112
Prawdopodobieństwo trwania przyjaźni ^a	-0,100	-0,393**
Zadowolenie z przyjaźni ^b	-0,021	0,002
Emocje pozytywne w związku ^b	0,034	-0,021
Emocje negatywne w związku ^b	0,189*	0,003
Konflikt w związku ^b	0,093	0,338**

^a Współczynnik korelacji Pearsona; ^b *tau b* Kendalla; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Można zatem stwierdzić, że hipotezy 3. i 4., dotyczące negatywnego związku poziomu makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami „pozytywnych” właściwości „sieci przyjaźni” (bliskość, prawdopodobieństwo trwania przyjaźni, zadowolenie i emocje pozytywne w związku) oraz pozytywnego związku poziomu makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami „negatywnych” właściwości „sieci przyjaźni” (emocje negatywne i konflikt

⁷ Użyto współczynnika korelacji Pearsona oraz *tau b* Kendalla, stosownie do skali pomiarowej.

w związku), potwierdzone zostały częściowo: w części dotyczącej ocen bliskości, prawdopodobieństwa trwania związku oraz konfliktu (wyłącznie dla mężczyzn) oraz w części dotyczącej emocji negatywnych (w grupie kobiet). Tak więc, mimo że to makiawelistki mają uboższe „sieci przyjaźni” i przyjaźnie te są dla nich nieco częściej źródłem emocji ujemnych, jedynie makiaweliczni mężczyźni wyrażają oceny wskazujące na niepożądane aspekty ich przyjaźni: słabsze poczucie bliskości z przyjaciółmi, większe nasilenie konfliktu w przyjaźniach i mniejszą pewność, że przyjaźnie nadal będą trwały. Natomiast hipoteza 2., wiążąca makiawelizm osoby oceniającej z krótszym przeciętnym, deklarowanym czasem trwania przyjaźni, nie znalazła potwierdzenia. Należy jednak pamiętać, że badani opisywali tylko te przyjaźnie, które trwały w chwili badania.

10.4.1.4. Relacje między ocenami wybranej przyjaźni w parach przyjaciół (dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni)

Na podstawie analizy korelacji ocen przyjaźni⁸ w parach przyjaciół można określić, w jakim stopniu pary te są zgodne w swych ocenach związku (por. tabelę 4.). Największa była zgodność ocen czasu trwania przyjaźni, bliskości i emocji pozytywnych w związku. Oceny konfliktu korelują słabo (korelacja nieistotna). Jest to zgodne z wynikami badań BERRY, WILLINGHAM i THAYER (2000), w których znacząco większa zgodność par przyjaciół dotyczyła miar bliskości, w porównaniu z miarami konfliktu. Można więc przypuszczać, że jedna strona konfliktu może nie być świadoma związanych z relacją, negatywnych odczuć drugiej strony — informacje negatywne mogą być blokowane „dla dobra” związku.

Czy stopień zgodności ocen przyjaźni w parze wiąże się z poziomem makiawelizmu obojga przyjaciół? W parach makiawelistów (obie osoby powyżej mediany w teście Mach) korelacje między dokonywanymi przez partnerów ocenami emocji pozytywnych ($\tau = 0,713$, $p = 0,001$), negatywnych ($\tau = 0,429$, $p = 0,017$) i ocenami konfliktu ($\tau = 0,367$, $p = 0,031$) są statystycznie istotne, a korelacja ocen zadowolenia pozostaje na granicy istotności ($\tau = 0,3$, $p = 0,06$). Pary niemakiawelistów (obie osoby poniżej mediany w teście Mach) i pary mieszane były zgodne jedynie w ocenach emocji ujemnych (niemakiaweliści: $\tau = 0,425$, $p = 0,013$; pary mieszane:

⁸ Oceny te dotyczyły przyjaciela uczestniczącego w badaniu, ale dokonywane były w tabeli (Lista Przyjaźni), wraz z ocenami pozostałych przyjaciół w „sieci przyjaźni” osoby badanej.

Tabela 4

Korelacje między ocenami przyjaźni w parach przyjaciół⁹

Gechy przyjaźni		Osoba 2.						
		czas trwania przyjaźni	bliskość odczuwana wobec przyjaciela	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	zadowolenie z przyjaźni	emocje pozytywne w związku	emocje negatywne w związku	konflikt w związku
Osoba 1.	czas trwania przyjaźni	0,833**	0,189*	0,316**	0,102	0,119	-0,108	-0,018
	bliskość odczuwana wobec przyjaciela	0,191*	0,525**	0,372**	0,165	0,244*	-0,042	-0,070
	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	0,284**	0,228**	0,387**	0,134	0,150	-0,173	-0,020
	zadowolenie z przyjaźni	0,061	0,406**	0,309**	0,305**	0,304**	-0,266*	-0,101
	emocje pozytywne w związku	0,118	0,295**	0,325**	0,488**	0,509**	-0,301**	-0,012
	emocje negatywne w związku	0,000	-0,211*	-0,046	-0,284**	-0,390**	0,371**	0,236*
	konflikt w związku	-0,032	-0,190*	-0,054	-0,286**	-0,210*	0,331**	0,193

N = 162 osoby; korelacje tych samych właściwości przyjaźni zostały pogrubione.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

$\tau = 0,597$, $p = 0,005$), a pary mieszane — dodatkowo w ocenach zadowolenia ($\tau = 0,573$, $p = 0,006$). Pozostałe oceny nie korelowały z sobą. A więc pary makiawelistów — paradoksalnie — zdecydowanie zgodniej oceniały emocjonalny aspekt swego związku. Być może, emocjonalny dystans sprawia, że są w stanie oceniać własne emocje bardziej obiektywnie. Może mają mniejszą potrzebę prezentowania się w tym obszarze w lepszym świetle — makiawelizm jest negatywnie skorelowany z potrzebą aprobaty społecznej. Niemakiaweliści natomiast są najmniej zgodni w ocenach emocji, konfliktu i zadowolenia. Być może, nie wynika to z nietrafnej oceny — osoby takie mogą wykazywać większą skłonność do utrzymywania związków asymetrycznych, w których jedna osoba jest zdecydowanie bardziej zadowolona z relacji, podczas gdy makiaweliści, nastawieni raczej „praktycznie” i — jak wynika z przewidywań psychologii ewolucyjnej (WILSON, NEAR, MILLER, 1996) — prawdopodobnie przyzwyczajeni do zmian partnerów, takie związki zrywają.

⁹ Użyto współczynnika korelacji Pearsona oraz τ b Kendalla, stosownie do skali pomiarowej.

10.4.1.5. Makiawelizm a oceny wybranej przyjaźni (dokonywane w tabeli Lista Przyjaźni)

Korelacje między makiawelizmem osoby oceniającej i makiawelizmem jej partnera a ocenami wybranej przyjaźni, dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni, były w grupach kobiet i mężczyzn odmienne (por. tabele 5. i 6.). W grupie kobiet jedynie ocena emocji negatywnych w związku koreluje w sposób istotny z makiawelizmem osoby oceniającej, jest to jednak korelacja słaba. W grupie mężczyzn makiawelizm osoby oceniającej kore-

Tabela 5

Korelacje między makiawelizmem osoby oceniającej
i jej partnera a ocenami wybranej przyjaźni
(dokonanymi w tabeli Lista Przyjaźni)

Cechy przyjaźni	Kobiety		Mężczyźni	
	makiawelizm	makiawelizm partnera	makiawelizm	makiawelizm partnera
Zadowolenie z przyjaźni	-0,021	-0,060	0,002	0,020
Emocje pozytywne w związku	0,034	-0,089	-0,021	0,003
Emocje negatywne w związku	0,189*	0,061	0,003	-0,026
Konflikt w związku	0,093	0,132	0,338**	0,225**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05; tau b Kendalla; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 6

Korelacje rzędu zerowego i korelacje cząstkowe między makiawelizmem osoby oceniającej
i jej partnera a ocenami wybranej przyjaźni
(dokonanymi w tabeli Lista Przyjaźni)

Zmienne kontrolne	Cechy przyjaźni	Kobiety		Mężczyźni	
		makiawelizm	makiawelizm partnera	makiawelizm	makiawelizm partnera
Brak (korelacje rzędu zerowego) ^a	bliskość odczuwana wobec przyjaciela	0,012	0,041	-0,434**	-0,359**
	czas trwania przyjaźni	0,095	0,125	0,133	0,156
	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	-0,160	-0,028	-0,417**	-0,230
Makiawelizm partnera (korelacje cząstkowe)	bliskość odczuwana wobec przyjaciela	-0,009	—	-0,284*	—
	czas trwania przyjaźni	0,041	—	0,044	—
	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	-0,167	—	-0,361**	—

^a Współczynnik korelacji Pearsona.

* Korelacja istotna na poziomie 0,05; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

luje ujemnie z bliskością z przyjacielem i z oceną prawdopodobieństwa trwania związku, przy czym korelacje te są nadal istotne, gdy kontrolujemy poziom makiawelizmu partnera; koreluje też dodatnio z oceną konfliktu w związku. Natomiast makiawelizm partnera jest związany z oceną bliskości (ujemnie) i konfliktu (dodatnio).

Omówione zależności, bardzo podobne do opisanych wcześniej (dotyczących ocen „sieci przyjaźni”), wskazują, że makiawelizm własny i partnera wpływa na oceny niektórych cech przyjaźni głównie wśród mężczyzn. W grupie mężczyzn potwierdzone zostały częściowo: hipoteza 5. (w części dotyczącej ujemnego związku poziomu makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami bliskości i prawdopodobieństwa trwania przyjaźni) i hipoteza 6. (w części dotyczącej pozytywnego związku poziomu makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami konfliktu). Znalazła także potwierdzenie hipoteza 7., łącząca oceny bliskości z poziomem makiawelizmu partnera. Przyjaźnie mężczyzn makiawelistów, zgodnie z opisywanym przez CHRISTIEGO i GEIS (1970) syndromem chłodu, cechuje niższe poczucie bliskości i wyższy spostrzegany poziom konfliktu, a związki swoje traktują jako mniej trwałe, co jednak nie musi być dla partnerów (a szczególnie dla partnera o wyższym makiawelizmie) dużym problemem. Być może, dzięki dystansowi emocjonalnemu nie odczuwają oni potrzeby większej bliskości. Większa liczba konfliktów może wynikać z większego egocentryzmu, a długotrwały związek może nie przedstawiać dla nich dużej wartości. Na podstawie tych ocen nie można więc wnioskować w sposób zdecydowany o niższej jakości przyjaźni makiawelicznych mężczyzn, choć można mówić o specyfice tych związków, zgodnej z opisywanymi w literaturze właściwościami makiawelisty. Kiedy jednak popatrzymy na te wyniki oczami niemakiawelicznego partnera, dążącego do bliskich, ciepłych, zgodnych i długotrwałych relacji, wnioski mogą być zgoła odmienne.

W ocenach makiawelicznych kobiet nie stwierdzono wspomnianych zależności, a jednak to one mają mniej przyjaciółek, co znowu nie musi stanowić dla nich dużego problemu, jeżeli przyjaźnie będą źródłem zadowolenia. Tradycyjna rola kobieca zawiera zachowania sprzeczne z makiawelicznym syndromem chłodu. Różnice w wynikach kobiet i mężczyzn w tej części badania nie dają podstaw, by wątpić, że makiawelistki są w stanie nawiązywać równie bliskie i satysfakcjonujące relacje, jak ich niemakiaweliczne koleżanki.

10.4.1.6. Relacje między dyspozycjami osobowościowymi a ocenami „sieci przyjaźni” i ocenami wybranej przyjaźni (dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni)

Układ korelacji między cechami Wielkiej Piątki i samooceną a ocenami „sieci przyjaźni” i ocenami wybranego związku przyjacielskiego (dokonywanymi w tabeli Lista Przyjaźni) był odmienny w grupach mężczyzn i kobiet (por. tabele 2. i 3. w *Aneksie*). Liczba przyjaciół w grupie kobiet korelowała jedynie z ekstrawersją ($R = 0,348$), a w grupie mężczyzn — tylko z otwartością na doświadczenie ($R = 0,237$). Na podstawie wzoru korelacji można przypuszczać, że pośród cech Wielkiej Piątki ugodowość jest najsilniej powiązana z ocenami przyjaźni — ludzie ugodowi są skłonni lepiej oceniać swe przyjaźnie. Związek otwartości, neurotyzmu, sumienności i samooceny z ocenami przyjaźni jest niewielki, ekstrawersja zaś ma znaczenie jedynie w grupie kobiet.

10.4.2. Część 2. Oceny wybranej przyjaźni

W części 2. analizowane będą oceny dotyczące wybranej przyjaźni — relacji z przyjacielem, który uczestniczył w badaniu. Na początku zaprezentowane zostaną oceny związane z aspektem wsparcia w związku, następnie oceny dotyczące wzajemnego wpływu partnerów, a na końcu oceny pozostałych właściwości związku, świadczących o jego jakości.

10.4.2.1. Wsparcie w związku przyjacielskim

10.4.2.1.1. Relacje między ocenami wsparcia w związku przyjacielskim

Wskaźniki wsparcia są z sobą skorelowane (por. tabelę 4. w *Aneksie*). Wskaźniki wsparcia udzielanego i wsparcia otrzymywanego obliczono na

podstawie ocen częstości występowania konkretnych zachowań. Zgodność tych ocen w parach (wsparcie udzielane w opinii jednej osoby i wsparcie otrzymywane w opinii drugiej osoby) była umiarkowana ($R = 0,446$ i $R = 0,456$). Wydaje się, że badani przede wszystkim spostrzegali zachowania partnera jako podobne do zachowań własnych, stąd bardzo wysokie korelacje między wsparciem udzielanym i otrzymywanym, ocenianym przez tę samą osobę. Średnie ocen wsparcia były istotnie wyższe w grupie kobiet niż w grupie mężczyzn (wsparcie otrzymywane: $M = 82,9$ i $77,2$, $t = 3,215$, $df = 160$, $p = 0,002$; wsparcie udzielane: $M = 83,7$ i $77,6$, $t = 3,530$, $df = 160$, $p = 0,001$; zadowolenie ze wsparcia: $M = 30,9$ i $29,2$, $t = 2,509$, $df = 160$, $p = 0,013$).

10.4.2.1.2. Oceny wsparcia w związku a makiawelizm partnerów

Ze względu na różnice wyników w grupach kobiet i mężczyzn analizę przeprowadzono dla obu płci oddzielnie (por. tabelę 7.). Istotne statystycznie korelacje między miarami wsparcia i makiawelizmem osoby oceniającej oraz jej partnera stwierdzono jedynie w grupie mężczyzn. Zadowolenie ze wsparcia związane było negatywnie z makiawelizmem partnera, a wsparcie otrzymywane i udzielane — z makiawelizmem osoby oceniającej. Gdy kontrolujemy makiawelizm partnera, korelacje między makiawelizmem osoby oceniającej i jej ocenami wsparcia maleją; jedynie

Tabela 7

Korelacje rzędu zerowego i korelacje cząstkowe między makiawelizmem osoby oceniającej i jej partnera a ocenami wsparcia

Zmienne kontrolne	Oceny wsparcia	Kobiety		Mężczyźni	
		makiawelizm	makiawelizm partnera	makiawelizm	makiawelizm partnera
Brak (korelacje rzędu zerowego) ^a	zadowolenie ze wsparcia	0,002	0,050	-0,146	-0,229*
	wsparcie otrzymywane	-0,004	0,073	-0,251*	-0,170
	wsparcie udzielane	0,022	0,014	-0,251*	-0,129
Makiawelizm partnera (korelacje cząstkowe)	zadowolenie ze wsparcia	-0,026	—	-0,003	—
	wsparcie otrzymywane	-0,045	—	-0,188	—
	wsparcie udzielane	0,018	—	-0,221	—

^a Współczynnik korelacji Pearsona.

* Korelacja istotna na poziomie 0,05; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

współczynnik korelacji dotyczący wsparcia udzielanego utrzymuje się na granicy istotności ($R = -0,221$, $p = 0,054$). Tak więc oceny zachowań wspierających w grupie mężczyzn mają związek z poziomem makiawelizmu obojga przyjaciół, lecz jest to zależność słaba.

Hipotezy 9. i 10., dotyczące negatywnego związku ocen wsparcia z poziomem makiawelizmu osób tworzących relację, znalazły potwierdzenie jedynie w grupie mężczyzn, i to w ograniczonym zakresie. Najwyraźniejsza jest negatywna relacja makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami wsparcia udzielanego: makiaweliczni mężczyźni — zgodnie z własną opinią — przejawiają mniej zachowań wspierających wobec swych przyjaciół (hipoteza 9a). Godna uwagi jest także negatywna relacja oceny zadowolenia ze wsparcia z makiawelizmem partnera (hipoteza 10b). Najważniejsza wydaje się różnica między wynikami kobiet i mężczyzn. Zgodnie z hipotezą mimikry (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), makiaweliczne kobiety muszą stać się fenotypowo podobne do niemakiawelistek, aby — zgodnie z wymogami roli płciowej — utrzymać związek. Badane kobiety — niezależnie od poziomu makiawelizmu — faktycznie nie różniły się zachowaniami wspierającymi i zadowoleniem ze wsparcia. W grupie mężczyzn zależności są wyraźne i konsekwentne, choć słabe — dotyczą wszystkich trzech wskaźników wsparcia. Oczekiwania społeczne wobec kobiet w większym stopniu dotyczą opieki, troski, pomagania, zaangażowania w sprawy innych osób, a więc szeroko rozumianego wspierania. Jednak podstawową funkcją przyjaźni — niezależnie od płci przyjaciół — jest niesienie wsparcia. Jeśli ta funkcja jest realizowana niewłaściwie, trudno nazwać związek udanym. Dlatego makiaweliczni mężczyźni i ich partnerzy mogą — w świetle przedstawionych wyników — mieć problemy związane z tym aspektem swych przyjaźni.

10.4.2.1.3. Oceny wsparcia a dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej

Gechami osobowości pozytywnie związanymi z ocenami wsparcia są: ugodowość oraz — w mniejszym stopniu — ekstrawersja i sumienność, korelacje te są jednak niskie (por. tabelę 5 w *Aneksie*). Różnice płciowe dotyczą związku miar wsparcia z neurotyzmem, widocznego jedynie w grupie mężczyzn. Neurotyzm koreluje tu ujemnie z zadowoleniem ze wsparcia ($R = -0,235$, $p = 0,04$) i z ocenami wsparcia otrzymywanego ($R = -0,273$, $p = 0,016$). Wynik ten sugeruje, że neurotyzm może utrudniać przyjmowanie wsparcia głównie mężczyznom.

10.4.2.2. Wpływ i kontrola w związku przyjacielskim

10.4.2.2.1. Relacje między ocenami wpływu i kontroli w związku przyjacielskim

Wskaźniki wywierania wpływu na partnera oraz ulegania jego wpływowi, obliczane na podstawie ocen tej samej osoby, są mocno skorelowane ($R = 0,819$ i $R = 0,739$), a więc badani byli skłonni zakładać, że stopień wzajemnego wpływu w parze przyjaciół jest podobny (por. tabelę 6. w *Aneksie*). Korelacja między własnym wpływem, ocenianym przez jedną osobę, i stopniem ulegania temu wpływowi, ocenianym przez partnera, była wyraźnie niższa, choć nadal istotna ($p < 0,001$). Umiarkowana korelacja ocen kontroli w parze ($R = 0,617$) może sugerować, że jeśli taka niepożądana forma kontroli pojawi się w związku, partner zareaguje podobnymi zachowaniami.

Kobiety — w porównaniu z mężczyznami — wyżej oceniały wpływ wywierany na przyjaciółkę ($M = 14,5$ i $13,3$, $t = 2,278$, $df = 160$, $p = 0,024$) oraz uleganie jej wpływowi ($M = 14,5$ i $13,2$, $t = 2,405$, $df = 160$, $p = 0,017$), natomiast niżej — stopień kontroli, jaką przyjaciółka sprawuje w związku ($M = 29,7$ i $36,9$, $t = -4,214$, $df = 160$, $p < 0,001$).

10.4.2.2.2. Oceny wpływu i kontroli w związku a makiawelizm partnerów

Ze względu na różnice płciowe analizę przeprowadzono oddzielnie w grupach kobiet i mężczyzn (por. tabelę 8.). W grupie kobiet oceny wpływu wywieranego na partnerkę korelują z makiawelizmem osoby oceniającej ($R = 0,284$) i korelacja ta nadal pozostaje istotna, gdy kontrolujemy makiawelizm partnerki. W grupie mężczyzn oceny ulegania wpływowi oraz wywierania wpływu korelują ujemnie z makiawelizmem osoby oceniającej i partnera, ale korelacje są słabe. Po wprowadzeniu makiawelizmu partnera jako zmiennej kontrolnej korelacja makiawelizmu osoby oceniającej z oceną ulegania wpływowi traci istotność.

Przedstawione wyniki pokazują, że makiawelizm w grupie kobiet może sprzyjać poczuciu wywierania skutecznego wpływu na partnerkę. Natomiast makiawelizm mężczyzn może się wiązać ze słabszym poczuciem

Tabela 8

Korelacje rzędu zerowego i korelacje cząstkowe między makiawelizmem osoby oceniającej i jej partnera a ocenami wpływu i kontroli

Płeć	Zmienne kontrolne	Oceny wpływu i kontroli	Makiawelizm	Makiawelizm partnera
Kobiety	brak (korelacje rzędu zerowego) ^a	wpływ wywierany na przyjaciela	0,284**	0,197
		uleganie wpływowi przyjaciela	0,183	0,165
		kontrola w związku	0,261*	0,266*
	makiawelizm partnera (korelacje cząstkowe)	wpływ wywierany na przyjaciela	0,220*	—
		uleganie wpływowi przyjaciela	0,119	—
		kontrola w związku	0,157	—
Mężczyźni	brak (korelacje rzędu zerowego) ^a	wpływ wywierany na przyjaciela	-0,214	-0,244*
		uleganie wpływowi przyjaciela	-0,250*	-0,227*
		kontrola w związku	0,418**	0,324**
	makiawelizm partnera (korelacje cząstkowe)	wpływ wywierany na przyjaciela	-0,080	—
		uleganie wpływowi przyjaciela	-0,142	—
		kontrola w związku	0,292*	—

^a Współczynnik korelacji Pearsona.

* Korelacja istotna na poziomie 0,05; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja istotna na poziomie 0,01.

ulegania wpływowi przyjaciela, przy czym znaczenie ma poziom makiawelizmu obydwu partnerów. Makiawelizm w grupie mężczyzn wiąże się także z mniejszym poczuciem wywieranego wpływu, jednak w tym wypadku mocniej niż poziom makiawelizmu osoby oceniającej oddziałuje makiawelizm jej partnera.

Hipoteza 11., w części postulującej związek makiawelizmu z wyższymi ocenami własnego wpływu, znalazła potwierdzenie jedynie w odniesieniu do kobiet (w grupie mężczyzn zaobserwowano trend odwrotny), natomiast w części zakładającej, że makiaweliści niżej oceniają uleganie wpływowi partnera, znalazła potwierdzenie tylko w stosunku do mężczyzn (w grupie kobiet zaznaczyła się tendencja odwrotna). Dlaczego wyższy makiawelizm przyjaciółek sprzyja poczuciu obopólnego, skutecznego wpływu, a podobna sytuacja w parze przyjaciół zmniejsza poczucie wzajemnego oddziaływania? Jako grupa, kobiety szacowały wzajemny wpływ i uleganie wyżej niż mężczyźni, makiawelistki są zatem jedynie nieco bardziej skrajne w swych ocenach, zgodnie z właściwą swojej płci tendencją. W naturze makiawelisty leży wywieranie wpływu, a nie uleganie wpływowi. Tendencja do ulegania jest wśród makiawelistek słabo zaznaczona (korelacja statystycznie nieistotna), można jednak spekulować, że stanowi ona skutek oczekiwań społecznych wobec kobiet, które nie muszą podkreślać swej niezależności, lub że jest konsekwencją dążenia do „sprawiedliwej” wymiany w sferze wzajemnych wpływów. Makiaweliczni mężczyźni

z kolei podkreślali przypisywaną makiawelistom cechę odporności na wpływ — w tym wypadku na oddziaływanie przyjaciela — ale jednocześnie nie mieli poczucia, że sami oddziałują skutecznie. Jest to potencjalna przyczyna mniejszego zadowolenia makiawelicznych mężczyzn z przyjaźni, jeśli przyjmiemy, że skuteczne wywieranie wpływu stanowi podstawę ich orientacji.

Oceny kontroli korelują z makiawelizmem osoby oceniającej i partnera dla obu płci, lecz zależność ta jest silniejsza w grupie mężczyzn ($R = 0,418$ w przypadku osoby oceniającej i $R = 0,324$ w przypadku partnera) — jedynie w tej grupie korelacja między makiawelizmem osoby oceniającej i ocenami kontroli pozostaje istotna, gdy kontrolujemy makiawelizm partnera. Osoby makiaweliczne mają więc tendencję do wikłania się w niepożądane formy kontroli w związku. Im wyższy makiawelizm własny i partnera, tym silniejsze poczucie osoby oceniającej, że jest ona obiektem presji. Hipoteza 12., postulująca pozytywny związek ocen kontroli, jaką partner sprawuje w związku, z makiawelizmem obojga partnerów, została potwierdzona — przede wszystkim w odniesieniu do mężczyzn. Ponieważ konstrukt kontroli w związku może być utożsamiany z manipulacją interpersonalną, nasuwa się wniosek, że makiaweliczni mężczyźni angażują się chętnie w tego typu zachowania, ich skutki jednak nie są zadowalające — mimo to nie mają oni poczucia, że wpływają skutecznie. Jednym z powodów ich niepowodzeń może być fakt, że dobierają sobie przyjaciół o podobnym poziomie makiawelizmu (por. rozdział 10.4.1.1.), czyli słabo podatnych na manipulację.

10.4.2.2.3. Oceny wpływu i kontroli a dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej

W całej grupie ekstrawersja osoby oceniającej wykazywała związek z poczuciem wpływu ($R = 0,234$) i z poczuciem ulegania wpływowi przyjaciela ($R = 0,186$), neurotyzm zaś wiązał się z poczuciem ulegania wpływowi ($R = 0,174$). Większość dyspozycji osobowościowych (samoocena, otwartość, ugodowość, sumienność) koreluje ujemnie z ocenami sprawowanej przez partnera kontroli (por. tabelę 7. w *Aneksie*). Jest więc makiawelizm jedyną — spośród badanych — dyspozycją, sprzyjającą wyższej kontroli w związku.

10.4.2.3. Satysfakcja, atrakcyjność partnera, zaufanie i otwartość

10.4.2.3.1. Relacje między ocenami jakości przyjaźni

Oceny pozostałych właściwości związku przyjacielskiego można potraktować jako wskaźniki jego jakości. Dobrym związkiem bowiem nazwiemy relację, w której partnerzy ufają sobie wzajemnie i są wobec siebie otwarci, odczuwają satysfakcję z przyjaźni, a wzajemna atrakcyjność partnerów jest wysoka. Korelacje między ocenami wymienionych właściwości przyjaźni dla osób badanych i w parach przyjaciół przedstawia tabela 8. w *Aneksie*.

Wszystkie oceny jakości przyjaźni są z sobą skorelowane. Ponieważ badani byli przyjaciółmi, a oceny dotyczyły różnych aspektów tego samego związku, takiego właśnie wyniku należało oczekiwać. Korelacje między ocenami każdej z czterech właściwości przyjaźni, dokonywanymi przez obie osoby tworzące parę, są statystycznie istotne. Najmniejsza zgodność dotyczy satysfakcji z przyjaźni ($R = 0,331$), a największa — ocen atrakcyjności partnera ($R = 0,488$). Kobiety — w porównaniu z mężczyznami — przejawiały większe zaufanie do przyjaciółek ($M = 65,3$ i $59,4$, $t = 3,900$, $df = 160$, $p < 0,001$), oceniały wyżej ich atrakcyjność ($M = 17,8$ i $16,2$, $t = 2,931$, $df = 160$, $p = 0,004$), a także własną otwartość wobec przyjaciółek ($M = 39,4$ i $35,3$, $t = 3,537$, $df = 160$, $p = 0,001$) i były ze swych przyjaźni bardziej zadowolone ($M = 18,1$ i $17,0$, $t = 2,508$, $df = 160$, $p = 0,013$). Wyniki te potwierdzają opinię o różnicach w przyjaźniach kobiet i mężczyzn — na korzyść przyjaźni kobiet (DWYER, 2005; BRANNON, 2002).

10.4.2.3.2. Oceny jakości przyjaźni a makiawelizm partnerów

Ponownie wyniki w grupach kobiet i mężczyzn są odmienne (por. tabelę 9.). W grupie kobiet poziom makiawelizmu osoby oceniającej koreluje ujemnie jedynie z ocenami zaufania ($p < 0,05$), kiedy zaś kontrolujemy makiawelizm partnerki, korelacja ta traci istotność ($p = 0,078$). W grupie mężczyzn związek ten jest wyraźniejszy, a dodatkowo makiawelizm oceniającego i jego partnera korelują ujemnie z satysfakcją z przyjaźni ($p = 0,001$) oraz z atrakcyjnością partnera ($p < 0,05$). Gdy kontrolujemy

Tabela 9

Korelacje rzędu zerowego i korelacje cząstkowe między makiawelizmem osoby oceniającej i jej partnera a ocenami jakości przyjaźni

Zmienne kontrolne	Ocenę jakości przyjaźni	Kobiety		Mężczyźni	
		makiawelizm	makiawelizm partnera	makiawelizm	makiawelizm partnera
Brak (korelacje rzędu zerowego) ^a	satysfakcja z przyjaźni	0,154	0,056	-0,383**	-0,367**
	atrakcyjność partnera	-0,037	-0,183	-0,269*	-0,282*
	zaufanie w związku	-0,242*	-0,152	-0,324**	-0,225*
	otwartość w związku	0,187	0,091	0,070	0,064
Makiawelizm partnera (korelacje cząstkowe)	satysfakcja z przyjaźni	0,145	—	-0,210	—
	atrakcyjność partnera	0,061	—	-0,124	—
	zaufanie w związku	-0,194	—	-0,241*	—
	otwartość w związku	0,165	—	0,038	—

^a Współczynnik korelacji Pearsona.

* Korelacja istotna na poziomie 0,05; kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja istotna na poziomie 0,01.

makiawelizm partnera, wówczas korelacja makiawelizmu osoby oceniającej z ocenami zaufania nadal jest istotna, natomiast korelacja z satysfakcją traci istotność¹⁰.

Hipoteza 13., w części wiążącej makiawelizm osoby oceniającej i jej partnera z niższymi ocenami satysfakcji z przyjaźni, atrakcyjności partnera i zaufania, została potwierdzona przede wszystkim w grupie mężczyzn. Nieufność wobec ludzi i zła o nich opinia stanowią istotę makiawelicznej wizji świata. Nie było jednak pewności, czy przyjaciele — osoby najbliższe, dobrowolnie wybrane spośród wielu, także tej zasadzie podlegają. Na podstawie zaprezentowanych wyników możemy na to pytanie odpowiedzieć twierdząco, przynajmniej w odniesieniu do mężczyzn. Nie jest więc przyjacielem wybrańcem, z którym można budować koalicję przeciw innym, ponieważ nawet jemu nie sposób zaufać w pełni. W tym świetle tendencja do wybierania osoby o podobnym makiawelizmie do roli przyjaciela pogarsza jeszcze sytuację makiawelisty, gdyż — dodatkowo — im bardziej makiaweliczny przyjaciel, tym niższe zaufanie. Nie rozumuje zatem makiawelista w taki oto sposób: jesteśmy podobni, więc możemy sobie zaufać, lecz odwrotnie — znając własne motywy i przekonania, wie, że zaufanie byłoby nierozsądne. Podobna tendencja wśród kobiet jest słabsza, ale wyraźna — także w przyjaźniach makiawelistek trudniej o zaufanie.

Niższe oceny atrakcyjności partnera i — przede wszystkim — satysfakcji z przyjaźni, dokonywane przez makiawelicznych mężczyzn, stanowią konsekwencję pozostałych ocen. Jeśli w takiej przyjaźni jest problem z udzielaniem i otrzymywaniem wsparcia, frustrujące poczucie mniejsze-

¹⁰ Jednak po podziale na dwie podgrupy: makiawelistów i niemakiawelistów, różnice między średnimi ocen satysfakcji w grupie mężczyzn są istotne: $t = 1,672$, $df = 76$, $p = 0,004$.

go wpływu na partnera mimo ponawianych starań, jeśli brak zaufania, o wiele trudniejsze staje się budowanie satysfakcjonującego związku. Kobiety wydają się nie mieć tych problemów. Ich makiaweliczna natura ujawnia się subtelnie — w większej kontroli partnerki, niższym do niej zaufaniu. Mimo tego rysu makiaweliczne kobiety są ze swych przyjaźni zadowolone w takim samym stopniu, jak ich niemakiaweliczne koleżanki.

Hipoteza 14., że makiaweliczne kobiety cechuje większa otwartość wobec swoich przyjaciółek w porównaniu z niemakiawelistkami, nie znalazła potwierdzenia, choć widoczny, słaby trend był zgodny z oczekiwaniami. Wydaje się, że otwartość w związku, która sama w sobie ma wartość pozytywną, choć może też służyć manipulacji partnerem, jest cechą z makiawelizmem niezwiązaną. Bycie otwartym nie sprawia jednak — w przeciwieństwie do budowania zaufania — makiawelistom obojga płci trudności.

10.4.2.3.3. Oceny jakości przyjaźni a dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej

Wzór korelacji ocen jakości przyjaźni ze wskaźnikami dyspozycji osobowościowych jest różny dla kobiet i mężczyzn (por. tabelę 9. w *Aneksie*). W grupie kobiet ekstrawersja sprzyja wyższym ocenom atrakcyjności partnerki ($R = 0,296$) i otwartości w związku ($R = 0,317$), w grupie mężczyzn zaś — jedynie otwartości ($R = 0,229$). W przyjaźniach mężczyzn zaufanie wiąże się z wyższą samooceną ($R = 0,408$), otwartością na doświadczenie ($R = 0,31$) i sumiennością ($R = 0,321$) oraz niższym neurotyzmem ($R = -0,328$), a wyższym ocenom atrakcyjności partnera towarzyszy wyższa ugodowość ($R = 0,296$). Dla obu płci ugodowość łączy się z wyższym zaufaniem w związku (kobiety: $R = 0,333$, mężczyźni: $R = 0,421$). Żadna z dyspozycji osobowościowych osoby oceniającej nie koreluje z ocenami satysfakcji z przyjaźni — jest więc makiawelizm jedyną uwzględnioną w badaniu zmienną dyspozycyjną, z satysfakcją z przyjaźni związaną.

10.4.3. Osobowościowe predyktory ocen wybranej przyjaźni — analiza regresji

Które z uwzględnionych w badaniu dyspozycji osobowościowych osoby oceniającej są istotnymi predyktorami ocen związku przyjacielskiego? Aby odpowiedzieć na to pytanie, przygotowano serię analiz regresji me-

todą krokową postępującą, dla każdej z cech wybranej przyjaźni, traktowanych jak zmienne zależne, i dla obu płci oddzielnie (ze względu na to, że wyniki analizy korelacyjnej były w grupach kobiet i mężczyzn odmienne). Predyktorami były wszystkie dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej, wraz z poziomem makiawelizmu, oraz czas trwania przyjaźni (por. tabele 10. i 11.).

Tabela 10

Wyniki analizy regresji dla ocen właściwości przyjaźni, z dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej w roli predyktorów (kobiety)

Zmienna zależna	Predyktory	Beta	t	p	Statystyki modelu
Bliskość odczuwana wobec przyjaciółki	(stała)	—	-1,794	0,077	$F = 8,966$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,224$
	ekstrawersja	0,289	2,887	0,005	
	czas trwania przyjaźni	0,349	3,583	0,001	
	uğodowość	0,222	2,216	0,030	
Wsparcie otrzymywane	(stała)	—	2,330	0,022	$F = 12,410$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,121$
	ekstrawersja	0,363	3,523	0,001	
Wsparcie udzielane	(stała)	—	2,536	0,013	$F = 14,823$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,143$
	ekstrawersja	0,391	3,850	0,000	
Wpływ wywierany na przyjaciółkę	(stała)	—	-0,443	0,659	$F = 7,303$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,186$
	makiawelizm	0,304	3,024	0,003	
	ekstrawersja	0,336	3,343	0,001	
	czas trwania przyjaźni	0,206	2,066	0,042	
Uleganie wpływowi przyjaciółki	(stała)	—	1,189	0,238	$F = 5,472$ $p = 0,006$ skoryg. $R^2 = 0,097$
	ekstrawersja	0,337	2,943	0,004	
	neurotyzm	0,296	2,586	0,012	
Kontrola w związku	(stała)	—	-2,807	0,006	$F = 8,222$ $p = 0,005$ skoryg. $R^2 = 0,080$
	makiawelizm	0,302	2,867	0,005	
Satysfakcja z przyjaźni	(stała)	—	1,779	0,079	$F = 4,775$ $p = 0,032$ skoryg. $R^2 = 0,043$
	ekstrawersja	0,235	2,185	0,032	
Atrakcyjność partnerki w roli przyjaciółki	(stała)	—	2,030	0,046	$F = 8,103$ $p = 0,006$ skoryg. $R^2 = 0,079$
	ekstrawersja	0,300	2,847	0,006	
Zaufanie w związku	(stała)	—	2,347	0,021	$F = 13,691$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,133$
	uğodowość	0,378	3,700	0,000	
Otwartość w związku	(stała)	—	2,840	0,006	$F = 6,896$ $p = 0,002$ skoryg. $R^2 = 0,124$
	ekstrawersja	0,337	3,240	0,002	
	makiawelizm	0,237	2,283	0,025	

Metoda krokowa postępująca. Predyktory — **dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej**: makiawelizm, samooce-
 na, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, uğodowość, sumienność oraz czas trwania przyjaźni.

Tabela 11

Wyniki analizy regresji dla ocen właściwości przyjaźni, z dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej w roli predyktorów (mężczyźni)

Zmienna zależna	Predyktory	Beta	t	p	Statystyki modelu
Bliskość odczuwana wobec przyjaciela	(stała)	—	-3,704	0,000	$F = 8,814$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,289$
	makiawelizm	-0,373	-3,763	0,000	
	czas trwania przyjaźni	0,272	2,801	0,007	
	otwartość na doświadczenie	0,211	2,133	0,036	
	samoocena	0,202	2,039	0,045	
Wsparcie otrzymywane	(stała)	—	-3,957	0,000	$F = 7,960$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,213$
	czas trwania przyjaźni	0,328	3,234	0,002	
	uğodowość	0,276	2,668	0,009	
	neurotyzm	-0,229	-2,218	0,030	
Wsparcie udzielane	(stała)	—	-4,045	0,000	$F = 8,796$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,233$
	czas trwania przyjaźni	0,365	3,646	0,000	
	uğodowość	0,278	2,672	0,009	
	sumienność	0,207	1,996	0,050	
Wpływ wywierany na przyjaciela	(stała)	—	-3,595	0,001	$F = 6,053$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,164$
	czas trwania przyjaźni	0,325	3,074	0,003	
	ekstrawersja	0,275	2,608	0,011	
	makiawelizm	-0,219	-2,075	0,041	
Ułeganie wpływowi przyjaciela	(stała)	—	-1,597	0,115	$F = 4,518$ $p = 0,037$ skoryg. $R^2 = 0,044$
	makiawelizm	-0,237	-2,126	0,037	
Kontrola w związku	(stała)	—	0,345	0,731	$F = 15,743$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,434$
	samoocena	-0,426	-4,810	0,000	
	makiawelizm	0,264	2,992	0,004	
	otwartość na doświadczenie	-0,236	-2,670	0,009	
	czas trwania przyjaźni	0,175	2,020	0,047	
Satysfakcja z przyjaźni	(stała)	—	-2,888	0,005	$F = 10,655$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,201$
	makiawelizm	-0,439	-4,265	0,000	
	czas trwania przyjaźni	0,239	2,322	0,023	
Atrakcyjność partnera w roli przyjaciela	(stała)	—	-2,410	0,018	$F = 6,216$ $p = 0,003$ skoryg. $R^2 = 0,119$
	uğodowość	0,324	3,018	0,003	
	czas trwania przyjaźni	0,221	2,064	0,043	
Zaufanie w związku	(stała)	—	-3,526	0,001	$F = 11,474$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,290$
	uğodowość	0,348	3,530	0,001	
	otwartość na doświadczenie	0,254	2,624	0,011	
	neurotyzm	-0,257	-2,614	0,011	
Otwartość w związku	(stała)	—	-3,263	0,002	$F = 4,697$ $p = 0,033$ skoryg. $R^2 = 0,046$
	ekstrawersja	0,241	2,167	0,033	

Metoda krokowa postępująca. Predyktory — **dyspozycje osobowościowe osoby oceniającej**: makiawelizm, samoocena, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, uğodowość, sumienność oraz czas trwania przyjaźni.

W grupie kobiet dyspozycje osobowościowe wyjaśniają od 4% do 22% wariancji ocen przyjaźni¹¹. Spośród uwzględnionych w badaniu zmiennych dyspozycyjnych w grupie kobiet najważniejsza okazała się ekstrawersja — wpływa ona na oceny bliskości, wywierania wpływu i ulegania wpływowi, wsparcia otrzymywanego i udzielanego, otwartości, atrakcyjności partnera i satysfakcji z przyjaźni. Jest to wpływ — z punktu widzenia dobra przyjaźni — korzystny. W wypadku czterech ostatnich zmiennych ekstrawersja jest ich jedynym predyktorem. Ugodowość pozwalała przewidzieć bliskość i zaufanie. Czas trwania przyjaźni warunkuje jedynie poczucie bliskości, neurotyzm zaś jest związany z poczuciem ulegania wpływowi.

W grupie mężczyzn dyspozycje osobowościowe wyjaśniają od 4% do 43% wariancji ocen przyjaźni¹². W przyjaźniach mężczyzn duże znaczenie miał czas przyjaźni — wpływał na oceny bliskości, satysfakcję, poczucie wywieranego wpływu, kontrolę, wsparcie otrzymywane i dawane oraz atrakcyjność przyjaciela. Rola upływającego czasu jest w przyjaźniach męskich zdecydowanie pozytywna, choć jednocześnie czas sprzyja w pewnym stopniu pojawianiu się niepożądanych form kontroli. Otwartość przewidywała bliskość, kontrolę (ujemnie) i zaufanie. Ugodowość była predyktorem wsparcia udzielanego i otrzymywanego oraz ocen atrakcyjności partnera i zaufania do niego, sumienność — jedynie wsparcia udzielanego, neurotyzm — zaufania (ujemnie) i wsparcia otrzymywanego (ujemnie). Ekstrawersja wiązała się z poczuciem wywieranego wpływu i otwartością.

Spośród cech Wielkiej Piątki ekstrawersja, otwartość i ugodowość wpływały na oceny związku w kierunku, który jest pożądany z punktu widzenia jego jakości, neurotyzm zaś (szczególnie w grupie mężczyzn) działał odwrotnie. Sumienność miała znaczenie marginalne. Jest to zgodne z wynikami poprzednich badań, dotyczących wpływu osobowości na oceny przyjaźni (BERRY, WILLINGHAM, THAYER, 2000). Wydaje się, że dyspozycje osobowościowe pozwalały lepiej przewidzieć oceny przyjaźni mężczyzn niż kobiet. W grupie kobiet dbałość o związki może w większym stopniu wynikać z pełnionej roli płciowej. Tak jak rola matki jest bogata w wymagania i konkretne wskazówki, dotyczące miłości, troski, opieki wobec potomstwa, tak samo rola przyjaciółki może wymagać angażowania się w związki, budowania bliskości, wspierania itp., a sposób pełnienia tej roli modyfikuje głównie osobowościowa predyspozycja do angażowania się w kontakty interpersonalne, reprezentowana przez wymiar ekstrawer-

¹¹ Bliskość — 22% wyjaśnionej wariancji, wywieranie wpływu — 18%, wsparcie udzielane — 14%, zaufanie — 13%, otwartość i wsparcie otrzymywane — po 12%, uleganie wpływowi — 9%, kontrola i atrakcyjność przyjaciela — po 8%, satysfakcja — 4%.

¹² Kontrola — 43% wyjaśnionej wariancji, bliskość i zaufanie — po 29%, wsparcie udzielane — 23%, wsparcie otrzymywane — 21%, satysfakcja — 20%, wywieranie wpływu — 16%, atrakcyjność przyjaciela — 12%, otwartość — 4%, uleganie wpływowi — 4%.

sji. W przypadku mężczyzn nacisk ten może być słabszy — w przyjaźniach męskich najważniejsze jest wspólne działanie (DWYER, 2005; BRANNON, 2002), stąd oceny, a także zapewne zachowania wobec przyjaciela, mogą być w większym stopniu kontrolowane przez cechy osobowości niż przez wymagania pełnionej roli.

Makiawelizm okazał się zmienną, która w znaczący sposób wpłynęła na oceny związku. W grupie kobiet makiawelizm osoby oceniającej był jedynym istotnym predyktorem spostrzeganej kontroli w związku, wyjaśniając 8% wariancji tej zmiennej. Poza tym makiawelizm wyjaśniał oceny wywieranego wpływu (7% wariancji) oraz otwartości (około 5%). Makiawelizm kobiet sprzyjał poczuciu wywierania skutecznego wpływu i otwartości, czego nie można uznać za zjawisko niepożądane, ale sprzyjał też poczuciu, że partnerka sprawuje kontrolę w sposób nieuprawniony — jedynie w tych ocenach widoczny jest negatywny wpływ makiawelizmu kobiet na oceny związku. Wyniki te stanowią potwierdzenie zależności otrzymanych w analizie korelacyjnej — z jednym wyjątkiem: makiawelizm w grupie kobiet, mimo uzyskanej wcześniej korelacji, nie jest istotnym predyktorem zaufania do przyjaciółki.

W grupie mężczyzn makiawelizm — tak jak pozostałe zmienne dyspozycyjne — wyraźniej niż w grupie kobiet wpływał na oceny związku. Był więc jedynym — poza czasem trwania przyjaźni — predyktorem satysfakcji z przyjaźni, wyjaśniając 13% wariancji tej zmiennej. Pozwalał też przewidzieć bliskość i kontrolę (po 10%) oraz — w najmniejszym stopniu — wpływ wywierany na przyjaciela i uleganie wpływowi (po około 4%). W tej grupie identyczny zestaw zmiennych dyspozycyjnych przewidywał oceny bliskości i kontroli: wysoka samoocena i otwartość sprzyjały bliskości, a zarazem nie sprzyjały poczuciu bycia kontrolowanym, makiawelizm zaś sprzyjał kontroli i nie sprzyjał bliskości. Biorąc jednocześnie pod uwagę negatywny wpływ makiawelizmu na satysfakcję z przyjaźni, poczucie wywieranego wpływu i poczucie ulegania wpływowi przyjaciela, mamy podstawy sądzić, że makiawelizm stanowi w przypadku mężczyzn najważniejszy z uwzględnionych w badaniu predyktorów ocen przyjaźni, a jego wpływ na wyrażoną w ocenach jakość przyjaźni jest zdecydowanie niekorzystny. Wyniki analizy regresji w grupie mężczyzn są potwierdzeniem zależności uzyskanych w analizie korelacyjnej. Różnica dotyczy ocen poczucia ulegania wpływowi — w analizie regresji wyraźniej uwidoczniła się oczekiwana, ujemna zależność między makiawelizmem i poczuciem ulegania wpływowi przyjaciela. Wynik ten potwierdza przypisywaną tradycyjnie makiawelistom cechę odporności na wpływ społeczny, która uwidoczniła się także w relacji przyjaźni. Kolejna różnica dotyczy ocen atrakcyjności partnera i zaufania — makiawelizm osoby oceniającej nie był istotnym predyktorem tych ocen.

Czy dyspozycje osobowościowe partnera są istotnymi predyktorami ocen związku przyjacielskiego? W drugiej serii analiz regresji, przeprowadzonej metodą krokową postępującą, predyktorami ocen przyjaźni były dyspozycje osobowościowe przyjaciela lub przyjaciółki (por. tabele 12. i 13.). Dyspozycje osobowościowe partnerki wraz z czasem trwania przyjaźni wyjaśniały od 4% (wsparcie udzielane) do 32% (bliskość) wariancji ocen przyjaźni, ale w przypadku ocen wpływu i ulegania oraz wsparcia otrzymywanego i otwartości żaden z wprowadzonych predyktorów nie okazał się istotny. W grupie mężczyzn dyspozycje wyjaśniały od 4% (uleganie wpływowi przyjaciela) do 22% (bliskość) wariancji ocen przyjaźni, lecz żaden z predyktorów nie wykazał związku z ocenami otwartości.

Tabela 12

Wyniki analizy regresji dla ocen właściwości przyjaźni, z dyspozycjami osobowościowymi partnerki osoby oceniającej w roli predyktorów (kobiety)

Zmienna zależna	Predyktory	Beta	t	p	Statystyki modelu
Bliskość odczuwana wobec przyjaciółki	(stała)	—	-2,031	0,046	$F = 10,729$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,319$
	ekstrawersja partnerki	0,355	3,777	0,000	
	czas trwania przyjaźni	0,358	3,905	0,000	
	ugodowość partnerki	0,365	3,392	0,001	
	makiawelizm partnerki	0,224	2,120	0,037	
Wsparcie udzielane	(stała)	—	1,757	0,083	$F = 4,179$ $p = 0,044$ skoryg. $R^2 = 0,037$
	sumienność partnerki	0,220	2,044	0,044	
Kontrola w związku	(stała)	—	-2,411	0,018	$F = 6,535$ $p = 0,002$ skoryg. $R^2 = 0,118$
	makiawelizm partnerki	0,278	2,686	0,009	
	sumienność partnerki	-0,222	-2,148	0,035	
Satysfakcja z przyjaźni	(stała)	—	-0,935	0,353	$F = 5,317$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,172$
	sumienność partnerki	0,211	2,024	0,046	
	samoocena partnerki	0,403	3,172	0,002	
	neurotyzm partnerki	0,264	2,144	0,035	
	czas trwania przyjaźni	0,204	2,019	0,047	
Atrakcyjność partnerki w roli przyjaciółki	(stała)	—	1,367	0,176	$F = 5,148$ $p = 0,026$ skoryg. $R^2 = 0,048$
	sumienność partnerki	0,243	2,269	0,026	
Zaufanie w związku	(stała)	—	2,857	0,005	$F = 4,679$ $p = 0,033$ skoryg. $R^2 = 0,042$
	makiawelizm partnerki	-0,232	-2,163	0,033	
Zadowolenie ze wsparcia	(stała)	—	-0,604	0,547	$F = 5,704$ $p = 0,005$ skoryg. $R^2 = 0,102$
	samoocena partnerki	0,290	2,772	0,007	
	czas trwania przyjaźni	0,230	2,199	0,031	

Metoda krokowa postępująca. Predyktory — **dyspozycje osobowościowe partnerki osoby oceniającej**: makiawelizm, samoocena, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, ugodowość, sumienność oraz czas trwania przyjaźni.

Tabela 13

Wyniki analizy regresji dla ocen właściwości przyjaźni, z dyspozycjami osobowościowymi partnera osoby oceniającej w roli predyktorów (mężczyźni)

Zmienna zależna	Predyktory	Beta	t	p	Statystyki modelu
Bliskość odczuwana wobec przyjaciela	(stała)	—	-3,747	0,000	$F = 8,403$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,224$
	makiawelizm partnera	-0,376	-3,645	0,000	
	czas trwania przyjaźni	0,283	2,767	0,007	
	samoocena partnera	0,227	2,218	0,030	
Wsparcie otrzymywane	(stała)	—	-3,544	0,001	$F = 7,499$ $p = 0,008$ skoryg. $R^2 = 0,078$
	czas trwania przyjaźni	0,300	2,739	0,008	
Wsparcie udzielane	(stała)	—	-4,041	0,000	$F = 7,157$ $p = 0,003$ skoryg. $R^2 = 0,100$
	czas trwania przyjaźni	0,334	3,092	0,003	
Wpływ wywierany na przyjaciela	(stała)	—	-3,328	0,001	$F = 7,015$ $p = 0,002$ skoryg. $R^2 = 0,135$
	czas trwania przyjaźni	0,313	2,910	0,005	
	makiawelizm partnera	-0,304	-2,822	0,006	
Uleganie wpływowi przyjaciela	(stała)	—	-1,590	0,116	$F = 4,645$ $p = 0,034$ skoryg. $R^2 = 0,045$
	otwartość partnera	0,240	2,155	0,034	
Kontrola w związku	(stała)	—	2,889	0,005	$F = 8,100$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,217$
	makiawelizm partnera	0,279	2,708	0,008	
	otwartość partnera	-0,232	-2,231	0,029	
	samoocena partnera	-0,228	-2,187	0,032	
Satysfakcja z przyjaźni	(stała)	—	-2,908	0,005	$F = 8,435$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,162$
	makiawelizm partnera	-0,395	-3,728	0,000	
	czas trwania przyjaźni	0,248	2,338	0,022	
Zadowolenie ze wsparcia	(stała)	—	-2,618	0,011	$F = 5,389$ $p = 0,023$ skoryg. $R^2 = 0,054$
	neurotyzm	-0,257	-2,321	0,023	
Atrakcyjność partnera w roli przyjaciela	(stała)	—	-2,465	0,016	$F = 7,453$ $p = 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,144$
	ugodowość partnera	0,359	3,390	0,001	
	czas trwania przyjaźni	0,229	2,164	0,034	
Zaufanie w związku	(stała)	—	-3,887	0,000	$F = 8,990$ $p < 0,001$ skoryg. $R^2 = 0,172$
	neurotyzm partnera	-0,321	-3,026	0,003	
	ugodowość partnera	0,242	2,284	0,025	

Metoda krokowa postępująca. Predyktory — **dyspozycje osobowościowe partnera osoby oceniającej**: makiawelizm, samoocena, ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, ugodowość, sumienność oraz czas trwania przyjaźni.

W grupie kobiet makiawelizm partnerki przewidywał odczuwaną wobec niej bliskość (około 5% wariancji), kontrolę w związku (około 5%) oraz zaufanie w związku (4%). Niespodziewanie makiawelizm partnerki okazał się zmienną pozytywnie oddziałującą na ocenę bliskości w związku — partnerki makiawelistek odczuwały większą bliskość wobec przyjaciółek.

Jednocześnie makiawelizm partnerki wpływał dodatnio na oceny sprawowanej przez partnerkę kontroli oraz ujemnie — na oceny zaufania. Partnerki makiawelistek, mimo iż w większym stopniu niż niemakiawelistki przypisują przyjaciółkom niepożądane formy kontroli i mają do nich niższe zaufanie, czują zarazem wobec nich większą bliskość. Tę niekonsekwencję potraktować można jako dodatkowy argument potwierdzający bardziej złożony charakter wpływu makiawelizmu na przyjaźnie kobiet. Mimo że wpływ makiawelizmu partnerki na oceny kontroli i zaufania jest zgodny z wynikającymi z teorii oczekiwaniami, makiawelizm partnerki nie ma związku z zadowoleniem z przyjaźni, a jego wpływ na bliskość wydaje się — paradoksalnie — pozytywny.

Inaczej dzieje się w wypadku przyjaźni mężczyzn. W grupie mężczyzn makiawelizm partnera był istotnym predyktorem ocen bliskości (około 9% wariancji), wpływu wywieranego na przyjaciela (6,7%), kontroli (około 8%) i satysfakcji z przyjaźni (10%). Makiawelizm partnera w grupie mężczyzn nie sprzyja bliskości, poczuciu skutecznego wywierania wpływu i satysfakcji, sprzyja natomiast poczuciu bycia kontrolowanym przez partnera — zależności te konsekwentnie wskazują jego niekorzystny wpływ na jakość przyjaźni.

W jakim stopniu analiza regresji rozszerza informacje, których dostarczyła wcześniejsza analiza korelacyjna? Umożliwia ona oszacowanie relatywnego znaczenia makiawelizmu jako zmiennej pozwalającej przewidywać oceny przyjaźni na tle innych zmiennych dyspozycyjnych. Gdy zestawimy procent wariancji ocen przyjaźni, wyjaśniony za pomocą zmiennych osobowościowych, powszechnie uznawanych za ważne w kontaktach interpersonalnych, jak ekstrawersja, ugodowość czy neurotyzm, z wariancją wyjaśnioną wpływem makiawelizmu, okazuje się, że makiawelizm „radzi sobie” nadspodziewanie dobrze — w grupie mężczyzn makiawelizm osoby oceniającej był najważniejszym z uwzględnionych predyktorów ocen przyjaźni.

Makiawelizm przyjaciółki lub przyjaciela także okazał się — dla części ocen przyjaźni — ich istotnym predyktorem. W grupie kobiet wpływ dyspozycji osobowościowych partnerki na oceny przyjaźni był wyraźnie słabszy (w wypadku ocen wsparcia otrzymywanego, wywierania wpływu, ulegania i otwartości żaden z wprowadzonych predyktorów nie okazał się istotny), co jest zgodne z obserwacjami poczynionymi w badaniach par małżeńskich, wskazującymi na mniejszy wpływ cech osobowości partnera na oceny relacji, dokonywane przez drugiego z małżonków (WATSON, HUBBARD, WIESE, 2000).

10.4.4. Oceny wybranej przyjaźni w grupach osób o różnych profilach osobowości — analiza skupień

Chcąc ustalić, jak osoby o różnych profilach osobowości, z makiawelizmem jako jedną z cech, oceniają swe przyjaźnie, podzielono osoby badane na grupy przy zastosowaniu analizy skupień metodą dwustopniowego grupowania, pozwalającą na ujawnienie w zbiorze danych naturalnych zgrupowań, bez ingerencji badacza. Nie zakładano tym samym liczby skupień ani w żaden sposób nie decydowano o ich charakterze. Wyłoniono tym sposobem trzy skupienia. Odpowiadające im profile osobowości, podane w stenach (po zaokrągleniu do liczb całkowitych) zaprezentowano w tabeli 14.

Tabela 14

Wyniki analizy skupień metodą dwustopniowego grupowania

Dyspozycje osobowościowe	Skupienie 1. „gołąb” (N = 54)	Skupienie 2. „jastrząb” (N = 47)	Skupienie 3. „lider” (N = 60)
Makiawelizm	4	7	5
Ekstrawersja	5	4	7
Neurotyzm	7	6	4
Otwartość	6	5	6
Ugodowość	7	4	6
Sumienność	5	5	6
Samoocena	4	5	7

Wyniki podano w stenach; wartości zaokrąglono do liczby całkowitej; N = 161.

Trzy profile osobowości, wyłonione metodą analizy skupień, pod względem poziomu otwartości na doświadczenie i sumienności różnią się nieznacznie (sten 5. lub 6.). Z punktu widzenia celu analizy najważniejszy jest poziom makiawelizmu. Dwie wiązki skupiają osoby z wynikiem w skali Mach poniżej średniej (4. i 5. sten), uznawane za niemakiawelistów, natomiast trzecia wiązka skupia osoby z wynikami powyżej średniej (7. sten), a więc makiawelistów. Gdy uzyskane profile osobowości potraktujemy jak typy osób, wyniki analizy skupień są możliwe do zinterpretowania w ramach ewolucyjnej teorii gier.

Przedstawiciel typu drugiego to makiawelista o średniej samoocenie (5. sten) i średnim neurotyzmie (6. sten), a jego cechami charakterystycznymi są: introwersja (4. sten) i niższa ugodowość (4. sten). Cechy odróżniające go od pozostałych typów związane są przede wszystkim z kontaktami interpersonalnymi. Wysoki makiawelizm i introwersja w pierwszym momencie mogą wydać się sprzeczne, jako że makiawelista potrzebuje in-

nych ludzi, by sprawnie osiągać cele — bezpośredni kontakt z partnerem jest tu konieczny. Kontakt ten jednak nie wynika z głębokiej potrzeby, nawiązania „ku ludziom” — jak w wypadku ekstrawertyka, lecz traktowany jest instrumentalnie, jako środek wiodący do celu. Niska ugodowość dodatkowo utrudnia niekonfliktowe współżycie. Można przypuszczać, że osoba ta będzie „trudnym partnerem”, skłonny postrzegać życie społeczne jako grę o sumie zerowej — „ktoś musi stracić, by inny mógł zwyciężyć”, a w negocjacjach życia stosującym strategię wygrana — przegrana, pomijając dobro partnera. Jeśli zestawimy właściwości charakteryzowanego typu z ewolucyjnym modelem autorstwa Maynarda Smitha i Price’a (por. rozdział 6.), typ ten będzie odpowiadał osobnikowi stosującemu strategię agresywną, nazwanemu „jastrzębiem” (por. STRAFFIN, 2004).

Typ pierwszy i trzeci skupiają ludzi będących niemakiawelistami (4. i 5. sten), lecz poziom makiawelizmu typu trzeciego jest nieco wyższy. Osoba typu pierwszego jest ambiwertykiem (5. sten), a typu trzeciego — ekstrawertykiem (7. sten). W szczególny sposób dzieli je neurotyzm i samoocena: typ pierwszy jest neurotyczny (7. sten) i ma niższą samoocenę (4. sten), a typ trzeci — nieneurotyczny (4. sten), z wyższą samooceną (7. sten). Oprócz tego przedstawiciele obu typów są ugodowi (7. i 6. sten), choć pierwszy z nich — nieco bardziej. Typ trzeci ma zatem cechy sprzyjające satysfakcjonującym kontaktom z ludźmi: ekstrawersję, wysoką samoocenę, niski neurotyzm, średnią ugodowość. Te cechy, w połączeniu z „optymistyczną” wizją niemakiawelicznego świata, której elementami są: zainteresowanie partnerem, orientacja wspólnotowa, gotowość do podjęcia współpracy, dbałość o formę i etyczny wymiar kontaktów, tworzą obraz człowieka silnego, a zarazem nastawionego na innych. W kategoriach teorii gier byłby to gracz traktujący życie jak grę o sumie niezerowej, stosujący „rzeczowe” podejście w rozwiązywaniu codziennych konfliktów, nieskłonny do wykorzystywania innych, lecz niebędący także „ofiara”. Osoba taka w ewolucyjnej teorii gier nosi nazwę „mściciela”, który gdy znajduje się w towarzystwie kooperatorów, chętnie podejmuje współpracę i nie zdradza, kiedy jednak trafi na osobę starającą się go wykorzystać, stosuje bardzo skuteczną strategię „wet za wet”, zmuszając odstępcę do podjęcia współpracy, lub przynajmniej karząc go za nielojalność. Wydaje się, że taka osoba jest pożądanym partnerem w większości sytuacji społecznych; jest także bardziej niż pozostałe typy predestynowana do podjęcia roli kierowniczej. Ponieważ umiejętność karania odstępców nie jest w tym wypadku najważniejszą cechą tej osoby, etykieta „mściciela” jest niezbyt adekwatna, dlatego proponuję nazwę „lider”.

Typ pierwszy też jest niemakiaweliczny, a jego wizja świata może być trochę bardziej idealistyczna w porównaniu z typem trzecim, ze względu na nieco niższy poziom makiawelizmu. Pozostałe charakterystyki (wysoki

neurotyzm, niska samoocena, połączona z wysoką ugodowością) mogą jednak stanowić dla niego samego źródło problemów emocjonalnych i interpersonalnych, dla jego partnerów zaś — przyczynę trudności w relacji. Dla makiawelistów natomiast osoba taka może stać się łatwym łupem, jako że niska samoocena i neurotyzm, połączone z dużą ugodowością, sprawić mogą, że trudno będzie jej obronić się przed manipulacją. Lękliwość, zamartwianie się, egocentryczne nastawienie, niepewność sądów i decyzji, tendencja do wycofywania się z kontaktów lub nadmierny konformizm — to bardzo prawdopodobne właściwości tak charakteryzowanej osoby. Jej atrakcyjność interpersonalna może być — w porównaniu z osobą typu trzeciego — mniejsza. Jest jednak skłonna do współpracy i pozytywnie nastawiona do ludzi — przypomina „gołębia” z gry ewolucyjnej, który daje sobie radę pod warunkiem, że kontaktuje się z osobnikami podobnymi do siebie, natomiast z każdym bardziej ekspansywnym partnerem przegrywa.

Dotychczasowa analiza osobowości makiawelicznej, krytykowanej za umieszczanie w obrębie jednego wymiaru osób o różnych cechach, lecz podobnych zachowaniach i poglądach, zmierzała w kierunku wyróżnienia dwóch typów osób o wysokim poziomie makiawelizmu (por. DRAHEIM, 2004). Prezentowane wyniki wskazują, że podobne, a może nawet wyrazistsze zróżnicowanie dotyczy niemakiawelicznego bieguna wymiaru. Dwa typy niemakiawelistów, o zestawie cech sprzyjających lub niesprzyjających dobremu społecznemu przystosowaniu, pojawiły się w tej analizie. Charakterystyczną dla nich konfigurację cech opisano wcześniej — analizując makiawelizm w ramach ewolucyjnej teorii gier (rozdział 6.3.). Identyfikacja tych profili osobowości w innych grupach (w przyszłych badaniach) oraz analiza specyfiki funkcjonowania „gołębi” i „liderów” pozwoliłyby na trafniejszą charakterystykę niemakiawelistów jako odrębnej grupy, a nie tylko jako zbioru osób niepopierających makiawelicznej ideologii. Makiaweliści skupiają zwykle całą uwagę badaczy, co utrudnia rzetelną analizę pożądaných i niepożądanych skutków postawy przeciwnej. Maria JARYMOWICZ (1976, s. 322) zauważyła, że niechęć do manipulowania innymi, jaką przejawiają osoby o niskim makiawelizmie, może wynikać z dwóch zupełnie różnych przyczyn: z zależności od innych i lęku przed odrzuceniem, lub też z wysokiego wartościowania innych ludzi oraz celów społecznych. Wydaje się, że wyodrębnionym w analizie skupień dwóm grupom niemakiawelistów przypisać można takie właśnie — odmienne — motywy, co jednak rozstrzygnąć powinny przyszłe badania.

Czy grupy utworzone na podstawie analizy skupień różnią się ocenami właściwości swych związków przyjacielskich? Aby odpowiedzieć na to pytanie, przeprowadzono analizę wariancji i Turkeya testy *post hoc* w całej badanej grupie oraz osobno dla obu płci.

Analiza dokonana w całej grupie wykazała różnice w ocenach następujących cech przyjaźni: bliskości ($F = 5,723$, $df = 2$, $p = 0,004$), kontroli ($F = 10,517$, $df = 2$, $p < 0,001$), zaufania ($F = 12,457$, $df = 2$, $p < 0,001$), wsparcia udzielanego ($F = 5,076$, $df = 2$, $p = 0,007$) i wsparcia otrzymywanego ($F = 3,923$, $df = 2$, $p = 0,022$).

Średnie ocen cech wybranej przyjaźni, dokonywanych przez „gołębie”, „jastrzębie” i „liderów”, oraz wyniki testu *post hoc* — w grupach kobiet i mężczyzn oddzielnie, prezentuje tabela 15. W grupie mężczyzn analiza

Tabela 15

Różnice ocen dotyczących cech wybranej przyjaźni, a dokonywanych przez „gołębie”, „jastrzębie” i „liderów”, w grupach kobiet i mężczyzn

Płeć	Cecha przyjaźni	Średnie ocen		
		„gołębie”	„jastrzębie”	„liderzy”
Kobiety	zaufanie	67,2 a	59,6 b	67,0 a
	wsparcie otrzymywane	83,6 m, n	78,1 m	85,1 n
	wsparcie udzielane	84,7 m, n	78,7 m	85,8 n
Mężczyźni	bliskość	5,1 a	4,0 b	5,0 a
	kontrola	34,0 a	43,0 b	32,0 a
	zaufanie	60,9 a	54,6 b	62,8 a

Średnie w wierszach, które nie mają **wspólnego oznaczenia literowego**, różnią się na poziomie co najmniej $p < 0,05$ (a, b) lub na poziomie co najmniej $p < 0,08$ (m, n).

wariancji wykazała istotne różnice w ocenach bliskości ($F = 4,718$, $df = 2$, $p = 0,012$), kontroli ($F = 7,963$, $df = 2$, $p = 0,001$) i zaufania ($F = 5,182$, $df = 2$, $p = 0,008$). Różnice ocen przyjaźni mężczyzn wystąpiły między grupą „jastrzębi” a dwoma pozostałymi grupami. W przyjaźniach „jastrzębi” jest mniej bliskości, mniej zaufania i więcej kontroli niż w przyjaźniach „gołębi” oraz „liderów”.

W grupie kobiet istotne różnice między skupieniami dotyczyły zaufania ($F = 6,217$, $df = 2$, $p = 0,003$), natomiast pozostawały na granicy istotności różnice dotyczące wsparcia udzielanego ($F = 2,792$, $df = 2$, $p = 0,067$) oraz wsparcia otrzymywanego ($F = 2,526$, $df = 2$, $p = 0,086$). Wyraźna różnica między ocenami „jastrzębi” i dwóch pozostałych grup kobiecych dotyczy zaufania. Różnice w ocenach wsparcia, choć nie są statystycznie istotne, odzwierciedlają jedyną, lecz bardzo ważną odmienną ocen „gołębi” od ocen „liderów”. Tylko kobiety należące do drugiej grupy udzielają i otrzymują, zgodnie z własnymi ocenami, więcej wsparcia niż kobiety „jastrzębie”, czego nie zauważamy w ocenach kobiet z grupy „gołębi”.

Przedstawione wyniki pozwalają przypuszczać, że jakość przyjaźni „gołębi” i „liderów” jest podobna — niewielkie różnice w ocenach dotyczą

jedynie wsparcia, i to głównie w grupie kobiet. Przyjaźń jest relacją, której istota polega na współpracy dla obopólnego dobra. Zgodnie z przewidywaniami biologii ewolucyjnej, „gołębie” będą szukać podobnych do siebie, aby kooperować bez przeszkód. Korelacja między poziomem makiawelizmu przyjaciół w parze (por. rozdział 10.4.1.1.) potwierdziła te przypuszczenia. Być może, dzięki segregacji, ale także dzięki naturze relacji łączących przyjaciół obydwu typy niemakiaweliczne radzą sobie w przyjaźni równie dobrze. Aby znaleźć różnice w ich funkcjonowaniu, należałoby prawdopodobnie badać pary w sytuacjach trudnych, np. gdy w związku dochodzi do konfliktu. Przyjaźnie „jastrzębi” cechuje przede wszystkim brak zaufania. W wypadku mężczyzn wiąże się on dodatkowo z większą kontrolą i mniejszą bliskością. W grupie kobiet natomiast — z problemami w udzielaniu i otrzymywaniu wsparcia.

10.5. Makiawelizm a związki przyjacielskie — podsumowanie

Celem opisanego badania było określenie wpływu makiawelizmu na związki przyjacielskie. W badaniu uczestniczyły pary przyjaciół tej samej płci, ale pytano także o pozostałe przyjaźnie. Wszystkie wysunięte na wstępie hipotezy miały swe źródło w wynikach badań nad makiawelizmem, które nie dotyczyły bezpośrednio bliskich, długotrwałych związków, sugerowały jednak, że w odniesieniu do osób makiawelicznych można spodziewać się niedostatku takich właściwości i umiejętności, które sprzyjają udanym związkom przyjaźni. Dodatkowo wsparcia tym hipotezom dostarczyła biologia ewolucyjna, w której ramach makiawelizm może być traktowany nie tylko jako strategia zachowania, lecz także jako cecha, zapewniająca przewagę w pewnych sytuacjach, jednak niezbyt pożądana w związkach długotrwałych (WILSON, NEAR, MILLER, 1996). Oczekiwania dotyczyły zarówno właściwości „sieci” związków przyjacielskich, jak i cech wybranej przyjaźni. Pytając o oceny konkretnych właściwości przyjaźni, szukano potwierdzenia ogólnej tezy, że ograniczenia strategii makiawelicznej uwidaczniają się przede wszystkim w zdolności do nawiązywania oraz utrzymywania długotrwałych i bliskich relacji, co prowadzić może do niższej jakości przyjaźni, zawieranych przez obierające tę strategię osoby.

Poziom makiawelizmu zdecydowanie częściej wiązał się z ocenami przyjaźni, których dokonywali mężczyźni, kierunek zależności zaś wskazywał konsekwentnie, że cecha ta nie sprzyja utrzymywaniu przez męż-

czyn satysfakcjonujących związków z osobami tej samej płci. Im wyższy był poziom makiawelizmu, tym słabsze okazywało się odczucie bliskości z przyjaciółmi, niższe oceny uzyskiwało prawdopodobieństwo dalszego trwania przyjaźni, wyższy był odczuwany poziom konfliktu w przyjaźniach, co uwidacznia się w ocenach zarówno „sieci przyjaźni”, jak i wybranego związku przyjacielskiego. Makiawelizm mężczyźni wiąże się także z niższym wsparciem udzielanym przyjaciołom, niższym wsparciem od nich otrzymywanym, ze słabszym poczuciem, że przyjaciel ma wpływ na ich poglądy czy zachowania, z wyższymi ocenami niepożądanych form kontroli sprawowanej przez przyjaciela. Partnerzy makiawelistów są mniej zadowoleni ze wsparcia, jakiego udzielają im makiaweliczni przyjaciele, mają mniejsze poczucie wywierania na nich skutecznego wpływu, jednocześnie czują większą presję niepożądanego nadzoru. Makiawelizm własny i partnera nie sprzyja zaufaniu, poczuciu atrakcyjności przyjaciela w tej roli ani ogólnej satysfakcji z przyjaźni.

W grupie kobiet makiawelizm wiąże się jedynie z nieco niższym zaufaniem wobec przyjaciółki i nieco wyższym poczuciem podlegania jej kontroli, co nie jest zjawiskiem korzystnym, oraz z poczuciem skuteczniejszego wywierania wpływu, co z pewnością jest dla makiawelistek nagradzające, a czemu nie towarzyszy poczucie „zamykania się” na wpływ partnerki. Kobiety — w porównaniu z mężczyznami — udzielają i otrzymują więcej wsparcia, i są z niego bardziej zadowolone, niezależnie od poziomu makiawelizmu. Wyższy makiawelizm nie stanowi także dla kobiet przeszkody w odczuwaniu satysfakcji z przyjaźni i spostrzeganiu partnerki jako atrakcyjnej w roli przyjaciółki. Mimo to im wyższy był poziom makiawelizmu kobiet, tym mniej miały przyjaciółek, a przyjaźnie dostarczały im więcej emocji negatywnych. Im więcej miały przyjaciółek, tym mniej były zadowolone. Makiawelizm może więc utrudniać kobietom zdobywanie nowych przyjaciółek lub utrzymanie starych znajomości, mimo że ich oceny trwających przyjaźni są równie optymistyczne, jak oceny niemakiawelistek. Także makiawelizm przyjaciółek badanych kobiet był związany wyłącznie z wyższymi ocenami sprawowanej przez nie kontroli.

Skąd biorą się tak wyraźne różnice w wynikach kobiet i mężczyzn? Potencjalnych przyczyn szukać można w odmiennym dla płci procesie socjalizacji. Makiaweliczne postawy i zachowania są bardziej społecznie akceptowane u mężczyzn, co znajduje odzwierciedlenie w konsekwentnie otrzymywanych wyższych wynikach w skali Mach w grupach męskich (por. CHRISTIE, GEIS, 1970; FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992). Dziewczynki są w większym stopniu przyuczane do niemakiawelicznych zachowań, a sukces w roli kobiety (żony, matki, opiekunki, przyjaciółki) jest z takimi zachowaniami ściśle związany (BRANNON, 2002; DEAUX, KITE, 2002). Makia-

weliczne dziewczynki są motywowane do sukcesu — także w tej dziedzinie, a mogą go osiągnąć jedynie dzięki niemakiawelicznym zachowaniom — opiekuńczości i budowaniu więzi (GROSS, MARCUS, 2002). Wyniki te są zatem spójne z biologiczną hipotezą mimikry, którą w kontekście makiawelizmu opisali WILSON, NEAR i MILLER (1996, s. 294). Natomiast poza sferą bliskich związków makiaweliczne kobiety mogą w większym stopniu okazywać związane z makiawelizmem skłonności, realizując osobiste cele wszystkimi dostępnymi sposobami. Potwierdzają to badania zachowań organizacyjnych, w których kobiety menedżerowie prezentowały wyższy poziom makiawelizmu niż ich koledzy (GABLE, TOPOL, 1987; HUNT, CHONKO, 1984). Kierowane wobec kobiet oczekiwania społeczne mogą także sprawić, że makiawelicznym kobietom trudniej jest surowo ocenić swe przyjaźnie i temu właśnie możemy przypisać uzyskane różnice ocen, natomiast być może, faktycznie przyjaźnie makiawelicznych mężczyzn i kobiet nie różnią się aż tak wyraźnie.

Pozostaje kwestia natury opisanych tu zależności. Choć analiza korelacyjna nie uprawnia do wnioskowania o zależnościach przyczynowych, to jednak zgodność omówionych zależności z oczekiwaniami wynikającymi z teoretycznej analizy skutków postawy makiawelicznej pozwala przypuszczać, że makiawelizm może być czynnikiem za różnice w ocenach przyjaźni odpowiedzialnym. Można więc oczekiwać, że związki te wywodzą się z faktycznych różnic w naturze interakcji, wynikających z poziomu makiawelizmu ich uczestników. Ludzie o różnym poziomie makiawelizmu mogą zachowywać się wobec przyjaciół odmiennie, co wpływa na specyfikę ich przyjaźni. Są jednak alternatywne wyjaśnienia. Brak satysfakcji z przyjaźni, brak zaufania czy podleganie silnej kontroli mogłyby nasilać makiawelizm partnerów. Jednak w badaniu nie oceniano makiawelizmu w odniesieniu do konkretnego partnera i wydaje się, że jest to właściwość zbyt zgeneralizowana, by właśnie taki mógł być kierunek wpływu. Drugie możliwe wyjaśnienie opiera się na założeniu, że ponieważ cechy i postawy zabarwiają percepcję, makiawelizm wpłynął po prostu na oceny, zmieniając je — szczególnie w grupie mężczyzn, na bardziej pesymistyczne, choć rzeczywiste relacje w diadach mogą się nie różnić. Inaczej mówiąc, makiawelizm wpływałby na percepcję osoby przyjaciela i relacji, nie na rzeczywistą relację z partnerem. Faktycznie proces taki jest bardzo prawdopodobny, ale percepcja osoby i związku nie zachodzi w próżni, lecz wpływa — na zasadzie sprzężenia zwrotnego — na relacje z partnerem (SKARŻYŃSKA, 1981). Zgodność ocen cech przyjaźni w parach, a także związek makiawelizmu obojga przyjaciół z tymi ocenami świadczą o tym, że oceny osób badanych odzwierciedlają coś więcej niż tylko subiektywną interpretację rzeczywistości (por. BERRY, WILLINGHAM, THAYER, 2000).

Przy użyciu analizy skupień wyróżniono trzy profile osobowości: typ makiaweliczny — introwertyczny, o niskiej ugodowości, nazwany „jastrzębiem”, oraz dwa typy o niskim makiawelizmie, z których pierwszy — neurotyczny, ugodowy, o niższej samoocenie — nazwany został „gołębiem”, drugi zaś — ekstrawertywny, o niższym neurotyzmie i wyższej samoocenie — „liderem”. Teoria cech osobowości pozwala na opisanie zachowania tych trzech typów ludzi w kontaktach społecznych, biologia ewolucyjna zaś — na ich przyporządkowanie do trzech typów strategii, współwystępujących w ewolucyjnej „grze”, w której wygraną jest przetrwanie. Grupy różnią się niektórymi ocenami przyjaźni — różnica między ocenami „jastrzębi” i dwóch pozostałych grup dotyczy zaufania, niezależnie od płci, oraz kontroli i bliskości w grupie mężczyzn, co sugeruje niższą jakość przyjaźni mężczyzn „jastrzębi”. W przyjaźniach „jastrzębi” jest mniej bliskości, mniej zaufania i więcej niepożądanych form kontroli niż w grupach „gołębi” i „liderów”. Oceny przyjaźni nastawionych na kooperację „liderów” i „gołębi” — mimo odmiennych charakterystyk osobowościowych — nie różnią się w sposób istotny, z jedną tylko różnicą: kobiety „liderzy” udzielają i otrzymują więcej wsparcia nie tylko w porównaniu z „jastrzębiami”, lecz także „gołębiami”. Analiza skupień, która pozwoliła na wyróżnienie dwóch profili osobowości dla osób o niskim makiawelizmie, wydaje się dobrą metodą, pomocną w poszukiwaniu odmienności w zakresie dyspozycji osobowościowych osób ze skłonnością do manipulacji interpersonalnej.

Analiza regresji wykazała, że cechy osobowości, wraz z czasem trwania przyjaźni, umożliwiają przewidywanie ocen przyjaźni, przy czym w grupie kobiet najważniejszym predyktorem tych ocen była ekstrawersja, w grupie mężczyzn zaś stanowił go czas trwania przyjaźni. Makiawelizm w grupie kobiet oddziaływał na oceny wpływu wywieranego na przyjaciółkę, kontroli oraz otwartości, a w grupie mężczyzn — na oceny bliskości, wpływu wywieranego i ulegania wpływowi, satysfakcji i kontroli. Także cechy partnerów były istotnymi predyktorami ocen przyjaźni.

Związek przyjacielski jest relacją, do której obie osoby wnoszą własne oczekiwania, dyspozycje, umiejętności. Oceny związku, dokonywane przez każdego z partnerów, nie muszą być — jak pokazuje badanie — spójne. Jest jednak oczywiste, że makiawelizm jednego z partnerów wpływa nie tylko na „jego” związek, lecz również na związek widziany oczyma partnera. Być może, dobór przyjaciół o podobnym poziomie makiawelizmu, co uwidocznili się w badaniu, jest skutkiem trafnego rozróżniania przez niemakiawelistów „swoich” i odrzucania „obcych”, którzy nie mając wyboru, muszą szukać podobnych do siebie.

Zgromadzono dane empiryczne sugerujące, że różnice indywidualne w zakresie osobowości mogą być głównymi determinantami stopnia, w ja-

kim doświadczenia interpersonalne są nagradzające i satysfakcjonujące dla podmiotu (CLARK, REIS, 1998). Makiawelizm jest jedną z ludzkich właściwości, której negatywny wpływ na relacje interpersonalne może być przedmiotem dalszych dociekań.

11. MAKIAWELIZM W ZWIĄZKACH MAŁŻEŃSKICH — BADANIA WŁASNE

11.1. Wprowadzenie

Małżeństwo jest bliskim, trwałym, intymnym związkiem, pozwalającym obojgu partnerom na zaspokojenie potrzeb i realizację życiowych celów. Psychologia interesuje się czynnikami wpływającymi na wybór partnera, na trwałość związku, jego funkcjonowanie czy też satysfakcję z małżeństwa. Dobrą jakość małżeństwa zwykło się określać według różnych kryteriów, ale najważniejszym z nich jest subiektywne odczucie zadowolenia ze związku (BRAUN-GAŁKOWSKA, 1992). Poświęcone temu zagadnieniu badania prowadzone są między innymi w postaci analizy procesów interpersonalnych, lub też analizy procesów intrapersonalnych przy założeniu, że zachowanie małżonka warunkują jego cechy. W drugiego typu analizie często badane są pary małżonków, co umożliwia zestawianie zmiennych dotyczących relacji z cechami każdego z małżonków (WATSON, HUBBARD, WIESE, 2000). Bardzo niewiele badań jednocześnie ujmowało cechy i procesy (KARNEY, BRADBURY, 1997).

Jak cechy osobowości małżonków wpływają na relację? Najczęściej badaną cechą był neurotyzm (NEWTON, KIECOLT-GLASER, 1995; GEIST, GILBERT, 1996; KARNEY, BRADBURY, 1997; MÖLLER, 2004). Satysfakcja małżeńska i stabilność małżeństwa wiążą się z neurotyzmem ujemnie. Jednak inne cechy: ugodowość, sumienność, otwartość własna, ugodowość i otwartość partnera, negatywny i pozytywny afekt, także okazały się istotnymi predyktorami satysfakcji (WATSON, KLOHNEN, CASILLAS, SIMMS, HAIG, 2004). Wpływ cech partnera na satysfakcję jest zwykle znacznie słabszy niż wpływ cech osoby oceniającej, mimo to w badaniach bliźniąt uzyskano korelacje genetycznie uwarunkowanych cech osobowości żon z satys-

fakcją mężów (SPOTTS, LIGHTENSTEIN, PEDERSEN, NEIDERHISER, HANSSON, CEDERBLAD, REISS, 2005).

Oprócz cech osobowości małżonków ważną rolę odgrywają również ich umiejętności społeczne, takie jak zdolności komunikacyjne czy umiejętności rozwiązywania konfliktów — są one stałymi charakterystykami, wnoszonymi do małżeństwa. Osoby o kiepskich umiejętnościach zwiększają szansę, że małżeństwo będzie nieudane, niezależnie od cech osobowości (JOHNSON, BOOTH, 1998). Małżonkowie, komunikując się, wywierają na siebie wpływ — każde z nich jest jednocześnie osobą wpływającą i pozostającą pod wpływem partnera (PLOPA, 2005). Także staż małżeński może oddziaływać na procesy zachodzące w związku małżeńskim (HAFNER, SPENCE, 1988).

Intymność stanowi cechę relacji charakterystyczną dla bliskiego związku, jednak ludzie różnią się zdolnością i motywacją do jej doświadczania. Do jej osiągnięcia i utrzymania konieczne jest komunikowanie partnerowi akceptacji, zrozumienia i uznania. Ludzie z wysoką motywacją do bliskości, dążący do ciepłych, opartych na współpracy i zaufaniu związków, łatwiej osiągają satysfakcję z małżeństwa (PLOPA, 2003). Kobiety i mężczyźni różnią się stylem relacyjnym. Istota stylu kobiecego polega na dzieleniu się uczuciami i nawiązywaniu bliskości, gdyż takie oczekiwania są wobec kobiet kierowane. Kobieta jest więc „ekspertem od relacji”, zajmuje się uczuciami obojga partnerów, co daje jej władzę w związku, stanowiąc jednocześnie duże wyzwanie (BRANNON, 2002). Według Deborah TANNEN (1999) celem komunikacji kobiet jest tworzenie wspólnoty i osiąganie bliskości, a więc komunikacja ta opiera się na współdziałaniu, podczas gdy komunikacja mężczyzn służy osiągnięciu i eksponowaniu wysokiej pozycji w hierarchii, opiera się zatem na rywalizacji. Do bliskości kobiety dążą przez rozmowę i zwierzanie się, a mężczyźni — przez działanie. We współczesnym związku partnerskim rolą kobiet jest pielęgnowanie więzi i bliskości, a mąż ma zapewnić byt rodzinie (BRANNON, 2002). Różnice te są w dużej mierze skutkiem oddziaływania stereotypów płci, nabywanych od wczesnego dzieciństwa, określających, że zadaniem kobiet stanowi dbałość o innych ludzi, a zadaniem mężczyzn jest sprawowanie kontroli. Elementy stereotypów płci mają odniesienie do obiektywnie istniejących różnic w zachowaniu, gdyż kształtując stereotypowe przekonanie dotyczące płci, wpływają później na nasze zachowanie, przyjmując charakter nakazu (DEAUX, KITE, 2002). Ponieważ cechy tradycyjnie kobiece, takie jak: zrozumienie, troska, opiekuńczość, odpowiedzialność, liczenie się z innymi i wrażliwość, wymagają obecności drugiej osoby, więc kobiety w celu wyrażenia siebie potrzebują kontaktów z ludźmi, a ich obraz własnej osoby budowany jest na podstawie tego, jak radzą sobie w tych kontaktach (GROSS, MARCUS, 2002).

11.2. Problem i hipotezy

Celem prezentowanego badania była analiza związków między poziomem makiawelizmu małżonków i zadowoleniem z małżeństwa oraz zachowaniami komunikacyjnymi partnerów. Syndrom makiawelizmu przejawia się w specyficznych właściwościach funkcjonowania, które mogą — w pewnych warunkach — ułatwiać zdobywanie dóbr materialnych czy też utrzymanie władzy, jednak raczej nie sprzyjają powodzeniu w długotrwałych związkach (por. rozdział 10.1.). Zadowolenie ze związku stanowi jeden z podstawowych wskaźników jego jakości. Jeśli faktycznie ceną, jaką płacą makiaweliści, jest niepowodzenie w długotrwałych relacjach (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), satysfakcja z małżeństwa może być związana z poziomem makiawelizmu ujemnie. Można też oczekiwać związku makiawelizmu obojga partnerów ze specyficznym wzorem zachowań komunikacyjnych w małżeństwie.

Relację między właściwościami osobowościowymi małżonków a ich satysfakcją z małżeństwa tłumaczyć mogą dwa modele (CAUGHLIN, HUSTON, HOUTS, 2000). Pierwszy z nich, który nazwać można intrapersonalnym, zakłada, że cechy małżonka wpływają bezpośrednio na jego odczucia dotyczące wszystkich aspektów życia, a więc także oddziałują na odczuwaną przez niego satysfakcję z małżeństwa. Model ten opiera się na przekonaniu, że ludzie mogą spostrzegać swe związki z innymi niezależnie od dynamiki interakcji między sobą i partnerem. Są też wyniki badań potwierdzające tezę, że wpływ cechy na satysfakcję z małżeństwa może dokonywać się bez pośrednictwa zachowania małżonków — osoby o wysokim poziomie lęku czuły się generalnie mniej szczęśliwe, niezależnie od okoliczności (KARNEY, BRADBURY, 1997). Zgodnie z intrapersonalnym modelem satysfakcji, makiaweliści, przypisujący innym złe intencje, spostrzegający świat jako arenę walki o swoje i obawiający się wykorzystania przez innych, a także ze względu na chłód i emocjonalne wyobcowanie, które oddzielają ich od ludzi, odczuwają mniejszą satysfakcję w różnych dziedzinach życia, a szczególnie w tych, które związane są z kontaktami interpersonalnymi (FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992; WILSON, NEAR, MILLER, 1996; SZMAJKE, 2001). Analogiczną zależność udowodniono dla neurotyzmu małżonków (CAUGHLIN, HUSTON, HOUTS, 2000).

Model interpersonalny zakłada wpływ cech osoby na satysfakcję jej partnera — osoba o danej dyspozycji osobowościowej nawiązuje relację w określony sposób, tworząc specyficzny klimat związku. Wpływ ten dokonuje się między innymi dzięki procesowi komunikacji. Przypisywane makiawelistom właściwości: egocentryzm, brak zainteresowania potrzebami i celami partnera, przedmiotowe traktowanie ludzi, brak empatii

i chłód emocjonalny (CHRISTIE, GEIS, 1970), nie służą związkowi i mogą obniżyć satysfakcję małżonka. Przedstawione rozważania skłaniają ku sformułowaniu następującej hipotezy:

1. Makiawelizm jest związany negatywnie z satysfakcją z małżeństwa osoby makiawelicznej i jej małżonka.

Badacze często podkreślają, że wpływ cech osobowości partnerów na relację małżeńską uwidacznia się w procesach komunikacji (FITZPATRICK, BADZINSKI, 1994). Ważnym atrybutem osobowości makiawelicznej jest specyficzny stosunek do innych ludzi, traktowanych w sposób instrumentalny. Makiawelista osiąga swój cel, komunikując się z partnerem; kiedy zostaje tej możliwości pozbawiony, nie może oddziaływać skutecznie. W długotrwałych związkach komunikacja między partnerami jest sprawą pierwszoplanową, gdyż od niej w dużej mierze zależy jakość związku. Komunikacja w małżeństwie służy nie tylko wymianie informacji, lecz także budowaniu i utrzymywaniu więzi. Każda para tworzy własne strategie komunikacyjne. W stałym związku można oczekiwać różnic w sposobach komunikowania się, związanych z poziomem makiawelizmu obojga partnerów. Jeśli przyjąć za Mieczysławem PŁOĄ (2005), że istotne są trzy wymiary komunikowania się małżonków, obejmujące komunikację wspierającą, deprecjonującą i zaangażowaną, można oczekiwać, że makiawelista wykaże mniejsze zainteresowanie wspieraniem partnera — okazywaniem szacunku, zainteresowania, troski, a także mniejsze zaangażowanie, manifestowane okazywaniem uczuć, podkreślaniem ważności partnera, czy też zapobieganiem konfliktem, choć może wszystkie te zachowania wykorzystywać w celu uzyskania doraźnej, osobistej korzyści. W dłuższej perspektywie czasowej cel takich zabiegów, traktowanych instrumentalnie, może stać się dla partnera czytelny, w związku z tym okażą się mniej skuteczne, zapewne więc będą stosowane rzadziej. Można przypuszczać, że osoba o niskim makiawelizmie, zainteresowana w większym stopniu potrzebami partnera, będzie skłonna wykorzystywać wspomniane strategie dla dobra związku. Wymiar deprecjacji obejmuje między innymi agresję, dominację, kontrolę; są to zachowania spójne z makiawelicznym stosunkiem do ludzi. Choć makiawelista nie musi być agresywny, gdy spostrzeża inne możliwości skłonienia partnera do pożądanых zachowań, może uciekać się także do takich sposobów wpływu. Wraz z trwaniem małżeństwa, gdy subtelniejsze sposoby wpływu zawodzą, tego typu zachowania mogą pojawiać się częściej. Weryfikacji poddano następującą hipotezę:

2. Makiawelizm jest związany z zachowaniami komunikacyjnymi w małżeństwie: negatywnie — z udzielaniem partnerowi wsparcia i okazywaniem zaangażowania, i pozytywnie — z deprecjonowaniem partnera.

Można oczekiwać, że powiązania poziomu makiawelizmu osoby ze stosowanymi przez nią sposobami komunikowania się z partnerem staną się wy-

rażne wtedy, gdy dane pochodzić będą z samooceny, jeśli założymy, że sprawność w manipulowaniu partnerem sprawi, że nie do końca zdoła uświadomić sobie stosowane przez makiawelistę sposoby wpływu. Patrząc z innej perspektywy, w długotrwałych związkach stosowane instrumentalnie strategie manipulacji powinny być dla partnera czytelne, dlatego też zależność, którą postuluje hipoteza 2., występować może niezależnie od tego, czy dane pochodzą z samooceny, czy z szacowania zachowań partnera.

Małżonkowie pozostają w stałej interakcji — wpływając na siebie wzajemnie, ustalają wspólnie wzorce komunikacji. Makiawelizm osoby może być związany także z zachowaniami komunikacyjnymi jej partnera. Makiaweliczny chłód i wycofanie, egocentryzm, nieufność, niełojalność makiawelicznego małżonka — wszystko to może zniechęcać partnera do prezentowania zachowań wspierających i zmniejszać jego zaangażowanie, a jednocześnie zwiększać skłonność do zachowań deprecjonujących, mogących mieć charakter odwetu. Takie reakcje mogą być związane ze stażem małżeńskim, gdyż z czasem cechy makiawelisty, początkowo maskującego swe intencje, powinny stać się dla partnera bardziej widoczne. Hipoteza przyjęła następującą formę:

3. Makiawelizm małżonka jest związany z zachowaniami komunikacyjnymi jego partnera: negatywnie — z udzielaniem wsparcia i okazywaniem zaangażowania, a pozytywnie — z zachowaniami deprecjonującymi.

11.3. Grupa badana i metoda

11.3.1. Uczestnicy i procedura

Grupę badaną stanowiło 101 par małżeńskich, których staż małżeński wahał się od 1 roku do 52 lat ($M = 17$), natomiast wiek osób zawierał się w przedziale od 22 do 76 lat ($M = 41$, $SD = 10$). Liczba dzieci wahała się od 0 do 5 (17 par bezdzietnych, 28 par — 1 dziecko, 41 par — 2 dzieci, 15 par — 3 i więcej dzieci). Większość osób badanych miała wykształcenie średnie (podstawowe i zawodowe — 25 osób, średnie — 97, wyższe — 80 osób).

W trakcie rekrutacji do badań zastosowano metodę *snow ball* (por. KUCZYŃSKA, 2001). Grupę wyjściową stanowili studenci czterech śląskich uczelni. Ankiety były anonimowe. Osoby badane otrzymały komplet kwestionariuszy wraz z instrukcją w osobnych kopertach dla męża i żony, które po wypełnieniu zaklejano i umieszczano w większej kopercie. Z liczby

140 przygotowanych kwestionariuszy zwrócono 111 (82%), z czego 10 zostało wyeliminowanych z analizy, gdyż były niekompletne.

11.3.2. Narzędzia badawcze

Skala makiawelizmu. Skala do badania makiawelizmu Mach IV (por. rozdział 9.) wykazała rzetelność $\alpha = 0,69$. Średnie wyników wynosiły: kobiety $M = 86,8$, $SD = 10,1$; mężczyźni $M = 91$, $SD = 13,4$.

Satysfakcja z małżeństwa. Do badania satysfakcji z małżeństwa posłużyła Skala Satysfakcji Małżeńskiej ENRICH (ENRICH Marital Satisfaction Scale; FOWERS, OLSON, 1993) we własnym tłumaczeniu. Skala składa się z dziesięciu stwierdzeń, służących do oceny zadowolenia z osobowości partnera, sposobu podziału obowiązków, komunikacji, wspólnego podejmowania decyzji, sytuacji finansowej, spędzania czasu wolnego, życia seksualnego, obowiązków rodzicielskich, stosunków z bliskimi oraz życia religijnego („Nie jestem zadowolony(a) z osobowości i nawyków mojego(ej) partnera/partnerki”). Osoba badana ustosunkowuje się do stwierdzeń, korzystając ze skali pięciostopniowej (od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”). Wskaźnikiem satysfakcji z małżeństwa jest suma uzyskanych punktów. Rzetelność skali w badaniu pilotażowym wyniosła $\alpha = 0,79$, a w referowanych badaniach $\alpha = 0,73$. Średnie wyników były następujące: satysfakcja żony: $M = 36,7$, $SD = 6,54$; satysfakcja męża: $M = 37,8$, $SD = 6,19$.

Kwestionariusz Komunikacji Małżeńskiej. Opracowany przez Marię Kaźmierczak i Mieczysława Plopę kwestionariusz składa się trzydziestu stwierdzeń, tworzących trzy skale: *Wsparcia*, *Zaangażowania* i *Deprecjacji*, odpowiadające trzem obszarom komunikowania się w relacji małżeńskiej; odpowiednio: komunikacji wspierającej, komunikacji zaangażowanej i komunikacji deprecjonującej. Stwierdzenia opisują konkretne zachowania własne (w wersji samooceny) lub partnera (szacowanie). Osoba badana ustosunkowuje się do nich, wybierając jedną z pięciu kategorii odpowiedzi (od „nigdy” do „zawsze”). Trafność i rzetelność kwestionariusza zostały potwierdzone w badaniach (PLOPA, 2005). Zastosowano skalę w obu wersjach — małżonkowie najpierw opisywali zachowania partnera, a następnie własne. W referowanym badaniu rzetelność skali okazała się bardzo dobra (*Wsparcie* — dane z szacowania $\alpha = 0,91$, dane z samooceny $\alpha = 0,90$; *Zaangażowanie* — dane z szacowania $\alpha = 0,86$, dane z samooceny

$\alpha = 0,82$; *Deprecjacja* — dane z szacowania $\alpha = 0,91$, dane z samooceny $\alpha = 0,88$). Średnie wyników w badanej grupie były następujące: zachowania komunikacyjne żony — dane z szacowania: *Wsparcie* $M = 40,03$, $SD = 7,03$, *Zaangażowanie* $M = 29,53$, $SD = 7,03$, *Deprecjacja* $M = 22,91$, $SD = 7,78$; dane z samooceny: *Wsparcie* $M = 42,2$, $SD = 5,74$, *Zaangażowanie* $M = 30,27$, $SD = 5,53$, *Deprecjacja* $M = 22,17$, $SD = 5,82$; zachowania komunikacyjne męża — dane z szacowania: *Wsparcie* $M = 38,71$, $SD = 7,16$, *Zaangażowanie* $M = 30,12$, $SD = 6,67$, *Deprecjacja* $M = 21,47$, $SD = 6,92$; dane z samooceny: *Wsparcie* $M = 41,54$, $SD = 5,65$, *Zaangażowanie* $M = 32,93$, $SD = 5,38$, *Deprecjacja* $M = 22,41$, $SD = 6,6$.

Analiza statystyczna danych. Wykorzystano analizę ścieżek w wersji eksploracyjnej (program AMOS 4) oraz — dodatkowo — analizę czynnikową, analizę korelacyjną i test t Studenta dla grup niezależnych. Analizę ścieżek wybrano z tego względu, że jest metodą pozwalającą na określenie kierunku zależności między zmiennymi oraz na identyfikację zmiennych — mediatorów (GAUL, MACHOWSKI, 1987). Modele ścieżek w ramach analizy eksploracyjnej utworzone zostały na podstawie wskaźników modyfikacji i redukowane o ścieżki nieistotne na poziomie $p = 0,05$. We wszystkich analizach zastosowano test dwustronny.

11.4. Wyniki i dyskusja

11.4.1. Makiawelizm, satysfakcja i zachowania komunikacyjne — relacje między zmiennymi

Korelacje między wszystkimi występującymi w badaniu zmiennymi zaprezentowano w tabeli 16. (dla grup kobiet i mężczyzn osobno) oraz w tabeli 17. (dla par). Poziom makiawelizmu małżonków był skorelowany, jednak współczynnik korelacji nie osiągnął wartości statystycznie istotnej. Zachowania komunikacyjne poszczególnych osób oraz par małżonków były z sobą skorelowane. *Wsparcie* i *Zaangażowanie* korelowały dodatnio z sobą i ujemnie — ze skalą *Deprecjacji*. Ponieważ korelacje między skalami *Wsparcia* i *Zaangażowania* były wyższe niż w poprzednich badaniach Kwestionariuszem Komunikacji Małżeńskiej (w ocenach $R = 0,784$ i $R = 0,810$; por. PŁOPA, 2005, s. 131), w celu redukcji danych

Korelacje między zmiennymi w grupie kobiet (poniżej)

Zmienne		1.	2.	3.	4.
Kobiety	1. Makiawelizm	—	-0,079	-0,114	-0,260**
	2. Staż małżeński	0,133	—	-0,212*	-0,147
	3. Satysfakcja	-0,301**	-0,328**	—	0,512**
	4. Wsparcie (samoocena)	-0,220*	-0,167	0,451**	—
	5. Zaangażowanie (samoocena)	-0,218*	-0,345**	0,418**	0,648**
	6. Troska (samoocena)	-0,239*	-0,282**	0,465**	0,899**
	7. Deprecjacja (samoocena)	0,314**	0,171	-0,406**	-0,436**
	8. Wsparcie (szacowanie)	-0,222*	-0,252*	0,353**	0,329**
	9. Zaangażowanie (szacowanie)	-0,214*	-0,298**	0,385**	0,216*
	10. Troska (szacowanie)	-0,231*	-0,291**	0,387**	0,283**
	11. Deprecjacja (szacowanie)	0,196*	0,259**	-0,272**	-0,169

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. $N = 202$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Korelacje między zmiennymi

Zmienne		1.	2.	3.	4.
Żony	1. Makiawelizm	0,147	0,133	-0,176	-0,180
	2. Staż małżeński	-0,079	1,000	-0,212*	-0,147
	3. Satysfakcja	0,035	-0,328**	0,408**	0,212*
	4. Wsparcie (samoocena)	-0,045	-0,167	0,381**	0,381**
	5. Zaangażowanie (samoocena)	0,060	-0,345**	0,253*	0,273**
	6. Troska (samoocena)	0,004	-0,282**	0,345**	0,352**
	7. Deprecjacja (samoocena)	0,162	0,171	-0,360**	-0,353**
	8. Wsparcie (szacowanie)	-0,173	-0,252*	0,635**	0,766**
	9. Zaangażowanie (szacowanie)	-0,225*	-0,298**	0,532**	0,618**
	10. Troska (szacowanie)	-0,200*	-0,291**	0,609**	0,717**
	11. Deprecjacja (szacowanie)	0,313**	0,259**	-0,547**	-0,530**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. $N = 202$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

przeprowadzono na wynikach Kwestionariusza analizę czynnikową¹³, oddzielnie na danych pochodzących z szacowania i oddzielnie na danych uzyskanych z samooceny. Wyodrębniono dwa czynniki kontrolujące 50,7% (szacowanie) i 50,3% (samoocena) wariacji wyników, które nazwano *Troska* i *Deprecjacja*, a następnie użyto w analizie ścieżek. Rzetelność

¹³ Metodą głównych składowych, z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera.

Tabela 16

przekątnej) i mężczyzn (powyżej przekątnej)

Mężczyźni						
5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
-0,169	-0,231*	0,337**	0,054	0,122	0,091	0,057
-0,211*	-0,196*	0,119	-0,302**	-0,317**	-0,329**	0,278**
0,414**	0,495**	-0,351**	0,399**	0,379**	0,411**	-0,346**
0,687**	0,908**	-0,540**	0,407**	0,376**	0,414**	-0,283**
—	0,925**	-0,369**	0,344**	0,519**	0,462**	-0,187
0,913**	—	-0,478**	0,411**	0,499**	0,484**	-0,252*
-0,387**	-0,443**	—	-0,171	-0,072	-0,119	0,409**
0,347**	0,374**	-0,347**	—	0,784**	0,940**	-0,594**
0,393**	0,340**	-0,384**	0,810**	—	0,946**	-0,505**
0,393**	0,376**	-0,384**	-0,948**	0,952**	—	-0,560**
-0,234*	-0,225*	0,370**	-0,733**	-0,697**	-0,747**	—

Tabela 17

w parach małżonków

Mężowie						
5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
-0,169	-0,196*	0,009	-0,232*	-0,238*	-0,250*	0,142
-0,211*	-0,196*	0,119	-0,302**	-0,317**	-0,329**	0,278**
0,200*	0,223*	-0,125	0,608**	0,511**	0,583**	-0,477**
0,311**	0,382**	-0,159	0,728**	0,648**	0,721**	-0,537**
0,300**	0,324**	-0,148	0,604**	0,657**	0,669**	-0,432**
0,334**	0,383**	-0,166	0,723**	0,711**	0,757**	-0,519**
-0,263**	-0,338**	0,231*	-0,382**	-0,281**	-0,343**	0,551**
0,496**	0,674**	-0,429**	0,450**	0,412**	0,460**	-0,334**
0,525**	0,617**	-0,404**	0,396**	0,356**	0,403**	-0,353**
0,535**	0,674**	-0,434**	0,444**	0,406**	0,454**	-0,359**
-0,314**	-0,443**	0,614**	-0,289**	-0,200*	-0,261**	0,398**

nowej skali (*Troska*) wynosiła $\alpha = 0,936$ (szacowanie) i $\alpha = 0,909$ (samoocena). Wszystkie pytania, które przyporządkowane zostały do czynnika pierwszego, w oryginalnej wersji Kwestionariusza tworzyły skale *Zaangażowania* i *Wsparcia*, czynnik drugi zaś odpowiadał dokładnie skali *Deprecjacji*.

Oceny satysfakcji z małżeństwa mężów i żon były skorelowane w sposób umiarkowany; podobnie satysfakcja, niezależnie od płci, korelowała

z zachowaniami komunikacyjnymi własnymi i partnera. Wyższe korelacje wskazują na związek satysfakcji osoby z dokonywanymi przez nią ocenami zachowań partnera. Staż małżeński korelował ujemnie z satysfakcją i pozytywnymi zachowaniami komunikacyjnymi, a dodatkowo — z deprecjacją partnera.

Korelację makiawelizmu z satysfakcją (ujemną) i wszystkimi wskaźnikami zachowań komunikacyjnych (dodatnia dla *Deprecjacji*, ujemna dla pozostałych skal) zaobserwowano w grupie kobiet. W grupie mężczyzn zależności są słabsze i mniej konsekwentne. Makiawelizm męża korelował z ocenami zachowań komunikacyjnych żony, ale tylko otrzymanymi w drodze szacowania. Makiawelizm żony korelował ujemnie z pozytywnymi zachowaniami komunikacyjnymi męża. Grupy kobiet i mężczyzn różniły się istotnie jedynie poziomem makiawelizmu, wyższym w grupie mężczyzn ($t = -2,489$, $df = 200$, $p = 0,014$), oraz ocenami *Zaangażowania* uzyskanymi w samoocenie, wyższymi w grupie kobiet ($t = -3,453$, $df = 200$, $p = 0,001$).

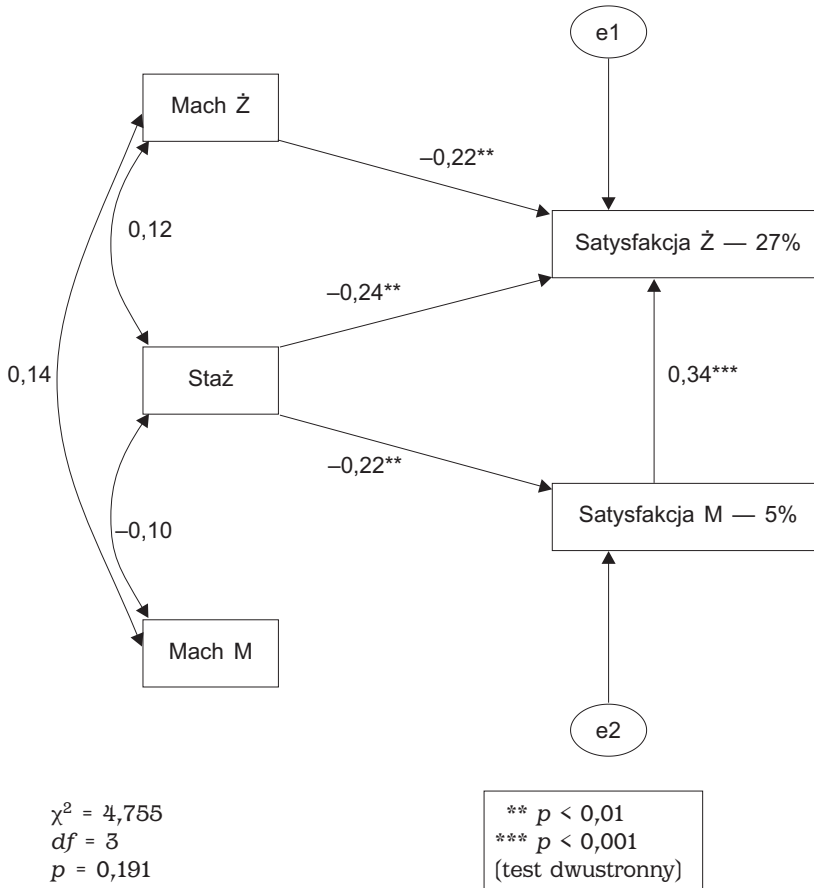
11.4.2. Makiawelizm, staż małżeński i satysfakcja z małżeństwa — model 1.

Pierwszym celem analizy było określenie, czy makiawelizm obojga małżonków jest związany z ich satysfakcją z małżeństwa. W modelu 1. makiawelizm męża i żony oraz staż małżeński traktowane są jako zmienne egzogeniczne, a oceny satysfakcji z małżeństwa obojga małżonków stanowią zmienne endogeniczne. Spodziewano się bezpośredniego wpływu makiawelizmu na satysfakcję w perspektywie aktora, czyli na poziomie intrapersonalnym (cecha osoby i jej satysfakcja), oraz w perspektywie partnera, czyli na poziomie interpersonalnym (cecha partnera i satysfakcja aktora; por. WHISMAN, UEBELACKER, WEINSTOCK, 2004).

Statystyczne wskaźniki uzyskanego w eksploracyjnej analizie ścieżek modelu świadczą o jego wystarczającym dopasowaniu ($\chi^2 = 4,755$, $df = 3$, $p = 0,191$, $GFI = 0,982$, $AGFI = 0,908$). Model 1., przedstawiony na rysunku 1., prezentujący wyłącznie istotne statystycznie zależności, wskazuje wpływ makiawelizmu na satysfakcję z małżeństwa jedynie na poziomie intrapersonalnym i wyłącznie w grupie kobiet.

Makiawelizm kobiety pozwala przewidywać jej satysfakcję z małżeństwa — im wyższy makiawelizm, tym niższa satysfakcja ($-0,22^{**}$)¹⁴. Ujem-

¹⁴ ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.



Rys. 1. Makiawelizm małżonków i staż małżeński a satysfakcja z małżeństwa — analiza ścieżek, model 1.

(Wskaźniki procentowe oznaczają procent wyjaśnionej wariancji; **Ż** — żony, **M** — mężowie)

ny wpływ stażu małżeńskiego na satysfakcję dotyczy obojga partnerów (żona: $-0,24^{**}$, mąż: $-0,22^{**}$). Makiawelizm żony, staż małżeński i satysfakcja męża ($0,34^{***}$) razem wyznaczają satysfakcję żony. Zadowolenie męża sprzyja poczuciu satysfakcji żony. Hipoteza 1., łącząca makiawelizm obojga partnerów bezpośrednio z satysfakcją ze związku, została więc potwierdzona w ograniczonym zakresie, jako że zależność taka nie wystąpiła w grupie mężczyzn, satysfakcja kobiet zaś nie była związana z makiawelizmem ich partnerów.

Makiawelizm kobiet nie sprzyja satysfakcji z małżeństwa, odczuwanej przez kobietę, a makiawelizm mężczyzn nie wpływa na satysfakcję małżonków. Dlaczego tak się dzieje? Przyczyną może być to, że rola żony

(i matki) wymaga zapewne od makiawelistek znacznego wysiłku — oczekuje się od nich opiekuńczości, zainteresowania innymi i kompetencji społecznych (BRANNON, 2002; GROSS, MARCUS, 2002; PLOPA, 2005), co jest niezgodne z ich predyspozycjami. Zgodnie z hipotezą mimikry makiaweliczne żony musiałyby się upodobnić do niemakiawelistek, aby utrzymać związek i sprostać oczekiwaniom (WILSON, NEAR, MILLER, 1996). Z powodu większego wysiłku wkładanego w związek, a także ze względu na trudności w spełnianiu wymagań roli, efekty ich starań mogą być niewystarczające — niezgodne z oczekiwaniami własnymi lub otoczenia społecznego, a tym samym obniżać satysfakcję z małżeństwa.

Rola mężczyzny i męża nie narzuca osobie o wyższym makiawelizmie podobnych ograniczeń. Wręcz przeciwnie, promowane są zachowania dla niego naturalne, takie jak kontrola, stanowczość, zadaniowe podejście, asertywność, nieemocjonalność (BRANNON, 2002). Dodatkowy wysiłek mężczyzn o wyższym makiawelizmie nie jest więc konieczny, a wymagania roli mogą zostać łatwiej spełnione. Makiaweliczne skłonności skierowane na zewnątrz, poza rodzinę, mogą być akceptowane, czy nawet cennie, jeśli traktowane są jako źródło działań zapewniających rodzinie byt, natomiast w rodzinie mogą być tolerowane jako przynoszące wymierne korzyści i zgodne z rolą męską. Szczególnie w tradycyjnych rodzinach (a średnia wieku w grupie badanej była wysoka), w których mężczyzna zdobywa zasoby, a rodziną opiekuje się żona, makiaweliczne zachowania męża mają szansę zyskać aprobatę. W rodzinach młodych, w których wzajemne oczekiwania małżonków są inne, gdyż role męża i żony zostały zdefiniowane inaczej, makiawelizm męża mógłby być cechą mniej akceptowaną i wskutek tego wyraźniej wpływającą na relację.

Model 1. wyjaśnia w większym stopniu satysfakcję małżeńską żony (27% wyjaśnionej wariancji) niż męża (jedynie 5% wyjaśnionej wariancji). Uwzględnione w badaniu zmienne nie są w stanie zadowalająco wyjaśnić satysfakcji męża. Nie ma więc powodów, aby oczekiwać, że mężowie makiawelistek są ze swych małżeństw mniej zadowoleni. Dzieje się tak mimo to, że właśnie kobieta jest osobą „odpowiedzialną” za dobre relacje interpersonalne w rodzinie (TANNEN, 1999; BRANNON, 2002). Socjalizacja dziewczynek nastawiona jest na wykształcanie cech i umiejętności do tego niezbędnych, łącznie z poświęcaniem się dla dobra najbliższych, co zupełnie nie leży w naturze makiawelistek. Makiaweliczna kobieta może faktycznie słabiej radzić sobie z tymi zadaniami, co jednak nie przyczynia się do spadku satysfakcji jej małżonka.

11.4.3. Makiawelizm, staż małżeński i zachowania komunikacyjne w samoocenie małżonków — model 2.

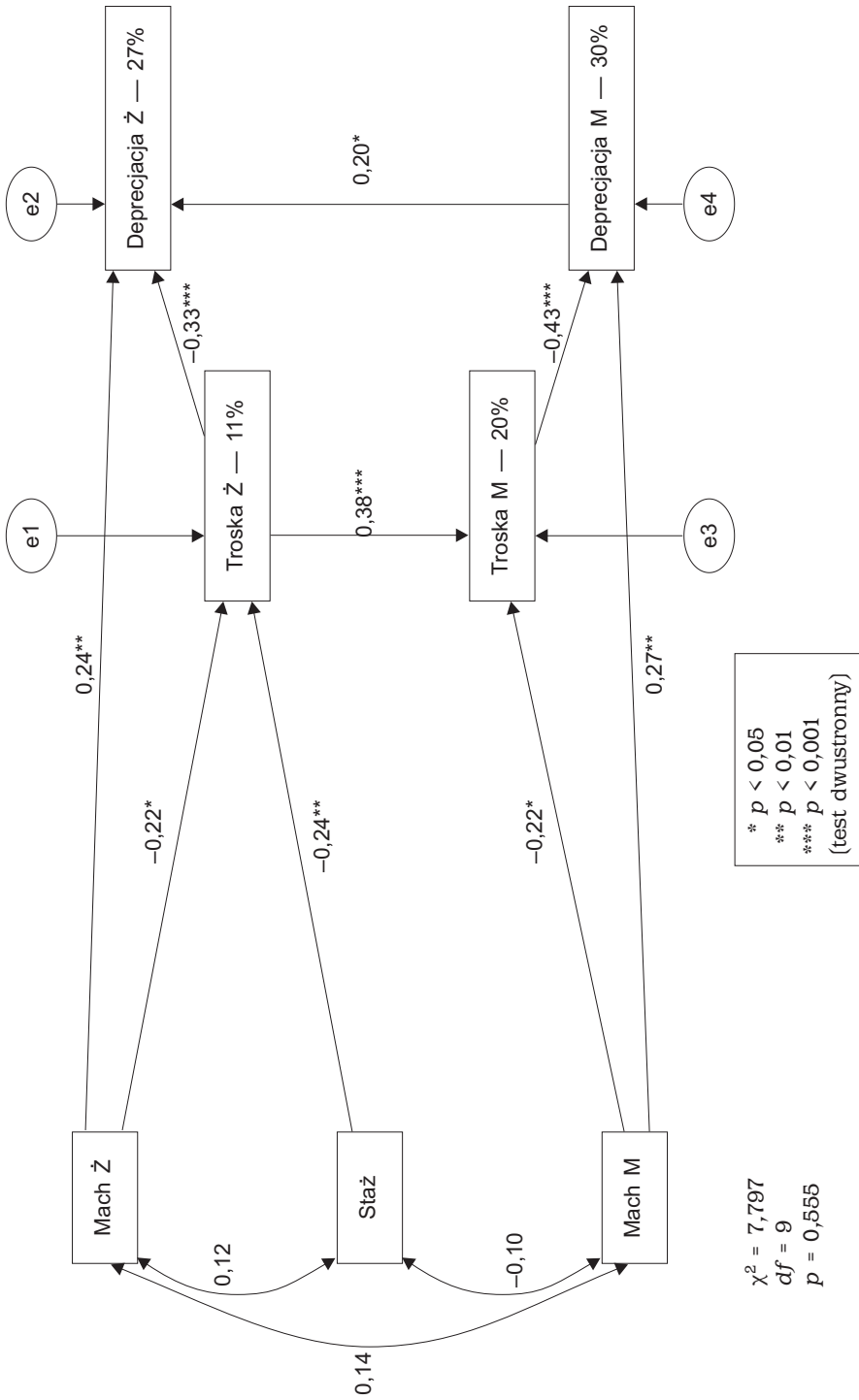
Kolejnym celem analizy było ustalenie, czy poziom makiawelizmu obciąża partnerów wiąże się z określonymi za pomocą samooceny zachowaniami komunikacyjnymi małżonków. Makiawelizm męża i żony oraz staż małżeński ponownie traktowane są jako zmienne egzogeniczne, a oceny własnych zachowań komunikacyjnych małżonków (skale *Troska* i *Deprecjacja*)¹⁵ — jako zmienne endogeniczne. Na poziomie intrapersonalnym oczekiwano ujemnego związku makiawelizmu osoby oceniającej z troską okazywaną partnerowi i dodatniego związku z deprecjacją partnera. Na poziomie interpersonalnym możliwy był bezpośredni i pośredni związek makiawelizmu partnera z okazywaną mu troską (ujemny) i z deprecjacją (dodatni). Na poziomie intrapersonalnym uzyskany wynik był zgodny z tymi oczekiwaniami, natomiast na poziomie interpersonalnym bezpośrednich efektów makiawelizmu nie stwierdzono. Statystyczne wskaźniki uzyskanego w analizie eksploracyjnej modelu wskazują na jego wystarczające dopasowanie do danych ($\chi^2 = 7,797$, $df = 9$, $p = 0,555$, $GFI = 0,979$, $AGFI = 0,923$). Model 2., zawierający jedynie istotne statystycznie zależności, prezentuje rysunek 2.

Troska, jaką okazywała żona, była kształtowana jedynie bezpośrednio: przez makiawelizm żony ($-0,22^*$)¹⁶ i staż małżeński ($-0,24^{**}$). Im wyższy poziom osiągał makiawelizm żony i im dłużej trwało małżeństwo, tym mniej było pożądanych zachowań komunikacyjnych żony. Obie te zmienne wyjaśniają jednak tylko 11% wariancji troski okazywanej przez żonę.

Troska, jaką okazywał mąż, pozostawała pod bezpośrednim wpływem makiawelizmu męża ($-0,223^*$) i troski okazywanej przez żonę ($0,38^{***}$) oraz pod wpływem pośrednim makiawelizmu żony ($-0,082$) i stażu małżeńskiego ($-0,09$), dokonującym się za pośrednictwem troski żony. Także w tym wypadku im wyższy był makiawelizm męża, lecz także żony, oraz dłuższy staż małżeński, tym mniej pojawiała się pożądanych zachowań komunikacyjnych męża. Jednocześnie okazywana mężowi przez żonę troska skutkowała większą troską wobec żony. Zmienne te wyjaśniają 20% wariancji troski, jaką okazywał mąż.

¹⁵ W dalszym wywodzie zachowania komunikacyjne małżonków, składające się na skale: *Troska* i *Deprecjacja*, nazywane będą skrótowo okazywaniem partnerce/partnerowi troski oraz deprecjonowaniem partnerki/partnera.

¹⁶ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.



Rys. 2. Makiawelizm małżonków i staż małżeński a zachowania komunikacyjne w samoocenie małżonków — analiza ścieżek, model 2. (Wskaźniki procentowe oznaczają procent wyjaśnionej wariancji; **Ż** = żony, **M** = mężowie).

Na okazywaną przez żonę deprecjację wpływał bezpośrednio jej makiawelizm (0,236**), który oddziaływał na deprecjację także pośrednio — za pośrednictwem troski (0,077), oraz troska żony wobec męża (-0,327***) i deprecjacja męża wobec żony (0,20*). Oprócz tego widoczny był niewielki pośredni wpływ makiawelizmu męża (0,072) i stażu małżeńskiego (0,085). Razem zmienne te wyjaśniają 27% wariancji deprecjacji okazywanej mężowi. Wszystkie te zmienne — oprócz troski żony — oddziałują w tym samym kierunku, zwiększając liczbę niepożądanych, deprecjonujących partnera komunikatów.

Z kolei na deprecjację okazywaną przez męża makiawelizm męża wpływał bezpośrednio (0,266**), a także pośrednio (0,095) — za pośrednictwem troski męża. Zaobserwowano też bezpośredni wpływ troski męża (-0,427***). Na deprecjację okazywaną przez męża wpływał również pośrednio — w bardzo ograniczonym zakresie — makiawelizm żony (0,035) i staż małżeński (0,085). Zmienne te tłumaczą 30% wariancji deprecjacji okazywanej przez męża. Ponownie makiawelizm męża (wraz ze stażem małżeńskim) był czynnikiem negatywnie wpływającym na komunikację, zwiększając liczbę niepożądanych zachowań wobec partnerki, natomiast okazywana jej troska, tego typu komunikację ograniczała.

Model 2. lepiej wyjaśnia pozytywne zachowania komunikacyjne mężów (troska — 20% wyjaśnionej wariancji) niż żon (troska — 11% wyjaśnionej wariancji). Lepiej udało się wyjaśnić uwarunkowania niepożądanych zachowań komunikacyjnych (deprecjacja okazywana przez żonę — 27% wyjaśnionej wariancji, deprecjacja okazywana przez męża — 30%). Efekty całkowite makiawelizmu mężczyzn w modelu 2. wyniosły: dla zachowań wspierających -0,223 (troska — mężczyźni), dla zachowań deprecjonujących 0,072 (deprecjacja — kobiety) i 0,361 (deprecjacja — mężczyźni). Natomiast efekty całkowite makiawelizmu kobiet wyniosły: dla zachowań wspierających -0,216 (troska — kobiety) i -0,082 (troska — mężczyźni), dla zachowań deprecjonujących 0,313 (deprecjacja — kobiety) i 0,035 (deprecjacja — mężczyźni). Wydaje się więc, że makiawelizm partnerów w modelu 2. relatywnie silniej oddziałuje na negatywny — w porównaniu z pozytywnym — aspekt komunikacji w małżeństwie, szczególnie w grupie mężczyzn. Makiawelizm męża nie wpływa na okazywaną mu przez żonę troskę.

Oparty na samoocenie model 2. wykazuje, że makiawelizm każdego z małżonków wpływa na jego zachowania komunikacyjne, co stanowi potwierdzenie hipotezy 2. Im wyższy jest poziom makiawelizmu partnerów, tym mniejsze okazują małżonkowi wsparcie i zainteresowanie, skupieni raczej na egoistycznych celach niż na partnerze lub relacji. Jednocześnie makiaweliczna potrzeba kontroli i dominacji, często ujawniana w eksperymentach (por. CHRISTIE, GEIS, 1970; FEHR, SAMSOM, PAULHUS, 1992), a tak-

że niższa empatia (BARNETT, THOMPSON, 1985; SJÖBERG, LITTORIN, 2003), znajdują wyraz w częstszej deprecjacji partnera. Hipoteza 3. znalazła jedynie częściowe poparcie, ponieważ bezpośredniego wpływu makiawelizmu partnera na zachowania komunikacyjne osoby oceniającej nie zaobserwowano, choć widoczne było oddziaływanie pośrednie. Wydaje się, że wpływ makiawelizmu partnera na zachowania małżonka może być rozumiany w kategoriach odwetu: mniej wspierany i częściej deprecjonowany partner odpowiada podobnym zachowaniem. Różnice płciowe polegają więc jedynie na tym, że żony są skłonne deprecjonować makiawelicznych partnerów, a mężowie makiawelistek zarówno okazują im mniejszą troskę, jak i częściej stosują wobec nich deprecjację.

Wyniki wskazują, że czas może działać na niekorzyść komunikacji w małżeństwie, prowadząc do zwiększenia liczby komunikatów niepożądanych i do ograniczenia liczby pożądanych.

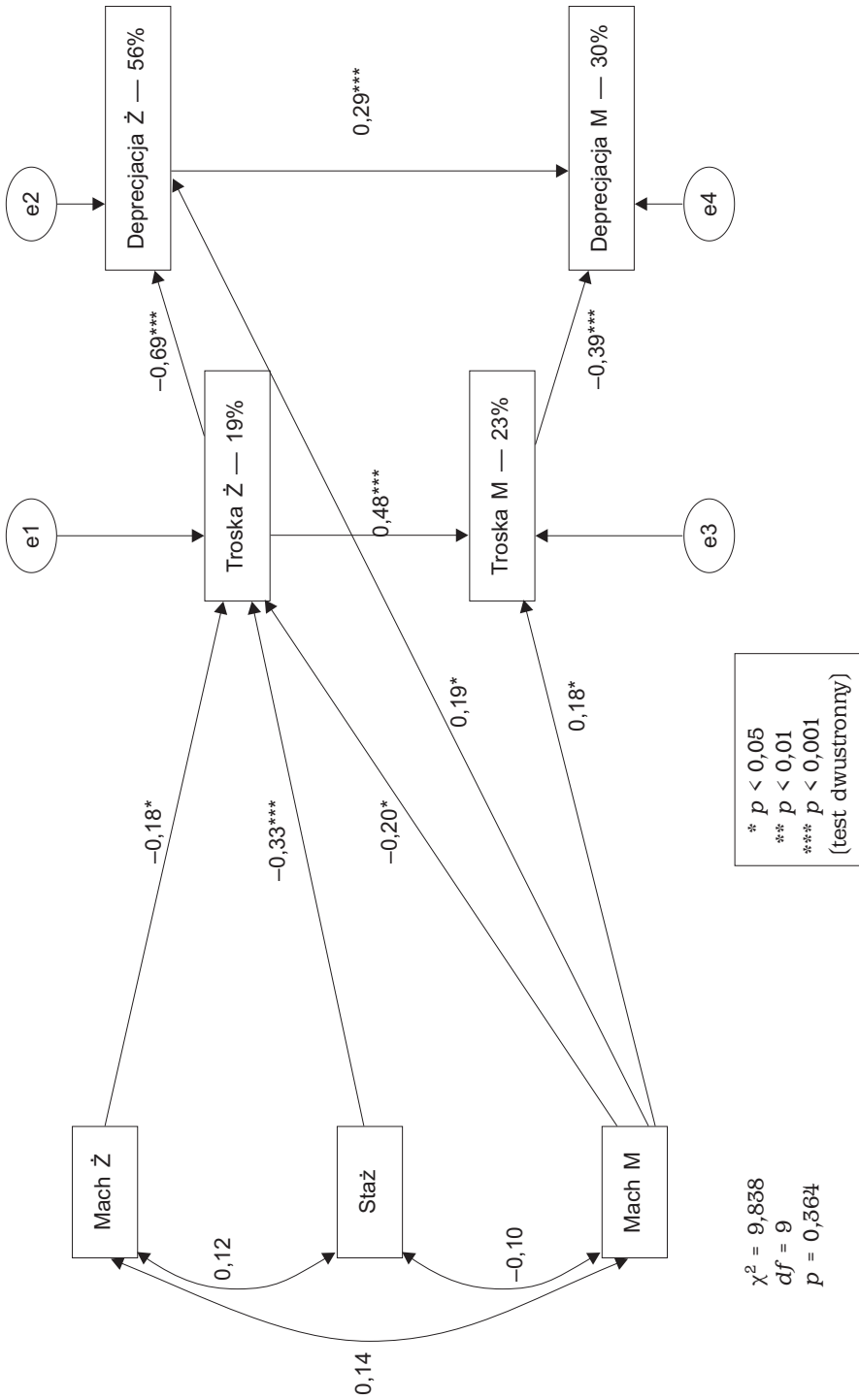
11.4.4. Makiawelizm, staż małżeński i zachowania komunikacyjne w ocenie partnera — model 3.

Model 3. wyjściowo różnił się od modelu 2. jedynie źródłem danych dotyczących komunikacji, które pochodziły z szacowania zachowań partnera, ale różnica ta wyraźnie wpłynęła na wzór zależności. Statystyczne wskaźniki uzyskanego w analizie eksploracyjnej modelu wskazują na jego dopasowanie do danych ($\chi^2 = 9,838$, $df = 9$, $p = 0,364$, $GFI = 0,973$, $AGFI = 0,917$). Model 3., obejmujący jedynie zależności istotne statystycznie, przedstawiono na rysunku 3.

Na poziomie intrapersonalnym nadal makiawelizm każdego z partnerów pozwalał przewidywać bezpośrednio okazywaną przez niego troskę, lecz nie deprecjację — czyli gdy zachowania ocenia partner, spostrzega on przede wszystkim ograniczenia pozytywnego aspektu komunikacji makiawelicznego partnera. Na poziomie interpersonalnym makiawelizm mężów — lecz nie żon — kształtował bezpośrednio troskę i deprecjację okazywane przez ich żony, co stanowi różnicę w porównaniu z modelem 2.

Troska okazywana przez żonę — tak jak w modelu 2. — była kształtowana jedynie bezpośrednio — przez makiawelizm żony ($-0,176^*$)¹⁷ i staż małżeński ($-0,327^{**}$) oraz przez makiawelizm męża ($-0,196^*$). Im wyższy poziom osiągał makiawelizm żony i męża oraz im dłużej trwało małżeń-

¹⁷ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.



Rys. 3. Makiawelizm małżonków i staż małżeński a zachowania komunikacyjne w ocenie współmałżonka — analiza ścieżek, model 3. (Wskaźniki procentowe oznaczają procent wyjaśnionej wariancji; **Ż** = żony, **M** = mężowie).

stwo, tym mniej było pożądaných zachowań komunikacyjnych żony. Wszystkie zmienne wyjaśniają 19% wariancji troski okazywanej przez żonę. W wynikach pochodzących z szacowania ujawnia się więc dodatkowo bezpośredni, niekorzystny wpływ makiawelizmu małżonka na komunikację partnerki. Ponieważ jednak zachowania żony oceniał mąż, nie wiadomo, czy faktycznie wraz ze wzrostem makiawelizmu mężczyzn kobiety ograniczają okazywanie troski, czy też przyczyną jest raczej to, że im wyższy jest makiawelizm męża, tym surowiej ocenia on swą żonę.

Troska, jaką okazywał mąż, zależała bezpośrednio od makiawelizmu męża (0,176*) i troski okazywanej przez żonę (0,484***) — tak jak w modelu 2., tym razem jednak wyższy makiawelizm męża sprzyjał — paradoksalnie — okazywanej przez niego trosce. Pamiętając, że w tym wypadku zachowania mężów oceniają żony, widzimy zaskakujący rezultat — im wyższy jest makiawelizm męża, tym więcej zachowań związanych z troską zauważa jego żona! Ta niezbyt silna zależność jest ważna, gdyż okazuje się zupełnie niezgodna z oczekiwaniami. Jednocześnie ujawniły się słabsze efekty pośrednie — na okazywaną przez męża troskę wpływał również staż małżeński (-0,158), makiawelizm żony (-0,085) oraz makiawelizm męża (-0,094), ale już za pośrednictwem troski żony. Jest to skutek surowszego oceniania przez makiawelicznych mężczyzn troski, jaką okazywały im żony. Wszystkie te zmienne wyjaśniają 23% troski okazywanej przez męża. Tak więc w modelu 3. makiawelizm mężczyzny wpływa na oceny okazywanej przez niego troski pozytywnie i negatywnie — w zależności od tego, jakie jest źródło ocen.

Na okazywaną przez żonę deprecjację wpływał bezpośrednio makiawelizm jej męża (0,187*) oraz — dużo silniej — okazywana mężowi troska (-0,688***). Makiawelizm męża wiązał się więc z przypisywaniem żonie większej liczby zachowań deprecjonujących, a jednocześnie im więcej zachowań wspierających przypisał żonie mąż, tym mniej zauważał deprecjacji. Efekty pośrednie wiążą się z wpływem stażu małżeńskiego (0,225), makiawelizmu kobiety (0,121) i mężczyzny (0,134). Wpływ ten zachodzi za pośrednictwem troski żony — wymienione zmienne, zmniejszając troskę, zwiększają jednocześnie liczbę zachowań deprecjonujących. Wszystkie te wpływy wyjaśniają 56% spostrzeganych przez męża, deprecjonujących zachowań jego partnerki.

Z kolei na deprecjację okazywaną przez męża bezpośrednio wpływają: troska męża (-0,391***) oraz deprecjonowanie męża przez żonę (0,29***). A więc wraz ze spadkiem liczby zachowań świadczących o trosce rośnie — w ocenie żon — liczba zachowań świadczących o deprecjacji, lecz także deprecjacja ze strony męża jest odpowiedzią na deprecjację ze strony żony. Wpływy pośrednie wiążą się z działaniem makiawelizmu obojga partnerów (męża — 0,061, żony — 0,068) i stażu małżeńskiego

(0,127), lecz przede wszystkim z troską okazywaną przez żonę (-0,387). Zmienne wyjaśniają 30% wariancji deprecjacji okazywanej przez męża. Wpływ makiawelizmu małżonków jest tu niewielki. Można więc sądzić, że wyższy makiawelizm męża w bardzo niewielkim stopniu wpływa na surowsze oceny żony, dotyczące jego zachowań deprecjonujących.

Efekty całkowite makiawelizmu mężczyzn w modelu 3. wynoszą: dla zachowań wspierających 0,082 (troska — mężczyźni) i -0,196 (troska — kobiety), dla deprecjonujących 0,321 (deprecjacja — kobiety) i 0,061 (deprecjacja — mężczyźni). Natomiast efekty całkowite makiawelizmu kobiet wyniosły: dla zachowań wspierających -0,176 (troska — kobiety) i -0,085 (troska — mężczyźni), dla zachowań deprecjonujących 0,121 (deprecjacja — kobiety) i 0,068 (deprecjacja — mężczyźni).

Model 3. — podobnie jak model 2. — lepiej wyjaśnia niepożądane zachowania komunikacyjne małżonków (deprecjacja okazywana przez żony — 56% wyjaśnionej wariancji, deprecjacja okazywana przez mężów — 30%) niż zachowania pożądane (troska żon — 19% wyjaśnionej wariancji, troska mężów — 23%).

Zależności między zmiennymi w modelu 3. są, w porównaniu z modelem poprzednim, bardziej złożone i w większym stopniu zależą od płci małżonków. Mężowie makiawelicznych kobiet dostrzegali przede wszystkim ich ograniczenia w okazywaniu troski, co może być odbiciem makiawelicznego chłodu i braku zainteresowania potrzebami partnera. Jednak im większe było ograniczenie pozytywnej komunikacji, tym więcej można się spodziewać komunikatów deprecjonujących partnera. Partnerki makiawelicznych mężczyzn nie dostrzegały mniejszej troski ze strony partnerów — wręcz przeciwnie. Oceny zachowania kobiet dokonywane przez mężów są więc zgodne z samoocenami kobiet, oceny mężczyzn zaś dokonywane przez ich żony są z samoocenami mężów sprzeczne. W jaki sposób udaje się mężom o wyższym poziomie makiawelizmu wyrobić w żonach opinię, że są troskliwymi i zaangażowanymi partnerami? Czemu nie udaje się to kobietom, mimo iż pożądane zachowania komunikacyjne są elementem ich roli płciowej? Czy większe wymagania stawiane w tym względzie kobietom bezwzględniej obnażają ich braki? Być może, czynniki te mają pewne znaczenie, jednak tłumaczenie wspomnianych różnic w wynikach odmiennymi wymaganiami wobec płci nie wyjaśnia przekonująco sukcesu mężczyzn o wyższym makiawelizmie w budowaniu pozytywnego wizerunku w oczach swych żon, w dodatku niezgodnego z ich własnym mniemaniem o sobie. Taki długofalowy sukces — dotyczący przecież średnio dwudziestoletniej relacji małżeńskiej — zdaje się świadczyć o tym, że w specyficznych warunkach makiawelista może wywierać „dobre wrażenie” naprawdę długo.

W badaniach Rusbult i współpracowników (RUSBULT, VERETTE, WHITNEY, SLOVİK, LIPKUS, 1991) nie zaobserwowano oczekiwanego, negatywnego

związku między poziomem makiawelizmu młodych osób i ich zachowaniami akomodacyjnymi wobec partnera romantycznego w sytuacji konfliktu (por. rozdział 4.2.1.). Badacze uważają, że makiawelista — mimo że nie jest zbyt zainteresowany dobrem partnera czy relacji — będzie przejawiał te korzystne dla związku zachowania w interesie własnym, tym bardziej że niższe emocjonalne zaangażowanie w relację ułatwia mu opanowanie własnych emocji. Podobnie komunikacja związana z okazywaniem troski może być stosowana manipulacyjnie — z myślą o osiągnięciu osobistych korzyści. I takich właśnie motywów można oczekiwać od makiawelicznych mężczyzn.

Inaczej niż w modelu 2., makiawelizm mężów wpływał bezpośrednio na ich oceny troski (negatywnie) i deprecjacji (pozytywnie) okazywanych im przez żony. Makiawelizm żon nie pozwalał przewidywać bezpośrednio zachowań ich mężów. Możliwe są dwa — niewykluczające się wzajemnie — tłumaczenia tego wyniku. Po pierwsze, mężczyźni o wyższym makiawelizmie mogli surowiej oceniać swe żony, przypisując im mniejszą troskę i większą deprecjację, co byłoby wyrazem ich negatywnej opinii o ludziach w ogóle, egocentryzmu czy nadmiernych wymagań. Trudności sprawiałoby jednak uzasadnienie, dlaczego podobna tendencja nie zaznaczyła się w grupie makiawelicznych kobiet. Po drugie, makiaweliczni mężczyźni mogą swą postawą, niezależnie od badanych zachowań komunikacyjnych, wpływać na to, że żony okazują im mniejszą troskę i większą deprecjację. Żony mogą cierpieć nie z powodu rzadziej obserwowanych zachowań pożądanых (bo im wyższy był makiawelizm mężów, tym więcej troski przypisywały im żony), lecz z powodu wykorzystywania tych zachowań w sposób instrumentalny. Partnerka może spostrzegać manipulacyjne intencje męża, co mogłoby prowadzić do działań odwetowych.

Makiawelizm męża pozwala przewidzieć troskę okazywaną żonie, jednak w sposób niekonsekwentny. Efekty bezpośrednie świadczą o związku pozytywnym (wyższy makiawelizm męża — większa troska okazywana żonie), a ich źródłem jest ocena żony. Efekty pośrednie (za pośrednictwem troski żony) świadczące o związku negatywnym (wyższy makiawelizm męża — mniejsza troska okazywana żonie) wywodzą się z ocen męża, jednak ten efekt jest słabszy. Niekonsekwencja ta wynika więc z różnic w ocenach męża i żony.

Niezależnie od intencji makiawelicznych mężczyzn, którym raczej przypisywać należałoby chęć manipulowania partnerką niż chęć zaspokojenia potrzeb żony czy wzmocnienia relacji, ich żony nie czują się mniej wspierane. Ta specyficzna sprawność w sferze komunikacji, dotycząca w tym wypadku jedynie makiawelicznych mężczyzn, lub też sprawność w wypełnianiu wymagań roli męża, może być jedną z przyczyn braku

wpływu poziomu makiawelizmu mężczyzny na satysfakcję z małżeństwa obojga partnerów (por. model 1.).

Hipoteza 2. znalazła w danych pochodzących z szacowania częściowe potwierdzenie — postulowaną zależność między makiawelizmem małżonka i jego zachowaniami komunikacyjnymi stwierdzono jedynie w grupie kobiet. Także hipoteza 3., w części sugerującej bezpośredni związek poziomu makiawelizmu jednego z małżonków z zachowaniami jego partnera, znalazła potwierdzenie częściowe — w części dotyczącej wpływu makiawelizmu mężczyzny na zachowania żon; kierunek wpływu jest tu zgodny z oczekiwaniami.

11.5. Podsumowanie

Celem przeprowadzonej analizy była próba dostarczenia argumentów na poparcie tezy, że makiawelizm może stanowić źródło niepożądanych zachowań komunikacyjnych i niższej satysfakcji w związkach małżeńskich. Wyniki potwierdzają to przypuszczenie, ale uzyskane zależności są bardziej złożone. W każdym z opisanych wcześniej modeli obraz osoby makiawelicznej w małżeństwie jest nieco inny. Choć dane z samooceny potwierdzają wynikające z teorii przewidywania, dane z szacowania pokazują jednocześnie, że gdy zajmujemy się makiawelistą — specjalistą od kreowania wizerunku w sytuacjach, gdy to się opłaca — sposób, w jaki oceniają go najbliżsi, może nas zaskoczyć.

Wpływ makiawelizmu na komunikację w małżeństwie przejawia się w mniejszej liczbie zachowań uważanych za pożądane, ponieważ służą zacieśnianiu więzi i zaspokajają potrzeby obojga partnerów, oraz w większej liczbie zachowań niepożądanych, wyrażających wrogość, dominację czy kontrolę. Deprecjacja partnera może być strategią wymuszania posłuszeństwa lub wyrazem makiawelicznego negatywizmu — negatywnej opinii o innych i braku zaufania. Deprecjacja jako zachowanie małżonków osób o wyższym makiawelizmie może stanowić formę odwetu lub sposób odzyskania kontroli nad forsującym swe priorytety partnerem. Podobnie makiawelizm własny lub małżonka nie sprzyja trosce, co może wynikać z makiawelicznego chłodu, egocentryzmu i braku zainteresowania potrzebami partnera, wywołując podobne zachowania jego małżonka.

Współcześni badacze makiawelizmu krytykują, uważając za naiwne, znajdujące wyraz we wcześniejszych opracowaniach oczekiwanie, że makiaweliści, starając się postawić na swoim, w każdej sytuacji będą oszukiwać, kraść czy kłamać. Podobnie, nie można zakładać, że małżeństwa

osób makiawelicznych muszą być w sposób widoczny gorsze, zdecydowanie mniej satysfakcjonujące. Mnogość czynników intra- i interpersonalnych decyduje o powodzeniu małżeństwa, a makiawelizm partnerów nie jest, być może, jednym z najważniejszych. Prezentowane wcześniej wyniki pozwalają jednak przypuszczać, że właściwość ta może być ważna i wpływać na komunikację między małżonkami oraz na satysfakcję z małżeństwa, co zachęca do dalszych poszukiwań. Wydaje się, że rola makiawelizmu kobiet jest w związku małżeńskim bardziej znacząca, co wiązać można z tradycyjnymi rolami płciowymi i wynikającymi z nich oczekiwaniami. Obraz makiawelicznej żony — mniej zadowolonej ze swego małżeństwa, zgłaszającej mniej pożądanych, a więcej niepożądanych zachowań komunikacyjnych i podobnie ocenianej przez męża, wydaje się spójny z hipotezą mimikry w odniesieniu do kobiet (WILSON, NEAR, MILLER, 1996): aby dobrze sobie radzić w małżeństwie, kobieta powinna zachowywać się, „jak gdyby” była niemakiaweliczna, co stanowi dla żony makiawelistki dodatkową trudność i wyzwanie. Wymóg ten w żadnym wypadku nie dotyczy mężczyzn. Nieco podobne wyniki uzyskano w badaniach nad znaczeniem neurotyzmu małżonków — niepowodzenie małżeńskie i satysfakcja zależały od neurotyzmu obojga małżonków, ale od neurotyzmu kobiety bardziej (por. MÖLLER, 2004). W innych badaniach kobieca osobowość miała większy wpływ niż męska na ryzyko rozvodu (HUSTON, HOUTS, 1998).

Mężczyźni o wyższym poziomie makiawelizmu są w stanie skuteczniej niż pozostali przekonać swe żony, że okazują im troskę, choć sami o sobie mają opinię przeciwną. Możliwe, że tego rodzaju zachowania, będące w większym stopniu elementami roli kobiecej niż męskiej, mogą być w małżeństwie łatwiej „wykorzystywane” przez mężczyzn wobec żon jako taktyka manipulacji. Choć mężczyźni o wyższym makiawelizmie — w przeciwieństwie do kobiet o wyższym makiawelizmie — surowiej oceniali zachowania komunikacyjne swych partnerek, przypisując im mniej troski i częstszą deprecjację, nie mamy powodów sądzić, że przeszkadza im to w czerpaniu satysfakcji z małżeństwa.

Uznając za relatywnie słabą siłę wpływu makiawelizmu na oceny dokonywane przez małżonków, należy pamiętać o tym, jak wiele czynników warunkuje satysfakcję i komunikację w związkach. Faktyczny wpływ tej cechy w konkretnych sytuacjach może być zdecydowanie bardziej znaczący.

12. MAKIAWELIZM A POMAGANIE, ODWZAJEMNIANIE SIĘ I PRECEPCJA PODOBIEŃSTWA DO INNYCH LUDZI — BADANIA WŁASNE

12.1. Problem i hipotezy

Makiawelizm wiąże się z przedmiotowym traktowaniem ludzi i egocentryczną motywacją, co sprawia, że makiawelista nie jest pełnoprawnym uczestnikiem społecznej wymiany. Badania metodami kwestionariuszowymi wykazały związek tej cechy z orientacją wymienną (CHEN, LEE-CHAI, BRAGH, 2001), niskim altruizmem i niską empatią (RUSHTON, CHRISJOHN, FEKKEN, 1981; BARNETT, THOMPSON, 1985; WASTELL, BOOTH, 2003), a badania utrzymane w konwencji teorii gier — z brakiem wzajemności (GUNNTHORSDDOTTIR, MCGABE, SMITH, 2002) i z niskim zaufaniem (BURKS, CARPENTER, VERHOOGEN, 2003). Makiawelistom przypisuje się niewybiórcze stosowanie strategii rywalizacji (WILSON, NEAR, MILLER, 1996), co pozwala oczekiwać, że będą pomagać innym tylko wtedy, gdy uznają to za opłacalne (BECKER, O'HAIR, 2007). We wcześniejszych badaniach makiaweliści okazali się mniej skłonni do pomagania innym w sytuacji nagłego wypadku (WOLFSON, 1981). Makiaweliczny obraz świata, w którym wszyscy kierują się wyłącznie własnym dobrem, zabiegając o nie wszelkimi możliwymi sposobami, prowadzi do wniosku, że jedynym ratunkiem jest postępować tak samo, co uwalnia makiawelistę od poczucia winy, gdy w konflikcie interesów wybiera własne dobro, a także od poczucia zobowiązania, kiedy coś komuś zawdzięcza (WASTELL, BOOTH, 2003).

Szukając przyczyn niskiej motywacji do pomagania w makiawelicznym obrazie świata, można dojść do wniosku, że osoba tak negatywnie postrzegająca innych ludzi może nie mieć ochoty utożsamiać się z nimi — trudno

bowiem zachować dobrą samoocenę, myśląc o sobie jako o jednostce leniwej, kłamliwej, tchórzliwej, skłonnej do oszustwa i cynicznej. Może więc „nosiciele” makiawelicznej wizji świata ratują samoocenę, pielęgnując swą odrębność, spostrzegając siebie jako nielicznych „sprawiedliwych”, zmuszanych jednak przez okoliczności, by działać tak, jak „gorsza” reszta. Taki mechanizm mógłby się uwidocznic jako mniejsze poczucie podobieństwa do innych, co z kolei dodatkowo zmniejszałoby tendencję do pomagania (DOVIDIO, 1984, za: KENRICK, NEUBERG, GIALDINI, 2002).

Innym powodem, aby makiaweliści czuli się w stosunku do innych grupą odrębną, jest emocjonalny chłód i wyobcowanie – cechy, które wielokrotnie podkreślali CHRISTIE i GEIS (1970). Prawdopodobny jest także mechanizm odwrotny: osoby, które odczuwają mniejsze podobieństwo do innych, mogą być w większym stopniu narażone na rozwinięcie postawy makiawelicznej wobec rzeszy „innych”, lecz niekoniecznie dotyczy to „swoich”. BARBER (1994) wykazał, że postawa makiaweliczna może być wybiórcza i odnosić się w różnym stopniu do pewnych grup ludzi, np. rodziny i obcych. Hipoteza o mniejszym spostrzegającym podobieństwie makiawelistów do innych ludzi nie była dotąd, zgodnie z moją wiedzą, weryfikowana.

W tym badaniu podjęłam próbę odpowiedzi na kilka pytań odnoszących się do związku poziomu makiawelizmu osoby z jej postawami i ocenami ważnymi w społecznej wymianie, dotyczącymi pomagania, odwzajemniania się za otrzymaną pomoc i percepcji podobieństwa do innych ludzi. W każdym przypadku wyróżnioną zmienną, która mogłaby ewentualne związki modyfikować, był stopień bliskości relacji z partnerem lub (dla ocen podobieństwa) z grupą odniesienia. Dzięki temu wyniki referowanego badania mogą dostarczyć dodatkowych informacji o różnicach w przyjaźniach ludzi o odmiennym poziomie makiawelizmu.

Celem pierwszej części badania była odpowiedź na pytanie, czy osoby makiaweliczne i niemakiaweliczne różnią się gotowością do udzielania pomocy i czy gotowość tę modyfikuje stopień bliskości odczuwanej wobec osoby, która pomocy potrzebuje, oraz prawdopodobieństwo przyszłego rewanżu za przysługę. Gotowość do udzielania pomocy określono jako deklarację osoby badanej, wyrażoną w formie oceny prawdopodobieństwa, że prośba partnera zostanie spełniona. Stopień bliskości z osobą będącą w potrzebie określano w scenariuszu, w którym osobę tę opisywano jako dalekiego znajomego lub przyjaciela. Relacja przyjaźni zapewnia stałą, w założeniu korzystną dla obu stron wymianę, co może być ważne szczególnie dla makiawelistów, a dodatkowo norma pomocy potrzebującemu przyjacielowi jest wpisana w ten rodzaj relacji (por. DWYER, 2005), co z kolei prawdopodobnie jest ważniejsze dla niemakiawelistów. Luźne znajomości w mniejszym stopniu podlegają tym zasadom, można więc oczekiwać większej gotowości do pomagania przyjacielowi, nie wiadomo jednak, czy

gotowość tę modyfikuje poziom makiawelizmu. Prawdopodobieństwo rewanżu za przysługę także określał scenariusz, który zawierał informację, czy osoba bodźcowa będzie w przyszłości dostępna i czy może się okazać pomocna. Na podstawie analizy dotychczasowych badań nad makiawelizmem wysunięto następujące hipotezy:

1. Poziom makiawelizmu jest związany z gotowością do pomagania — makiaweliści deklarują mniejszą gotowość do pomagania niż niemakiaweliści.

2. Makiaweliści, w przeciwieństwie do niemakiawelistów, uzależniają gotowość do pomagania osobie, z którą nie łączą ich bliskie związki, od oceny prawdopodobieństwa rewanżu: są bardziej skłonni pomóc osobie, która może zrewanżować się za przysługę.

Część druga badania poświęcona była gotowości do odwzajemniania się za przysługi, w relacji do poziomu makiawelizmu, w sytuacjach różniących się stopniem bliskości z osobą bodźcową oraz stopniem naruszenia zasady wzajemności. Gotowość do odwzajemniania się określona została na potrzeby tego badania jako zespół uczuć, sądów i tendencji behawioralnych, pojawiających się w sytuacji, gdy osoba, której coś zawdzięczamy, prosi nas o przysługę. Zgodnie z powszechnie obowiązującą w społeczeństwach ludzkich zasadą wzajemności (GIALDINI, 1994) ludzie czują w takiej sytuacji przymus oddawania przysług. Czy poziom makiawelizmu wykazuje związek z tak rozumianą gotowością do odwzajemniania się? Czy gotowość makiawelistów i niemakiawelistów do odwzajemniania się jest modyfikowana przez stopień bliskości z osobą proszącą o przysługę oraz przez stopień, w jakim podmiot naruszył zasadę wzajemności? Wprowadzona poprzez manipulację instrukcją zmienna, zakładająca wcześniejszą całkowitą lub częściową odmowę spełnienia prośby partnera, miała na celu stworzenie sytuacji bardziej lub mniej niesymetrycznej wymiany. Asymetria polegała na tym, że do pewnej formy rewanżu doszło, lecz wymiana nie była ekwiwalentna, lub — w drugim przypadku — żadnego rewanżu nie było. Można oczekiwać, że makiawelista potraktuje zasadę wzajemności wybiórczo, dbając przede wszystkim o to, by jego czyny były „sprawiedliwie” wynagradzane (CHRISTIE, GEIS, 1970), a w związku z tym własną, częściową odpłatę uzna za wystarczającą. Makiaweliści mogą generalnie przejawiać mniejszą tendencję do rewanżu, ponieważ nie przywiązują dużej wagi do normy sprawiedliwości w relacjach. Skłonność ta mogłaby być szczególnie widoczna wówczas, gdy rewanż dotyczyłby osoby mającej mniejsze możliwości, by podjąć dalszą, korzystną dla makiawelisty wymianę. Sformułowano następujące hipotezy:

3. Poziom makiawelizmu jest związany z gotowością do odwzajemniania się — makiaweliści deklarują mniejszą gotowość do odwzajemniania się niż niemakiaweliści.

4. Makiaweliści deklarują większą gotowość do odwzajemniania się osobom im bliskim w porównaniu z osobami, z którymi nie łączą ich tego rodzaju związki, niemakiaweliści zaś deklarują jednakową gotowość do odwzajemniania się tym dwóm grupom osób.

5. Makiaweliści deklarują większą gotowość do odwzajemniania się w sytuacji złamania zasady wzajemności (niespełnienie prośby partnera) niż w sytuacji niesymetrycznej wymiany (częściowe spełnienie prośby partnera), podczas gdy niemakiaweliści deklarują jednakową gotowość do odwzajemniania się w obu typach sytuacji.

Celem części trzeciej była weryfikacja hipotezy o słabszym wśród osób makiawelicznych poczuciu podobieństwa do innych ludzi, co może odzwierciedlać się w słabszej tendencji do pomagania. Zgodnie wyrażonym wcześniej przypuszczeniem makiaweliści mogą mieć powody, by niżej niż niemakiaweliści oceniać swe podobieństwo do innych ludzi. Trudno jednak przewidzieć, czy tendencja taka, jeżeli istnieje, jest niewybiórcza, czy też dotyczy niektórych grup odniesienia. Zadano więc osobom badanym pytanie dotyczące podobieństwa do jednej z czterech grup ludzi, z którymi łączą ich więzy krwi (rodzina), przyjaźń (przyjaciele), wspólnota pełnionej roli (studenci) lub przynależność do rodzaju ludzkiego (ludzie). Weryfikacji poddano jedną hipotezę:

6. Poziom makiawelizmu wiąże się z ocenami podobieństwa w ten sposób, że makiaweliści — w porównaniu z niemakiawelistami — czują się mniej podobni do swej rodziny, grupy przyjaciół, do studentów i ogółu ludzi.

12.2. Grupa badana i metoda

12.2.1. Uczestnicy i procedura

Badanie przeprowadzono zgodnie z procedurą *quasi*-eksperymentalną. Badano intencje behawioralne, traktowane jako odpowiedniki rzeczywistych zachowań. Badania za pomocą scenariusza są kompromisem między eksperymentem laboratoryjnym, oderwanym od życia, lecz umożliwiającym precyzyjny pomiar i kontrolę zmiennych, i badaniami „w naturze”, w których związki przyczynowe nie mogą być ustalone. Intencje behawioralne określa się między innymi w analizach uwarunkowań zachowań organizacyjnych, a także w badaniach zachowań nieetycznych; wtedy często w charakterze zmiennej osobowościowej wprowadza się makia-

welizm (CHEUNG, SCHERLING, 1998; BEU, BUCKLEY, HARVEY, 2003). Intencje behawioralne, wyrażone w badaniach, uważane są za ważne i godne zaufania, a ich wartość predyktywna w stosunku do zachowań została potwierdzona (por. JONES, KAVANAGH, 1996).

W badaniu wzięło udział 260 osób, studentów czterech śląskich uczelni: 196 kobiet i 64 mężczyzn. Udział w badaniach był dobrowolny i anonimowy. Badani wypełniali kwestionariusze w czasie sesji grupowych, w grupach około dwudziestoosobowych. Każda z osób wypełniała skalę Mach oraz odpowiadała na pytania dotyczące pomagania, odwzajemniania się i podobieństwa do innych. Poszczególne wersje narzędzi przydzielane były losowo: skala gotowości do niesienia pomocy — cztery wersje, skala spostrzeganego podobieństwa — cztery wersje, skala gotowości do odwzajemniania się — cztery wersje.

12.2.2. Narzędzia badawcze

Makiawelizm. Do pomiaru makiawelizmu użyto skali Mach IV (CHRISTIE, GEIS, 1970; por. rozdział 9.). Rzetelność skali w tym badaniu wynosiła $\alpha = 0,76$. Średni wynik w badanej grupie wyniósł $M = 89,5$, $SD = 13,18$. Podgrupy o wysokim i niskim poziomie makiawelizmu utworzono w wyniku podziału całej grupy według wartości mediany ($Me = 89,5$), jako że takie kryterium podziału stosowano w badaniach makiawelizmu najczęściej. Dokonano także podziału na trzy podgrupy (makiawelizm niski — do 33,3 percentyla = 83 punkty lub mniej; makiawelizm średni — do 66,6 percentyla = więcej niż 83 punkty, lecz mniej niż 94 punkty; makiawelizm wysoki — powyżej 66,6 percentyla = 94 punkty lub więcej).

Skala gotowości do niesienia pomocy. Skonstruowano scenariusz, opisujący sytuację, gdy osoba znajoma zwraca się do respondenta z prośbą o pomoc. Cztery wersje tego scenariusza powstały w drodze manipulacji informacjami: stopniem bliskości między osobą badaną i osobą bodźcową (osoba bliska (przyjaciół) — osoba daleka (znajomy)), oraz prawdopodobieństwem zrewanżowania się za przysługę (duże prawdopodobieństwo rewanżu — małe prawdopodobieństwo rewanżu):

„Wyobraź sobie sytuację, że twój **daleki znajomy** (twój **przyjaciół**) prosi cię o pomoc. W zasadzie masz akurat czas i możesz spełnić jego prośbę.”

Wersja 1 i 2: „Ten znajomy (przyjaciół) może w przyszłości bardzo ci pomóc, gdyż jest kierownikiem w firmie, w której po studiach chcesz pracować”.

Wersja 3 i 4: „Z tym znajomym widzisz się ostatnio bardzo rzadko. (Ten przyjaciel właśnie wyprowadza się do odległego miasta i wiesz, że teraz będziesz go widywać bardzo rzadko)”.

Po zapoznaniu się z jedną, losowo przydzieloną wersją scenariusza osoby badane dokonywały ocen prawdopodobieństwa, że spełnią każdą z trzech próśb, które zostały tak dobrane, aby ich spełnienie wymagało poświęcenia czasu i wysiłku:

„Oszacuj **prawdopodobieństwo**, że w tej sytuacji spełnisz każdą z trzech próśb:

- A. Prośba o pomoc w przeprowadzce (pakowanie, przewożenie i rozpakowywanie mebli, ubrań, książek).
- B. Prośba o załatwienie osobistej sprawy znajomego (przyjaciela) w urzędzie, w mieście oddalonym o około 100 km.
- C. Prośba o przenocowanie pary jego przyjaciół w swoim pokoju (lub mieszkaniu) przez 3 noce”.

Odpowiedzi udzielano na 101-stopniowych skalach graficznych, szacując prawdopodobieństwo w procentach: od 0% („na pewno się nie zgodzę”) do 100% („na pewno się zgodzę”). Obliczono wskaźniki będące sumą ocen trzech sytuacji ($\alpha = 0,75$), dla każdej wersji scenariusza osobno, odzwierciedlające gotowość do niesienia pomocy.

Skala gotowości do odwzajemniania się. W celu zbadania gotowości do oddawania przysług skonstruowano scenariusz opisujący sytuację z życia codziennego, gdy partner, któremu osoba badana coś zawdzięcza, prosi ją o zrobienie czegoś. Manipulowano opisem, dokonując zmiany osoby proszącej o pomoc (bliski kolega — daleki znajomy), a także zmiany podanej w scenariuszu początkowej reakcji osoby badanej (odmowa — częściowa odmowa), co w sumie dawało cztery wersje narzędzia badawczego:

„Twój **bliski kolega (daleki znajomy)** poprosił cię o pomoc przy remoncie mieszkania. **Odmawiasz**, mimo że akurat dysponujesz czasem. (Obiecujesz, że wpadniesz do niego, **ale tylko na kilka godzin**, mimo że akurat dysponujesz czasem). Potem przypominasz sobie, że jakiś czas temu ten kolega (znajomy) pomagał ci ofiarnie w trudnej dla ciebie sytuacji życiowej”.

Do scenariusza dołączono pytania, na które badani odpowiadali, korzystając ze skal graficznych siedmiostopniowych (od „zdecydowanie nie” = 1, do „zdecydowanie tak” = 7).

1. „Czy w tej sytuacji poczujesz dyskomfort?”

2. „Czy w związku z tym powinnaś/powinieneś czuć się zobowiązana/zobowiązany do spełnienia jego prośby?”

3. „Czy jest szansa, że zmienisz zdanie i spełnisz prośbę kolegi/znajomego?”

Po zapoznaniu się z losowo przydzieloną wersją scenariusza osoba badana odpowiadała na pytania. Suma odpowiedzi na te pytania ($\alpha = 0,84$) stanowiła wskaźnik odzwierciedlający siłę zobowiązania do rewanżowania się za przysługi, łącząc emocjonalny, poznawczy i behawioralny aspekt postawy dotyczącej odwdzięczania się, która uaktywniona została w przedstawionej powyżej, wyobrażonej sytuacji.

Skala spostrzeganego podobieństwa do „innych”. Spostrzegane podobieństwo badano za pomocą czterech skal graficznych. Instrukcja różnicowała cztery wersje skali, określające podobieństwo do następujących grup odniesienia: rodziny, przyjaciół, studentów i ogółu ludzi. Wersje narzędzia przydzielano osobom badanym w sposób losowy.

„Oszacuj, w jakim stopniu jesteś podobny do **osób z najbliższej rodziny (swoich przyjaciół — znanych sobie studentów — znanych sobie ludzi)**. Określ podobieństwo w procentach, zaznaczając swój wybór na skali”.

Cztery skale graficzne, których krańce opisano: „jestem całkiem niepodobny/niepodobna do... — 0% podobieństwa”, oraz „jestem taki sam/taka sama, jak... — 100% podobieństwa”, służyły do oceny ogólnego podobieństwa, podobieństwa w zachowaniu, emocjach i podobieństwa poglądów. Uzyskano w ten sposób cztery wskaźniki spostrzeganego podobieństwa.

Analiza statystyczna danych. W opracowywaniu danych wykorzystano analizę wariancji, test HSD Turkeya oraz test t Studenta. Wszystkie zmienne poddano procedurze normalizacji (HORNOWSKA, 2003, s. 144). We wszystkich analizach zastosowano test dwustronny.

12.3. Wyniki i dyskusja

12.3.1. Gotowość do pomagania

Aby sprawdzić, czy poziom makiawelizmu łączy statystycznie istotny związek z gotowością do pomagania, przeprowadzono analizę wariancji dla zmiennych niezależnych: poziomu makiawelizmu, typu osoby (przyjaciel/znajomy) oraz typu sytuacji (duże/małe prawdopodobieństwo rewanżu), oraz zmiennej zależnej — gotowości do pomagania. Analizę przeprowadzono dwukrotnie: dla dwóch poziomów makiawelizmu (niski/wysoki) oraz dla trzech poziomów tej zmiennej (niski/średni/wysoki).

W pierwszym przypadku odnotowano statystycznie istotne efekty główne: makiawelizmu ($F(1,252) = 4,221, p = 0,016$) i typu osoby ($F(1,252) = 21,992, p < 0,001$), a efekt główny typu sytuacji był na granicy istotności ($F(1,252) = 3,738, p = 0,054$). Istotna była także interakcja czynników: typ osoby $\times$ typ sytuacji ($F(1,252) = 4,726, p = 0,031$). Zmienne niezależne wyjaśniają w sumie 13% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,135$).

W analizie drugiej, różniące się jedynie wprowadzeniem trzech poziomów makiawelizmu, różnice między grupami są bardziej klarowne, a zmienne niezależne tłumaczą 20% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,208$). Wystąpiły dwa statystycznie istotne efekty główne: makiawelizmu ($F(2,248) = 5,085, p = 0,007$) i typu osoby ($F(1,248) = 40,632, p < 0,001$),

Tabela 18

Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: gotowość do pomagania

Źródło zmienności	df	F	p
Makiawelizm	2	5,085	0,007
Typ osoby	1	40,632	0,000
Typ sytuacji	1	2,673	0,103
Makiawelizm * typ osoby	2	0,569	0,567
Makiawelizm * typ sytuacji	2	0,107	0,899
Typ osoby * typ sytuacji	1	6,054	0,015
Makiawelizm * typ osoby * typ sytuacji	2	0,881	0,416

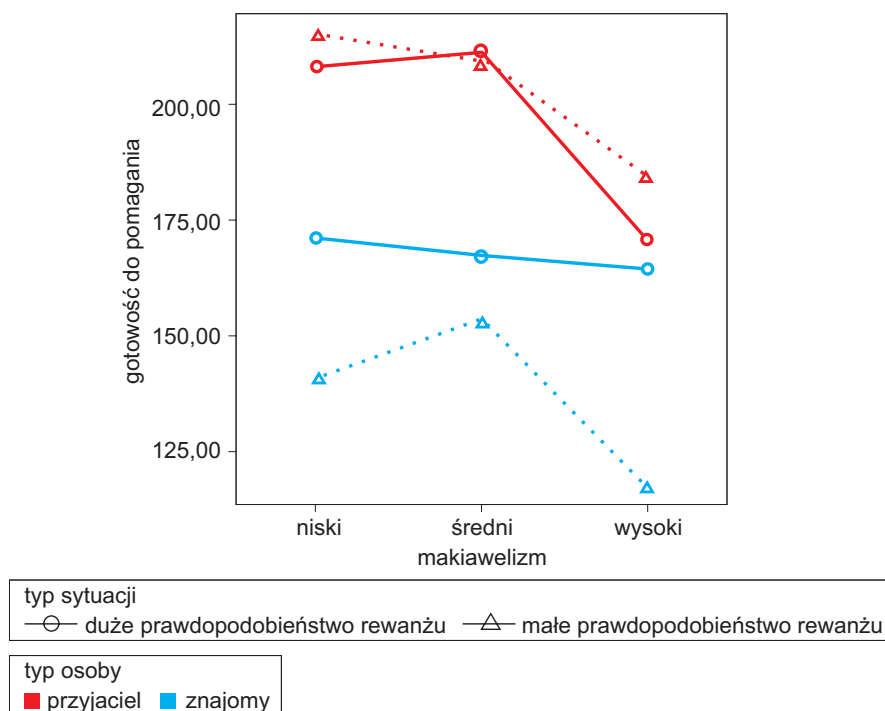
oraz istotna interakcja czynników: typ osoby $\times$ typ sytuacji ($F(1,248) = 6,054, p = 0,015$). Rezultaty drugiej analizy wariancji zawiera tabela 18. Ponieważ druga analiza jest lepiej dopasowana do danych, jej wyniki zostaną omówione poniżej. Zestawienie średnich gotowości do pomagania okazywanej przez makiawelistów i niemakiawelistów w dwóch typach sytuacji oraz wobec dwóch typów partnera ilustrują tabela 19 i wykres 1.

Tabela 19

Zestawienie średnich dla gotowości do pomagania deklarowanej przez osoby o różnym poziomie makiawelizmu, zależnie od typu sytuacji i typu osoby bodźcowej

Typ sytuacji	Typ osoby	Gotowość do pomagania — średnia wyników		
		makiawelizm niski	makiawelizm średni	makiawelizm wysoki
Duże prawdopodobieństwo rewanżu	przyjaciół	208,93 a, x	212,25 a, x	171,23 b, x
	znajomy	171,67 a, y	167,29 a, y	164,67 a, x
Małe prawdopodobieństwo rewanżu	przyjaciół	216,33 a, x	209,80 a, b, x	185,00 b, x
	znajomy	140,89 a, b, y	152,88 a, y	116,95 b, y

Średnie w wierszach (**a, b**) lub w kolumnach (**x, y**), które nie mają wspólnego oznaczenia literowego, różnią się na poziomie co najmniej $p < 0,05$.



Wykres 1. Gotowość do pomagania osób o odmiennym poziomie makiawelizmu, w dwóch typach sytuacji i wobec dwóch rodzajów osób bodźcowych

Porównania wielokrotne za pomocą testu HSD Turkeya dla trzech poziomów makiawelizmu wykazały istotne różnice między średnimi wyników zmiennej „gotowość do pomagania” dla grup: niski i wysoki makiawelizm (różnica średnich $I - J = 31,5$; $p = 0,002$) oraz średni i wysoki makiawelizm ($I - J = 23,1$; $p = 0,036$). Wyniki dostarczają potwierdzenia na rzecz hipotezy 1., zgodnie z którą makiawelizm stanowi czynnik związany z gotowością do pomagania — gotowość ta była mniejsza w grupie osób makiawelicznych, w porównaniu z ludźmi o średnim i niskim makiawelizmie.

Typ osoby wyraźnie wpływał na chęć pomagania — zgodnie z oczekiwaniami ludzie deklarowali większą gotowość do pomagania będącemu w potrzebie przyjacielowi. Prawdopodobieństwo rewanżu za udzieloną pomoc miało znaczenie jedynie w przypadku pomagania osobom znajomym. Wtedy myślenie w kategoriach wymiany korzyści cechowało wszystkich badanych, tylko jednak w grupie makiawelistów różnica między gotowością pomagania znajomemu odwdzięczającemu się a nieodwdzięczającemu się jest statystycznie istotna ($t = 2,675$, $df = 41$, $p = 0,011$), co jest argumentem na rzecz hipotezy 2. Pomaganie znajomemu w warunkach dużego prawdopodobieństwa rewanżu to jedyna sytuacja

cja, w której makiawelista jest gotów pomagać równie chętnie, jak jego mniej makiaweliczni koledzy. Można więc oczekiwać, że tylko w warunkach pomagania człowiekowi, który pomagającemu nie jest bliski, ale za to jest w stanie odwzajemnić się za otrzymaną pomoc, osoby o różnym poziomie makiawelizmu równie chętnie pospieszają z pomocą.

Możliwość rewanżu osoby wspomaganej oddziałuje także w pewnym stopniu na wybory niemakiawelistów wobec osoby znajomej (por. wykres 1.) i choć różnice te nie są statystycznie istotne, wydają się ważną wskazówką. Dzięki większej skłonności do pomagania niemakiaweliscy potwierdzają swoją „altruistyczną” naturę, a uwzględniając (w ograniczonym stopniu) informacje o możliwym rewanżu, podważają zasadność opinii, że w sytuacjach wymagających kontaktu z partnerem nie są skłonni do przeprowadzania żadnej racjonalnej analizy sytuacji, kierując się jedynie ukrytymi założeniami czy oczekiwaniami, np. nakazującymi pomaganie innym, niezależnie od uwarunkowań (CHRISTIE, GEIS, 1970, s. 302). Poziom makiawelizmu osób badanych nie wiązał się więc z automatyczną, bezrefleksyjną odpowiedzią — obie grupy reagowały zgodnie z logiką sytuacji, mimo to wpływ cechy na wybory był możliwy do zaobserwowania.

W sytuacji udzielania pomocy przyjacielowi nie ma znaczenia, czy jest on w stanie zrewanżować się za przysługę. Ta zasada dotyczy także makiawelistów. Jednak szczególnie w tym przypadku ich mniejsza gotowość do pomagania wydaje się interesująca. Gdy makiawelista nie chce świadczyć pomocy znajomemu, od którego nie spodziewa się rewanżu, pozostaje to w zgodzie z przypisywanym mu wyrachowaniem, lub też — mówiąc delikatniej — jest skutkiem niekorzystnego dla osoby badanej bilansu zysków i strat. Kiedy jednak dotyczy to przyjaciela, z którym osoba pozostaje w relacji stałej wymiany, trudniej jest zrozumieć motyw makiawelisty. Być może, uważa on, że ewentualna pomoc, której w przyszłości może mu udzielić przyjaciel w sytuacji dużego prawdopodobieństwa rewanżu, nie wymaga specjalnych zabiegów i w zasadzie „należy się” w sposób automatyczny, gdyż jest oczywista w relacji przyjaźni. Osoby niemakiaweliczne mogą myśleć podobnie: przyjacielowi należy pomagać niezależnie od okoliczności, niemakiaweliscy jednak odnoszą to także — a raczej przede wszystkim — do siebie. Tendencję makiawelistów „biorców”, którzy nie cenią norm lojalności i sprawiedliwości, do niesymetrycznej wymiany zauważali już CHRISTIE i GEIS: „Makiaweliscy biorą, co dostaną, i nie odwzajemniają hojności, ale też zwykle takiej wzajemności nie obiecują” (1970, s. 307). W badaniach wrażliwości etycznej (SCHMITT, GOLLWITZER, MAES, ARBACH, 2005) makiaweliscy odczuwali sytuację jako niesprawiedliwą tylko wtedy, gdy sami byli osobami pokrzywdzonymi. Wyniki referowanego badania wskazują, że ta asymetria wymiany może być charakterystyczna dla makiawelistów także wtedy, kiedy ich partnera-

mi w wymianie są osoby bliskie. Wydaje się, że aby otrzymać pomoc od osób niemakiawelicznych, najlepiej jest pozostawać z nimi w relacji bliskości, natomiast jeśli oczekujemy pomocy od makiawelistów, bliskość nie stanowi wystarczającej gwarancji i nawet wtedy ma znaczenie wyrażona wprost obietnica odpłaty.

Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie hipotezy, zgodnie z którą makiawelizm jest związany z gotowością do pomagania, lecz relacja ta nie jest silna. Nie oznacza to jednak, że w realnej — a nie wyobrażonej — sytuacji, gdy decyzyja o pomocy wiązać się będzie z rzeczywistym wysiłkiem i poświęceniem, makiawelizm nie może być czynnikiem decydującym o zachowaniu. Ponieważ w konkretnej sytuacji makiawelista prawdopodobnie będzie skłonny rozpatrywać wszystkie „za i przeciw” decyzji, przyjmując za punkt odniesienia własne dobro i własne cele (CHRISTIE, GEIS, 1970), będzie potrzebował zapewne racjonalnych powodów, by zainwestować czas czy środki w niesienie pomocy. Niemakiawelista, jako osoba empatyczna, zainteresowana partnerem i dobrą z nim relacją, respektuje zasady współżycia społecznego, które w takiej sytuacji stanowią jej punkt odniesienia. A więc w realnym życiu, gdy aktualnie realizowane cele makiawelisty będą w jego decyzji uwzględniane, różnica w tendencji do pomagania osób o odmiennym poziomie makiawelizmu powinna być wyraźniejsza.

12.3.2. Gotowość do odwzajemniania się

Aby sprawdzić, czy poziom makiawelizmu jest związany z tendencją do oddawania przysług, przeprowadzono analizę wariancji dla zmiennej zależnej „gotowość do odwzajemniania się”, z uwzględnieniem zmiennych niezależnych: poziomu makiawelizmu (wysoki/niski), typu osoby (bliski kolega/daleki znajomy) i typu sytuacji (niespełnienie prośby/częściowe spełnienie prośby). Wyniki analizy wariancji zawiera tabela 20., a zależności między zmiennymi prezentuje wykres 2. Stwierdzono dwa statystycznie istotne efekty główne: makiawelizmu ($F(1,252) = 10,196$, $p = 0,002$) i rodzaju sytuacji ($F(1,252) = 7,727$, $p = 0,006$). Zmienne niezależne wyjaśniają około 7% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,069$).

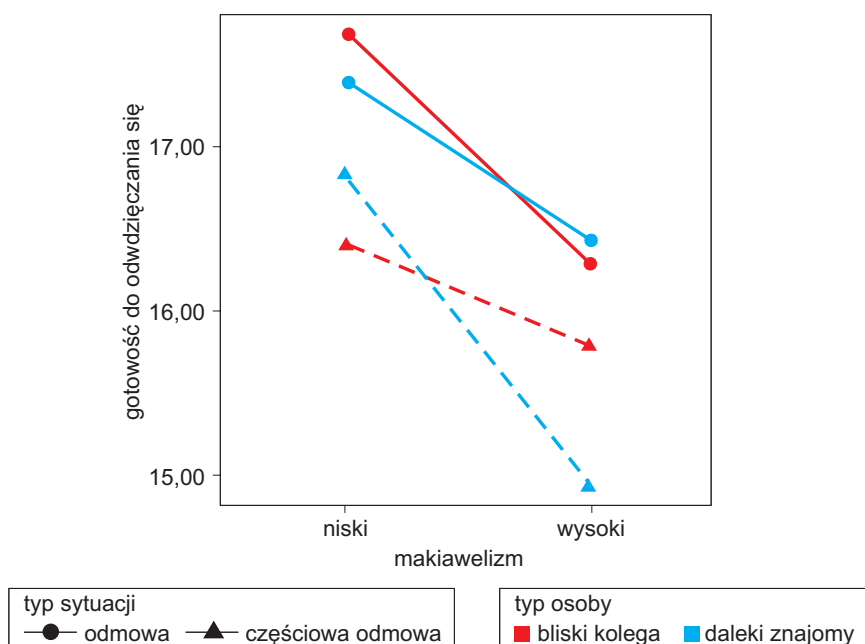
Makiawelizm wpłynął na gotowość do odwzajemniania się — makiaweliści odwdzięczali się mniej chętnie ($M = 15,89$) w porównaniu z niemakiawelistami ($M = 17,09$). Wynik taki jest zgodny z oczekiwaniami i stanowi argument na rzecz hipotezy 3.

Typ osoby bodźcowej nie wpływał istotnie na tendencję do odwzajemniania się („bliski kolega” $M = 16,5$; „daleki znajomy” $M = 16,48$), co sugeruje

Tabela 20

Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: gotowość do odwzajemniania się

Źródło zmienności	df	F	p
Typ osoby	1	0,183	0,669
Typ sytuacji	1	7,727	0,006
Makiawelizm	1	10,196	0,002
Typ osoby * typ sytuacji	1	0,161	0,689
Typ osoby * makiawelizm	1	0,254	0,615
Typ sytuacji * makiawelizm	1	0,029	0,866
Typ osoby * typ sytuacji * makiawelizm	1	1,024	0,313



Wykres 2. Gotowość do odwzajemniania się osób o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu w dwóch typach sytuacji i wobec dwóch rodzajów osób bodźcowych

ruje, że badani kierowali się w swych wyborach normą wzajemności, nakazującą oddawanie przysług niezależnie od tego, kim jest dobroczyńca i czy przysługa była pożądana (GIALDINI, 1994, s. 64). Ponieważ osoby o różnym poziomie makiawelizmu reagowały podobnie, hipoteza 4., że makiaweliści zadeklarują większą gotowość do odwzajemniania się osobie bliskiej, w świetle tych danych nie znajduje potwierdzenia.

Typ sytuacji wpłynął na oceny osób badanych. Gotowość do odwzajemniania się była silniejsza w sytuacji złamania normy wzajemności („odmowa”: $M = 16,97$) niż w sytuacji niesymetrycznej wymiany, w której pewna

forma odwzajemnienia została już partnerowi zaproponowana („częściowa odmowa”: $M = 16,03$), ale są to różnice niewielkie. Dane nie dostarczają poparcia dla hipotezy 5., łączącej gotowość makiawelistów do odwzajemniania się z typem sytuacji. Makiaweliści demonstrowali niewybiórczo mniejszą gotowość do odwdzięczania się niż niemakiaweliści, i to zarówno w sytuacji całkowitej odmowy spełnienia prośby, jak i w sytuacji odmowy częściowej.

Niezależnie od czynników sytuacyjnych makiaweliści — w porównaniu z niemakiawelistami — konsekwentnie przejawiali słabszą tendencję do odwzajemniania się. Co prawda, w sytuacji częściowej odmowy wykazywali większą skłonność do rewanżowania się bliskiemu koledze, z którym dalsza wymiana jest bardziej prawdopodobna, niż dalekiemu znajomemu (por. wykres 2.). Ta różnica jednak, choć zgodna z oczekiwaniami, jest statystycznie nieistotna. Wyrażne w grupie makiawelistów nastawienie na wymianę w kontaktach, opisywane na podstawie badań kwestionariuszowych (CHEN, LEE-CHAI, BRAGH, 2001), stawiające ich w opozycji do nastawionych wspólnotowo niemakiawelistów, nie oznacza dążenia do „sprawiedliwej” wymiany, lecz raczej do maksymalizacji w wymianie własnego zysku. Taką tendencję makiawelistów zauważali w pierwszych eksperymentach CHRISTIE i GEIS (1970). Później potwierdzały ją korelacyjne związki makiawelizmu z koncentracją na zyskach w wymianie, charakterystyczną dla „biorców” (KING, MILES, 1994, 1995, za: MUDRACK, MASON, STEPANSKI, 1999; SAULEY, BEDEIAN, 2000). W referowanych badaniach ta właściwość makiawelistów uwidoczniła się w dokonywanych przez nich wyborach, dotyczących wymiany w codziennym życiu. Mimo że osoby makiaweliczne w zasadzie respektują regułę wzajemności, mogą przejawiać skłonność do niesymetrycznej wymiany — na swoją korzyść, niezależnie od tego, czy sytuacja dotyczy osób im bliskich, czy też dalekich znajomych, lub — ujmując to inaczej — w określonej sytuacji odwzajemniają się w mniejszym niż niemakiaweliści stopniu.

12.3.3. Podobieństwo

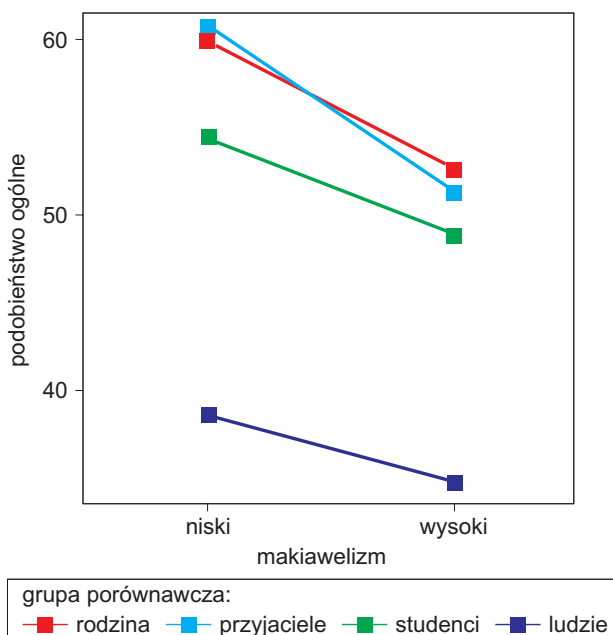
W celu sprawdzenia, czy poziom makiawelizmu ma związek ze stopniem spostrzeganego podobieństwa do innych, przeprowadzono analizę wariancji czterokrotnie. W każdej z analiz zmiennymi niezależnymi były: poziom makiawelizmu (niski/wysoki) i grupa porównawcza (rodzina, przyjaciele, studenci, ludzie). W kolejnych analizach zmienną zależną stanowiły: uogólniona ocena podobieństwa, ocena podobieństwa emocji, ocena podobieństwa poglądów, ocena podobieństwa zachowań.

Efekty uzyskane dla zmiennej „ogólne podobieństwo” prezentuje tabela 21. Wystąpiły dwa efekty główne: makiawelizmu ($F(1,252) = 6,105$, $p = 0,014$) i grupy porównawczej ($F(3,252) = 12,669$, $p < 0,001$). Zmienne niezależne wyjaśniają około 14% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,146$). Test HSD Turkeya wykazał różnice średnich ocen podobieństwa do kategorii „ludzie” w porównaniu z ocenami podobieństwa do pozostałych kategorii osób: „rodzina” ($p < 0,001$), „przyjaciele” ($p < 0,001$), „studenci” ($p < 0,001$) — badani deklarowali istotnie mniejsze podobieństwo do kate-

Tabela 21
Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: ogólne podobieństwo

Źródło zmienności	df	F	p
Grupa porównawcza	3	12,669	0,000
Makiawelizm	1	6,105	0,014
Grupa porównawcza * makiawelizm	3	0,263	0,852

gorii „ludzie”. Makiaweliści deklarowali słabsze podobieństwo do każdej z grup porównawczych, ale największa różnica ocen, jakich dokonywały osoby o odmiennym makiawelizmie, dotyczyła przyjaciół (niemakiaweliści $M = 60,69$; makiaweliści $M = 51,29$; por. wykres 3.).



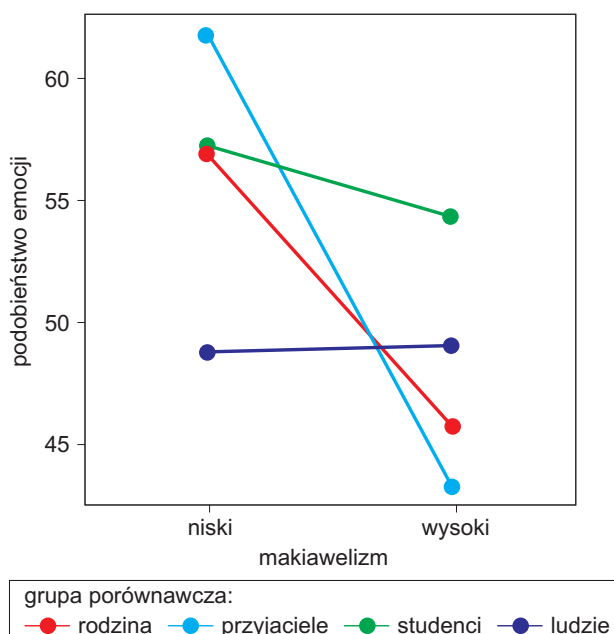
Wykres 3. Ogólne podobieństwo do rodziny, przyjaciół, studentów i ludzi, w ocenach osób o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu

Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej „podobieństwo emocji” przedstawiono w tabeli 22. Wskazują one na wystąpienie efektu głównego makiawelizmu ($F(1,252) = 7,277$, $p = 0,007$) oraz efektu interakcyjnego makiawelizm $\times$ grupa porównawcza ($F(3,252) = 2,651$, $p = 0,049$). Grupy o wysokim i niskim makiawelizmie nie różniły się w ocenach podobień-

Tabela 22
Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: podobieństwo emocji

Źródło zmienności	df	F	p
Grupa porównawcza	3	0,852	0,467
Makiawelizm	1	7,277	0,007
Grupa porównawcza * makiawelizm	3	2,651	0,049

stwa do ludzi (niemakiaweliści $M = 48,78$; makiaweliści $M = 49,0$) i studentów (niemakiaweliści $M = 57,14$; makiaweliści $M = 54,31$). Natomiast różnice dotyczyły podobieństwa do rodziny (niemakiaweliści $M = 56,9$; makiaweliści $M = 45,69$) i przyjaciół (niemakiaweliści $M = 61,72$; makiaweliści $M = 43,17$): makiaweliści czuli się, w porównaniu z niemakiawelistami, mniej podobni do tych kategorii osób (por. wykres 4.). Zmienne niezależne wyjaśniają niecałe 7% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,066$).

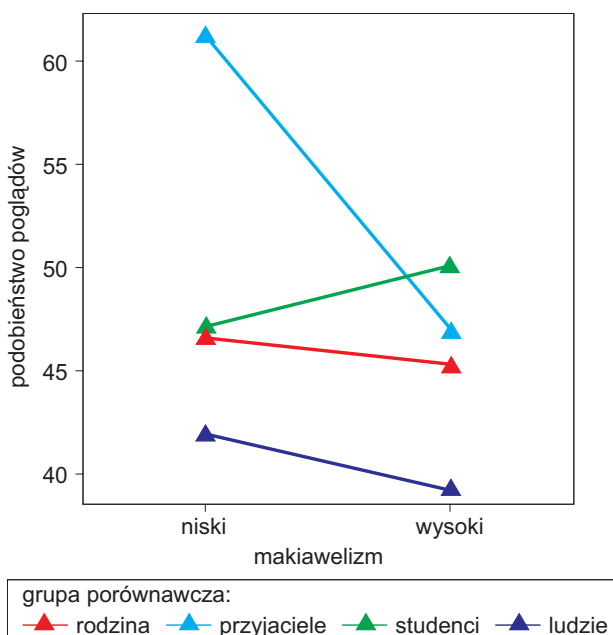


Wykres 4. Podobieństwo emocji w stosunku do rodziny, przyjaciół, studentów i ludzi, w ocenach osób o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu

Kolejna analiza, ze zmienną zależną „podobieństwo poglądów”, zaprezentowana została w tabeli 23. Zaobserwowano jedynie efekt główny grupy porównawczej ($F(1,252) = 3,743$, $p = 0,012$). Model wyjaśnia około 6% wariancji ($R^2 = 0,06$). Test HSD Turkeya wykazał różnice średnich ocen między dwoma kategoriami: „ludzie” i „przyjaciele” ($p = 0,012$) – deklarowane podobieństwo poglądów własnych do poglądów przyjaciół było wyższe niż podobieństwo do ludzi w tym zakresie. Mimo że interakcja czynników nie okazała się istotna, ciekawa różnica uwidoczniła się w ocenach podobieństwa do przyjaciół – niemakiaweliści odczuwali większą zbieżność własnych poglądów z poglądami przyjaciół w porównaniu z ocenami makiawelistów (niemakiaweliści $M = 61,38$; makiaweliści $M = 47,0$) i w porównaniu z wszystkimi pozostałymi ocenami podobieństwa poglądów (por. wykres 5.).

Tabela 23
Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: podobieństwo poglądów

Źródło zmienności	df	F	p
Grupa porównawcza	3	3,743	0,012
Makiawelizm	1	1,558	0,213
Grupa porównawcza * makiawelizm	3	1,599	0,190

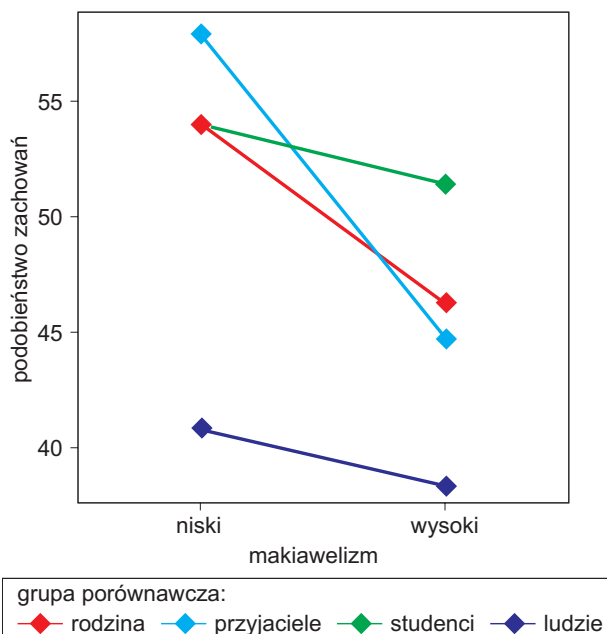


Wykres 5. Podobieństwo poglądów w stosunku do rodziny, przyjaciół, studentów i ludzi, w ocenach osób o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu

Wyniki analizy dla zmiennej „podobieństwo zachowań” (tabela 24) wskazują na dwa efekty główne: makiawelizmu ($F(1,252) = 6,522$, $p = 0,011$) i grupy porównawczej ($F(3,252) = 5,467$, $p = 0,001$). Zmienne wyjaśniają około 9% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,091$). Na podstawie testu HSD Turkeya ustalono, że różnice w średnich ocen występują między kategoriami: „ludzie” i „rodzina” ($p = 0,039$), „ludzie” i „przyjaciele” ($p = 0,014$), „ludzie” i „studenci” ($p = 0,002$). Oceny podobieństwa zachowań dokonywane przez makiawelistów były niższe. Ponownie, mimo braku statystycznie istotnej interakcji czynników, bardziej zdecydowane różnice w wyborach osób o odmiennym makiawelizmie dotyczą podobieństwa do rodziny (niemakiaweliści $M = 53,97$; makiaweliści $M = 46,25$) i przyjaciół (niemakiaweliści $M = 57,93$; makiaweliści $M = 44,71$) niż podobieństwa do studentów (niemakiaweliści $M = 54,0$; makiaweliści $M = 51,38$) i ludzi (niemakiaweliści $M = 40,81$; makiaweliści $M = 38,33$; por. wykres 6.).

Tabela 24
Rezultaty analizy wariancji dla zmiennej: podobieństwo zachowań

Źródło zmienności	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Grupa porównawcza	3	5,467	0,001
Makiawelizm	1	6,522	0,011
Grupa porównawcza * makiawelizm	3	1,072	0,362



Wykres 6. Podobieństwo zachowań w stosunku do rodziny, przyjaciół, studentów i ludzi, w ocenach osób o niskim i wysokim poziomie makiawelizmu

Reasumując, efekt główny makiawelizmu zaobserwowano w przypadku zmiennych zależnych: „podobieństwo ogólne”, „podobieństwo emocji”, „podobieństwo zachowań”, natomiast nie wystąpił dla podobieństwa poglądów. Kierunek zależności był taki sam — osoby makiaweliczne, zgodnie z przewidywaniami, niżej oceniały swe podobieństwo do innych, lecz efekt ten był słaby. Nie dotyczy to poglądów — tu osoby o różnym makiawelizmie szacowały podobieństwo podobnie, z wyjątkiem podobieństwa do przyjaciół. Ten wynik dostarcza poparcia hipotezie 6., łączącej poziom makiawelizmu z ocenami podobieństwa do innych.

Efektu głównego grupy porównawczej nie stwierdzono jedynie w odniesieniu do ocen podobieństwa emocji. Różniły się oceny kategorii „ludzie” z ocenami pozostałych kategorii osób (w wypadku podobieństwa ogólnego i podobieństwa zachowań), lub też odmienne były oceny kategorii „ludzie” i kategorii „przyjaciele” (w wypadku podobieństwa poglądów). Upraszczając nieco, można stwierdzić, że spostrzegane podobieństwo do rodziny, przyjaciół oraz studentów, stanowiących grupę odniesienia osób badanych, jest większe niż podobieństwo do ogółu ludzi, z wyjątkiem podobieństwa emocji. Tu jednak wystąpił efekt interakcyjny zmiennych niezależnych — tylko niemakiawelisci odczuwają większą wspólnotę emocji z rodziną i w jeszcze większym stopniu z przyjaciółmi.

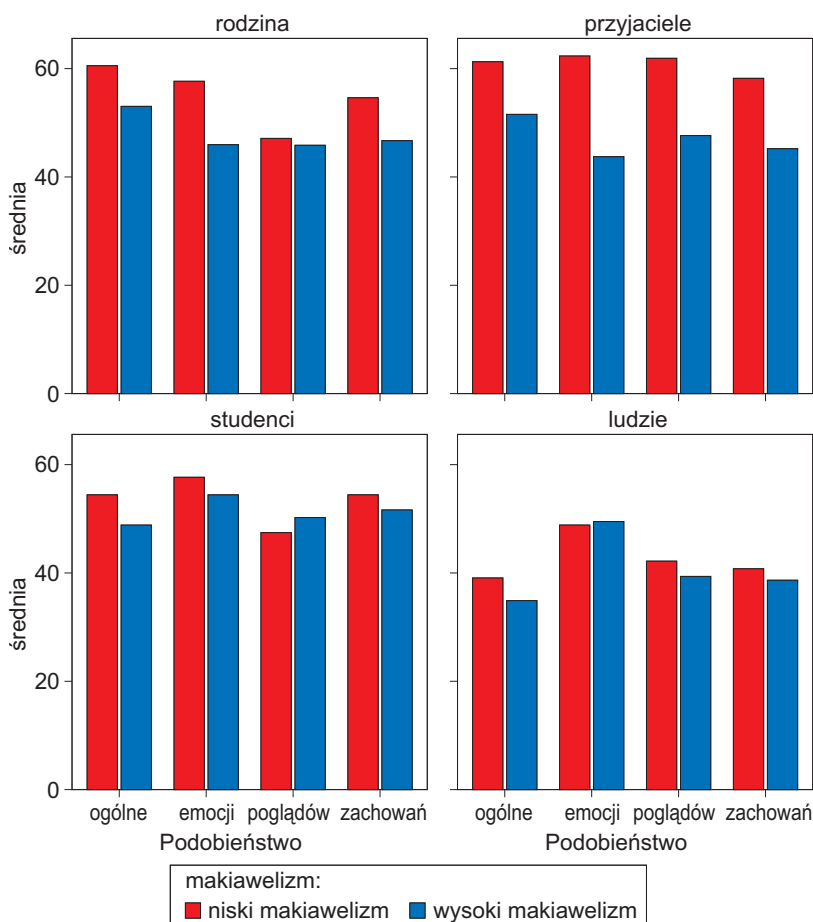
Jak bardzo makiawelisci i niemakiawelisci różnią się w ocenach swego podobieństwa do czterech kategorii osób, jeśli by każdą z tych kategorii roz-

Tabela 25

Rezultaty analizy wariancji dla zmiennych zależnych: podobieństwo ogólne, podobieństwo zachowań, podobieństwo emocji, podobieństwo poglądów — dla każdej grupy porównawczej (zmienna niezależna: makiawelizm)

Grupa porównawcza	Podobieństwo	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Rodzina, <i>N</i> = 64	ogólne	1	2,023	0,160
	emocji	1	5,135	0,027
	poglądów	1	0,036	0,850
	zachowań	1	2,141	0,148
Przyjaciele, <i>N</i> = 63	ogólne	1	3,357	0,072
	emocji	1	10,566	0,002
	poglądów	1	6,474	0,013
	zachowań	1	6,464	0,014
Studenci, <i>N</i> = 63	ogólne	1	1,116	0,295
	emocji	1	0,311	0,579
	poglądów	1	0,334	0,565
	zachowań	1	0,280	0,598
Ludzie, <i>N</i> = 66	ogólne	1	0,723	0,398
	emocji	1	0,002	0,968
	poglądów	1	0,341	0,561
	zachowań	1	0,284	0,596

patrywać oddzielnie? Aby odpowiedzieć na to pytanie, przeprowadzono serię analiz wariancji, z makiawelizmem jako zmienną niezależną oraz ocenami podobieństwa ogólnego, emocji, poglądów i zachowań w charakterze zmiennych zależnych, osobno dla każdej grupy porównawczej. Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 25., natomiast zestawienie średnich ocen obrazuje wykres 7. Różnice ocen podobieństwa do ludzi i do studentów, dokonywanych przez makiawelistów i niemakiawelistów, nie były statystycznie istotne. Znaczące różnice zaobserwowano przede wszystkim w ocenach podobieństwa do przyjaciół (podobieństwo ogólne $F(1,62) = 3,352$, $p = 0,072$; podobieństwo emocji $F(1,62) = 10,566$, $p = 0,002$; podobieństwo poglądów $F(1,62) = 6,474$, $p = 0,013$; podobieństwo zachowań $F(1,62) = 6,464$, $p = 0,014$) oraz w ocenach podobieństwa emocji w sto-



Wykres 7. Podobieństwo ogólne, emocji, poglądów i zachowań w stosunku do czterech kategorii osób bodźcowych, w ocenach osób makiawelicznych i niemakiawelicznych

sunku do rodziny ($F(1,63) = 5,135, p = 0,027$). We wszystkich tych przypadkach makiaweliści szacowali podobieństwo niżej.

W świetle zaprezentowanych wyników hipoteza 6., która łączy poziom makiawelizmu z niższymi ocenami podobieństwa do różnych kategorii osób, zyskuje potwierdzenie jedynie w części dotyczącej podobieństwa do ludzi, z którymi badani są związani przyjaźnią lub więzami krwi. W stosunku do pozostałych kategorii osób — uogólnionych „innych” (kategoria „ludzie”) i szeroko rozumianej grupy odniesienia („studenci”) — oceny chłodnych i egocentrycznych makiawelistów nie różnią się od ocen nastawionych na kontakty niemakiawelistów. Tym samym domniemanie, że cechujące makiawelistów egocentryczne nastawienie do innych i związana z tym mniejsza chęć niesienia pomocy mogą mieć związek z niewybiórczymi ocenami innych ludzi jako odmiennych od siebie, nie jest zasadne.

Najbardziej wyraźna i konsekwentnie manifestowana różnica w ocenach makiawelistów i niemakiawelistów dotyczy podobieństwa do przyjaciół — osób, z którymi dobrowolnie nawiązują relację bliskości. Różnica ta stanowi odbicie i — pośrednio — potwierdzenie problemów makiawelistów związanych z funkcjonowaniem w bliskich związkach interpersonalnych. W przyjaźni percepcja partnera opiera się na egocentrycznym założeniu, że przyjaciel jest podobny do „ja” (MORRY, 2005). To założenie pomaga w osiągnięciu satysfakcji i pogłębianiu związku — badania potwierdziły, że podobieństwo sprzyja bliskości (por. DWYER, 2005). Istotnie mniejsze podobieństwo do przyjaciół, odczuwane przez makiawelistów, jest manifestacją emocjonalnego chłodu i poczucia odseparowania od najbliższych im osób. Taką interpretację potwierdzają oceny dotyczące podobieństwa emocji. W rzeczywistości makiaweliści wyżej oceniają swe podobieństwo w zakresie emocji w odniesieniu do studentów ($M = 54,31$) i ludzi w ogóle ($M = 49$) niż do przyjaciół ($M = 43,17$) i rodziny ($M = 45,69$), przy czym różnica ocen podobieństwa emocji do przyjaciół i do studentów jest statystycznie istotna ($t = -2,170, df = 62, p = 0,034$). Makiaweliści czują się bardziej podobni emocjonalnie do ogółu studentów niż do własnych przyjaciół!

12.4. Podsumowanie

Makiaweliści wykazują mniejszą gotowość do pomagania niż niemakiaweliści. Ta tendencja dotyczy zarówno pomocy osobom bliskim, jak i dalekim znajomym. Jedynie makiaweliści są bardziej skłonni do pomagania w sytuacji prawdopodobnego rewanżu ze strony osoby potrzebującej po-

mocy niż w sytuacji, gdy rewanż ten jest mniej prawdopodobny, jednak dotyczy to osoby znajomej — nie przyjaciela. Można oczekiwać, że skutecznym sposobem otrzymania pomocy od osoby makiawelicznej jest obietnica odpłaty, natomiast w wypadku niemakiawelisty najskuteczniejsze będzie jego poczucie, że ma do czynienia z bliską mu osobą — obietnica odpłaty jest w tym wypadku zbędna.

Makiaweliści konsekwentnie przejawiają mniejszą niż niemakiaweliści tendencję do odwzajemniania się za wyświadczoną przez kogoś przysługę, ale wpływ normy wzajemności jest jednakowo widoczny — niezależnie od poziomu makiawelizmu — w chęci rewanżu zarówno wobec osoby bliskiej, jak i emocjonalnie z podmiotem niezwiązanej. Gdy norma wzajemności została wcześniej przez osoby badane złamana, wszyscy badani czuli się bardziej zobowiązani do wyrównania rachunków niż w sytuacji wcześniejszej niesymetrycznej wymiany.

W opisywanym badaniu egocentryczna natura makiawelistów uwidaczniała się raczej niewybiórczo w ich wyborach zachowań, których celem było pomaganie lub odwdzięczanie się za przyjętą pomoc. Mimo że używane zależności nie są silne, potwierdzają one wyłaniający się z badań kwestionariuszowych i eksperymentalnych obraz osoby „społecznie nieodpowiedzialnej”, traktującej innych jak środki do osiągnięcia osobistych celów. Choć makiawelista zna, a nawet — z grubsza biorąc — respektuje zasady społecznego współżycia, takie jak reguła wzajemności czy świadczenie pomocy osobom, które wprost do niego o pomoc się zwrócą, możemy być pewni, że trudno będzie uzyskać od niego tyle samo, co od mniej makiawelicznego towarzysza. To tak, jakby świadomość interesu własnego makiawelisty w każdej sytuacji — nawet wyobrażonej, niewiążącej się z żadnymi faktycznymi kosztami — pojawiała się w momencie decyzji i wpływała na wybory. W sytuacji rzeczywistej, niosącej możliwość realnego zysku lub straty, tendencja ta, choć zakłócana licznymi czynnikami sytuacyjnymi, które — myśląc strategicznie i długofalowo — należy wziąć pod uwagę, może zaznaczać się jeszcze wyraźniej.

W badaniach GEIS i LEVY (1970, por. rozdział 4.3.1.) makiaweliści nie doceniali a niemakiaweliści przeceniali swe podobieństwo do innych, ale dotyczyło to jedynie ocen makiawelizmu. Można było oczekiwać, że w związku ze swoim krytycznym, niechętnym, chłodnym i egocentrycznym nastawieniem do ludzi makiawelista może czuć się mniej do nich podobny niż nastawiony ku ludziom niemakiawelista. Wyniki badania nie potwierdzają istnienia w grupie makiawelistów takiej niewybiórczej tendencji. Natomiast stwierdzono tendencję do niższego szacowania podobieństwa do bliskich: przyjaciół (pod względem podobieństwa emocji, poglądów, zachowań) i rodziny (pod względem emocji). Ten bardzo ciekawy wynik ponownie potwierdza specyfikę funkcjonowania makiawelistów

wśród innych ludzi — także tych najbliższych — opartego na braku empatii oraz na instrumentalnym traktowaniu partnerów. Wynik ten można też traktować jako odzwierciedlenie problemów, jakie napotykają makiaweliści w bliskich relacjach, szczególnie w przyjaźni. Christie i Geis uważali, że emocjonalne wyobcowanie jest najważniejszą cechą makiawelistów. Można sądzić, że charakterystyczne dla nich sposoby zachowania są pochodną tej właściwości. Nieoczekiwany wynik tej części badania, świadczący o tym, że makiaweliści mogą się czuć „obcy wśród swoich”, zachęca do zainteresowania się specyfiką życia uczuciowego makiawelistów, tak jak postulowali to WASTELL i BOOTH (2003).

W badaniach poświęconych przyjaźniom makiawelistów (rozdział 10.) i funkcjonowaniu makiawelistów w małżeństwie (rozdział 11.) wskazano, że makiawelizm może być związany z trudnościami w bliskich związkach. Wyniki badań nad podobieństwem i niesieniem pomocy potwierdzają, że makiawelizm może stanowić źródło tego rodzaju problemów. Makiaweliści są — w porównaniu z niemakiawelistami — mniej skorzy do niesienia pomocy swym przyjaciołom i wykazują mniejszą skłonność do odwzajemniania się za otrzymaną od nich pomoc, a także czują się mniej do przyjaciół podobni. Te odmienności nie są, z punktu widzenia jakości bliskich związków, dla makiawelistów korzystne.

13. MAKIAWELISTA WŚRÓD INNYCH LUDZI — PODSUMOWANIE

Choć już czterdzieści prawie lat minęło od ukazania się pracy CHRISTIEGO i GEIS (1970), pracy, która wprowadziła do psychologii wymiar makiawelizmu, zawarta w niej charakterystyka osób przejawiających skłonności makiaweliczne w wielu punktach pozostała aktualna. Natomiast — wskutek nagromadzenia wyników badań empirycznych — pewne opinie Christiego na temat makiawelistów i niemakiawelistów nie dadzą się utrzymać. Gdzie więc Christie mylił się, kreśląc portret makiawelistów, którzy „(prawie) zawsze zwyciężają” (ZIMBARDO, RUCH, 1994, s. 419)?

Pierwszym, być może najpoważniejszym, problemem jest związek makiawelizmu z patologią: psychopatią, narcyzmem, zaburzeniami osobowości. Christie, opisując makiawelistów, był pewny, że ma do czynienia z ludźmi zdrowymi, tymczasem współcześnie — w skrajnym przypadku — niektórzy badacze nie widzą różnic między makiawelistą a psychopatą. Taka diagnoza brzmi jak wyrok — bardzo trudno bowiem jest dyskutować o dobrych i złych stronach syndromu, mając do czynienia z zaburzeniem. Na szczęście, taka opinia o makiawelistach nie zyskuje powszechnej aprobaty.

Po drugie, Christie sądził, że makiawelisci mają „elastyczne” sumienie, gdyż chcąc być skutecznymi, stosują zasadę „cel uświęca środki”, nie uważał ich jednak za niemoralnych. Obecnie wiemy, że makiawelisci kłamią więcej, oszukują — gdy jest to możliwe, mało dbają o cele wspólne, a ich sądy etyczne cechuje niedojrzałość, w związku z tym mogą stanowić zagrożenie — w życiu społecznym, w organizacjach, w roli konsumentów.

Po trzecie, Christie i jego współpracownicy, szukając w laboratorium psychologicznym różnic w funkcjonowaniu osób o różnym makiawelizmie, powzięli fałszywe przekonanie, że strategia makiaweliczna daje jej użytkownikowi ewidentną przewagę, a kwestię stanowi jedynie to, w jakich

warunkach sytuacyjnych przewaga ta się ujawni. Ale współczesne badania nie dają podstaw, by przypuszczać, że makiaweliści lepiej radzą sobie w życiu — głównie w pracy zawodowej, bo tego dotyczyły badania.

Z tą kwestią związany jest problem traktowania niemakiawelistów jako „gorszych”, w jakiś sposób upośledzonych, bo niepotrafiących stosować „zwycięskiej” strategii. Christie uważał, że jedynie niemakiaweliści, nawiązując relację, przyjmują założenia dotyczące partnera, natury interakcji i etycznych wymagań, które następnie ograniczają ich zachowanie. Nie zauważał, że makiaweliści czynią to również, co deklarują przecież wprost, zgadzając się ze stwierdzeniami Machiavellego. Są to jednak odmiennie założenia. Nie jest też prawdą, że makiaweliści kierują się racjonalnymi wskazówkami zawartymi w sytuacji, a niemakiaweliści „rozpraszają się”, wprowadzając do sytuacji inne wymiary oceny. Niemakiaweliści nie tyle widzą mniej, ile na inne rzeczy zwracają uwagę. Celem eksperymentów nigdy nie było nawiązanie korzystnej obopólnie, rokującej na przyszłość współpracy. Nie było więc takich sytuacji, w których przewagę mieliby niemakiaweliści — ze względu na rodzaj celu lub uwarunkowania. W eksperymentach specjalnie dobierano w pary osoby o niskim i wysokim makiawelizmie, tymczasem niemakiaweliści mają większe szanse, by osiągnąć sukces z podobnym do siebie partnerem. Także pary makiawelistów nie były obserwowane w sytuacji, gdy ich cele osobiste są sprzeczne, a wtedy słabości ich strategii mogłyby się lepiej uwidocznić.

Christie stwierdza w ostatnim zdaniu monografii, że makiaweliści manipulują, ponieważ niemakiaweliści pozwalają im na to. Jest to bardzo niesprawiedliwe stwierdzenie, bo zawiera podtekst, że niemakiaweliści są sami sobie winni — gdyby nie byli naiwni, nie byłiby wykorzystywani. Christie nie dostrzegał zagrożenia ze strony osób makiawelicznych. Pisał, że amerykańskie społeczeństwo staje się coraz bardziej makiaweliczne, rośnie także zainteresowanie problematyką manipulacji. Nie próbował tego oceniać. Trudno mu było pogodzić się z myślą, że ludzie starsi stają się mniej makiaweliczni, bo życie dokonuje korekty ich sądów i oczekiwań. Prowadzone po roku 1970 badania nie potwierdzają zasadności niezbyt mocno skrywanej fascynacji ludźmi makiawelicznymi, widocznej u autorów *Studiów nad makiawelizmem*. Być może, przychylne dla makiawelistów oceny badaczy są jeszcze jednym dowodem nieprzeciętnych zdolności autoprezentacyjnych „następców” Machiavellego.

W referowanych w tej książce badaniach szukano odpowiedzi na pytanie, jak osoby o różnym poziomie makiawelizmu radzą sobie w przyjaźniach, jak makiawelizm małżonków wpływa na komunikację między małżonkami i satysfakcję z małżeństwa, czy osoby o odmiennym makiawelizmie różnią się tendencją do pomagania, odwzajemniania się oraz czy

czują się podobne do innych. Badania te łączy problem funkcjonowania makiawelisty w związkach. Mimo iż wyniki każdego z badań w dużej mierze potwierdziły wyjściowe oczekiwania, pozwalając myśleć o makiawelistach jako o osobach, których właściwości utrudniają satysfakcjonujące dla obojga partnerów funkcjonowanie w bliskiej relacji, bardzo ciekawe różnice płciowe, które ujawniły się w badaniach małżonków i par przyjaciół, wymagają dodatkowej refleksji.

Biologia ewolucyjna pozwala przewidzieć występowanie różnic w niektórych sposobach manifestowania się postawy makiawelicznej kobiet i mężczyzn, co związane jest odmiennością ról biologicznych, ważnych w procesie reprodukcji. Także teoria ról społecznych, opisująca odmienne sposoby socjalizacji chłopców i dziewcząt, pozwala oczekiwać różnic w tym względzie. Wyniki omówionych badań uwiarygodniły wyraźne różnice w pewnych aspektach przyjaźni męskich i kobiecych oraz w ocenach satysfakcji i komunikacji w małżeństwie; różnice świadczące o odmiennym traktowaniu cech makiawelicznych partnerów, w zależności od ich płci. Z jednej strony makiawelizm męski nie zniechęca potencjalnych partnerów do nawiązywania bliższych kontaktów w tym samym stopniu, co makiawelizm kobiecy. Prawdopodobnie partner makiawelista może być w przyjaźni, w związkach romantycznych i później, jako współmałżonek, wręcz pożądanym. Nie dotyczy to jednak kobiet — ani w roli przyjaciółki, ani w roli małżonki. Z drugiej strony, gdy makiawelistkom uda się rozwinąć związek przyjacielski, czynią to w taki sposób, że nie jest on dla nich źródłem frustracji i niezadowolenia — w przeciwieństwie do makiawelicznych mężczyzn. Odwrotnie w małżeństwie — jedynie w grupie kobiet makiawelizm (kobiecy) został zidentyfikowany jako źródło niezadowolenia z małżeństwa. Tylko zachowania komunikacyjne makiawelistek podlegały surowszej ocenie mężów. Natomiast makiawelizm męża nie był związany z satysfakcją małżonków i oddziaływał pozytywnie na dokonywane przez żonę oceny poświęcaniej jej troski.

Makiaweliczne cechy mężczyzn są w większym stopniu społecznie aprobowane, a czasem nawet oczekiwane. Jednak te cechy, które dla potencjalnego partnera — przyjaciela, mogły wydać się poprzednio atrakcyjne i pożądane, z czasem, gdy związek się zacieśnia i ulegają zmianie oczekiwania, stają się utrudniającym współżycie balastem. Stąd brać się może rosnąca liczba konfliktów i mniejsze zadowolenie partnerów. Nie dotyczy to jednak badanych małżeństw, być może dlatego, że w rolę męża wpisana jest dominacja, a nie dbałość o relację, choć — jak się wydaje — w związkach partnerskich, jakich moglibyśmy oczekiwać w grupie małżeństw młodych, badanie mogłoby przynieść odmienne rezultaty.

Makiawelistki w przyjaźniach przeżywają, być może, podobne problemy jak makiaweliści, ale przygotowywane wiele lat do roli opiekunki,

radzą sobie lepiej w tej sytuacji lub nie są skłonne przyznawać się do związanych z tym problemów. Makiaweliczne żony radzą sobie gorzej. Rola żony, a także często towarzysząca jej rola matki, wymaga od kobiet nieustannego wysiłku i zaangażowania. Zadaniowe nastawienie, chłodna ocena sytuacji i spryt, które mogą pomóc w nawiązywaniu czy pielęgnowaniu przyjaźni, gdy osobie na tym zależy, raczej już nie wystarczą do rozwiązywania problemów w relacji małżeńskiej. Może też wymagania wobec przyjaciółki, z którą spotykamy się od czasu do czasu, i wobec żony, od której oczekujemy pielęgnowania związku, troski, opieki, poświęcenia, są niewspółmierne. Tak więc, zgodnie z hipotezą mimikry, makiaweliczne kobiety dokonują wysiłku, by upodobnić się fenotypowo do niemakiawelistek, ale ponieważ małżeństwo stawia tu wyższe wymagania, strategia ta nie zapewnia sukcesu, choć prawdopodobnie zapewnia sukces w przyjaźni.

Ciekawą kwestią jest segregacja osób o różnym poziomie makiawelizmu, postulowana w ramach biologii ewolucyjnej, potwierdzona w badaniach w grupie przyjaciół, lecz nie małżonków. W eksperymentach wykazano, że inaczej zachowują się diady złożone wyłącznie z makiawelistów, wyłącznie z niemakiawelistów lub pary mieszane. Należy więc przypuszczać, że to, czy poziom makiawelizmu obu osób jest bardzo różny, czy też zbliżony, będzie miało wpływ na relację.

Analiza skutków postawy makiawelicznej pozwala na obalenie stworzonego przez Christiego mitu o istnieniu „zwycięskiej strategii”. Trudno jest bowiem znaleźć zdecydowanie pozytywne skutki makiawelizmu — niezależnie od tego, czy patrzymy z punktu widzenia jednostki, czy grupy. Argumentów jest już chyba wystarczająco dużo, by przekonać rodziców, zwykle chcących dla swych dzieci wszystkiego, co najlepsze. A jak przekonać makiawelistów? Czy właśnie ich, jako szczególnie zainteresowanych dobrem własnym i realizacją swoich celów, przekona argument, że taka postawa w dłuższym przedziale czasowym zupełnie się nie opłaca?

Sądzę, że warto podjąć dalsze badania nad wpływem makiawelizmu na bliskie związki i na uczestnictwo w społecznej wymianie. Trzeba zauważyć, że biorące udział w opisywanych badaniach pary przyjaciół, a szczególnie pary małżonków, były tymi, które — czasem mimo problemów — przetrwały. Przypuszczać więc tylko możemy, że w grupie małżonków rozwiedzionych, czy też par przyjaciół, które spotkało niepowodzenie, wpływ makiawelizmu na relację mógłby być wyraźniejszy. Zakładając na podstawie referowanych badań, że makiawelizm obaj partnerów odzwierciedla się w ocenach bliskich związków, można pokusić się o budowę modelu uwzględniającego zestaw cech sprzyjających i niesprzyjających nawiązywaniu i pielęgnowaniu bliskich związków, z makiawelizmem jako jedną z nich. Bardzo pożądane byłoby włączenie makia-

welizmu do grupy czynników wpływających na satysfakcję małżeńską i określenie wpływu tej cechy na trwałość małżeństwa. W szeroko zaprojektowanych badaniach możliwe byłoby porównanie sposobów funkcjonowania w związkach homogenicznych par „jastrzębi” i „gołębi” oraz par mieszanych, aby poznać typowe dla takich związków problemy oraz sposoby ich rozwiązywania. Jeszcze głębsza analiza, uwzględniająca wyróżnione za pomocą analizy skupień typy niemakiawelistów („gołąb” i „lider”), zmierzająca do określenia różnic w ich zachowaniu, pozwoliłaby na podjęcie dyskusji nad mocnymi stronami i ograniczeniami postawy niemakiawelicznej. Dotychczas bowiem badacze koncentrowali się głównie na opisie „makiawelicznego” bieguna wymiaru.

ANEKS

Tabela 1

Korelacje między ocenami „sieci przyjaźni”

Płeć	Właściwości „sieci przyjaźni”		Zmienne							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Kobiety	liczba przyjaciół	1	1,000	-0,195*	-0,069	-0,251**	-0,259**	-0,285**	0,091	0,116
	średnia bliskość	2	-0,195*	1,000	0,132	0,377**	0,351**	0,265**	-0,139	-0,049
	średni czas trwania	3	-0,069	0,132	1,000	0,197**	0,037	0,027	0,015	-0,053
	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	4	-0,251**	0,377**	0,197**	1,000	0,432**	0,242**	-0,296**	-0,150
	zadowolenie z przyjaźni	5	-0,259**	0,351**	0,037	0,432**	1,000	0,492**	-0,264**	-0,250**
	emocje pozytywne w związku	6	-0,285**	0,265**	0,027	0,242**	0,492**	1,000	-0,180*	-0,270**
	emocje negatywne w związku	7	0,091	-0,139	0,015	-0,296**	-0,264**	-0,180*	1,000	0,381**
	konflikt w związku	8	0,116	-0,049	-0,053	-0,150	-0,250**	-0,270**	0,381**	1,000
Mężczyźni	liczba przyjaciół	1	1,000	0,017	-0,020	0,110	-0,073	-0,092	0,079	-0,007
	średnia bliskość	2	0,017	1,000	0,143	0,381**	0,237**	0,229**	-0,151	-0,262**
	średni czas trwania	3	-0,020	0,143	1,000	0,259**	-0,029	0,021	-0,041	-0,053
	prawdopodobieństwo trwania przyjaźni	4	0,110	0,381**	0,259**	1,000	0,270**	0,201*	-0,199*	-0,207*
	zadowolenie z przyjaźni	5	-0,073	0,237**	-0,029	0,270**	1,000	0,448**	-0,298**	-0,208*
	emocje pozytywne w związku	6	-0,092	0,229**	0,021	0,201*	0,448**	1,000	-0,335**	-0,229**
	emocje negatywne w związku	7	0,079	-0,151	-0,041	-0,199*	-0,298**	-0,335**	1,000	0,366**
	konflikt w związku	8	-0,007	-0,262**	-0,053	-0,207*	-0,208*	-0,229**	0,366**	1,000

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05; tau b Kendalla. Kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 2

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej
a ocenami „sieci przyjaźni” i ocenami wybranej przyjaźni
(dokonanymi w tabeli Lista Przyjaźni) w grupie kobiet

Właściwości „sieci przyjaźni” i cechy wybranej przyjaźni	Samo- ocena	Ekstra- wersja	Neurotyzm	Otwartość	Ugodowość	Sumien- ność
Liczba przyjaciół ¹	0,085	0,348**	-0,037	0,145	0,188	0,078
Średnia bliskość odczuwana wo- bec przyjaciół ¹	-0,072	0,064	0,115	0,084	0,200	-0,169
Średni czas trwania przyjaźni ¹	0,045	-0,087	-0,102	-0,025	-0,008	0,084
Średnie prawdopodobieństwo trwania przyjaźni ¹	0,097	-0,090	-0,017	-0,024	0,132	0,009
Bliskość odczuwana wobec przy- jaciela ¹	0,265*	0,291**	-0,069	0,070	0,272*	0,170
Czas trwania wybranej przyjaźni ¹	-0,047	-0,079	-0,012	-0,120	-0,080	0,073
Prawdopodobieństwo trwania wy- branej przyjaźni ¹	0,163	0,131	-0,150	-0,022	0,250*	-0,041
Zadowolenie z przyjaźni (ogółem) ²	0,077	0,082	-0,047	0,048	0,081	0,045
Emocje pozytywne w związku (ogółem) ²	0,042	0,029	-0,050	-0,022	0,094	0,037
Emocje negatywne w związku (ogółem) ²	-0,038	0,019	0,032	0,007	-0,211**	0,000
Konflikt w związku (ogółem) ²	-0,153	0,007	0,118	0,123	-0,092	-0,099
Zadowolenie z wybraną przy- jaźnią ²	0,081	0,204*	-0,035	0,083	0,264**	0,138
Emocje pozytywne w wybranym związku ²	0,148	0,225*	-0,088	0,026	0,247**	0,191*
Emocje negatywne w wybranym związku ²	0,012	-0,085	-0,068	-0,016	-0,189*	-0,132
Konflikt w wybranym związku ²	-0,044	-0,072	0,118	0,059	-0,027	-0,206*

¹ Współczynnik korelacji Pearsona; ² tau Kendalla. N = 84.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 3

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej
a ocenami „sieci przyjaźni” i ocenami wybranej przyjaźni
(dokonanymi w tabeli Lista Przyjaźni) w grupie mężczyzn

Właściwości „sieci przyjaźni” i cechy wybranej przyjaźni	Samo- ocena	Ekstra- wersja	Neurotyzm	Otwartość	Ugodowość	Sumien- ność
Liczba przyjaciół ¹	0,021	0,032	0,110	0,237*	0,039	0,034
Średnia bliskość odczuwana wo- bec przyjaciół ¹	0,234*	0,063	-0,152	0,223	0,328**	0,040
Średni czas trwania przyjaźni ¹	0,087	-0,095	-0,113	0,019	0,101	0,104
Średnie prawdopodobieństwo trwania przyjaźni ¹	0,081	0,121	-0,047	0,099	0,365**	0,149
Bliskość odczuwana wobec przy- jaciela ¹	0,325**	0,069	-0,224	0,296**	0,252*	0,032
Czas trwania wybranej przyjaźni ¹	-0,046	-0,126	0,008	-0,064	-0,098	-0,036
Prawdopodobieństwo trwania wy- branej przyjaźni ¹	-0,002	0,107	0,012	0,096	0,327**	0,085
Zadowolenie z przyjaźni (ogółem) ²	0,003	0,010	0,007	-0,018	0,148	-0,093
Emocje pozytywne w związku (ogółem) ²	0,110	-0,017	-0,084	-0,033	0,046	0,105
Emocje negatywne w związku (ogółem) ²	-0,117	-0,056	0,171*	-0,012	-0,177*	-0,104
Konflikt w związku (ogółem) ²	-0,109	-0,091	0,178*	0,041	-0,263**	-0,186*
Zadowolenie z wybraną przy- jaźnią ²	-0,011	-0,023	-0,089	-0,018	0,176	-0,089
Emocje pozytywne w wybranym związku ²	0,131	-0,119	-0,122	-0,021	0,039	0,171
Emocje negatywne w wybranym związku ²	-0,067	0,104	0,147	-0,065	-0,096	-0,033
Konflikt w wybranym związku ²	-0,017	-0,049	0,116	0,030	-0,208*	-0,092

¹ Współczynnik korelacji Pearsona; ² tau Kendalla. N = 78.

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 4

Korelacje między ocenami wsparcia

Oceny wsparcia		Osoba 1.			Osoba 2.		
		zadowolenie ze wsparcia	wsparcie otrzymywane	wsparcie udzielane	zadowolenie ze wsparcia	wsparcie otrzymywane	wsparcie udzielane
Osoba 1.	zadowolenie ze wsparcia	1	—	—	—	—	—
	wsparcie otrzymywane	0,763**	1	—	—	—	—
	wsparcie udzielane	0,697**	0,926**	1	—	—	—
Osoba 2.	zadowolenie ze wsparcia	0,582**	0,482**	0,333*	1	—	—
	wsparcie otrzymywane	0,651**	0,582**	0,456**	0,731**	1	—
	wsparcie udzielane	0,474**	0,446**	0,324*	0,636**	0,933**	1

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. Współczynnik korelacji Pearsona. $N = 162$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 5

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej a ocenami wsparcia

Oceny wsparcia	Samo-ocena	Ekstrawersja	Neurotyzm	Otwartość	Ugodowość	Sumienność
Zadowolenie ze wsparcia	0,058	0,191*	-0,058	0,098	0,263**	0,086
Wsparcie otrzymywane	0,155*	0,244**	-0,069	0,116	0,296**	0,245**
Wsparcie udzielane	0,138	0,275**	-0,002	0,126	0,303**	0,263**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. Współczynnik korelacji Pearsona. $N = 162$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 6

Korelacje między ocenami wpływu i kontroli

Oceny wpływu i kontroli		Osoba 1.			Osoba 2.		
		wpływ wywierany na przyjaciela	uleganie wpływowi przyjaciela	kontrola w związku	wpływ wywierany na przyjaciela	uleganie wpływowi przyjaciela	kontrola w związku
Osoba 1.	wpływ wywierany na przyjaciela	1	—	—	—	—	—
	uleganie wpływowi przyjaciela	0,819**	1	—	—	—	—
	kontrola w związku	-0,024	-0,077	1	—	—	—
Osoba 2.	wpływ wywierany na przyjaciela	0,457**	0,360**	0,099	1	—	—
	uleganie wpływowi przyjaciela	0,406**	0,310**	-0,035	0,739**	1	—
	kontrola w związku	-0,136	-0,096	0,617**	-0,087	-0,145	1

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01. Współczynnik korelacji Pearsona. $N = 162$.

Tabela 7

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej
a ocenami wpływu i kontroli

Oceny wpływu i kontroli	Samo-ocena	Ekstrawersja	Neurotyzm	Otwartość	Ugodowość	Sumienność
Wpływ wywierany na przyjaciela	0,055	0,234**	0,004	0,085	0,019	0,090
Uleganie wpływowi przyjaciela	-0,111	0,186*	0,174*	0,120	0,117	-0,016
Kontrola w związku	-0,272**	-0,114	0,088	-0,238**	-0,325**	-0,237**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. Współczynnik korelacji Pearsona. $N = 162$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 8

Korelacje między ocenami jakości przyjaźni

Oceny jakości przyjaźni		Osoba 1.				Osoba 2.			
		satysfakcja z przyjaźni	atrakcyjność partnera	zaufanie w związku	otwartość w związku	satysfakcja z przyjaźni	atrakcyjność partnera	zaufanie w związku	otwartość w związku
Osoba 1.	satysfakcja z przyjaźni	1	—	—	—	—	—	—	—
	atrakcyjność partnera	0,561**	1	—	—	—	—	—	—
	zaufanie w związku	0,483**	0,391**	1	—	—	—	—	—
	otwartość w związku	0,484**	0,325**	0,246*	1	—	—	—	—
Osoba 2.	satysfakcja z przyjaźni	0,331**	0,493**	0,223*	0,161	1	—	—	—
	atrakcyjność partnera	0,328**	0,488**	0,343**	0,081	0,361**	1	—	—
	zaufanie w związku	0,391**	0,442**	0,476**	0,170	0,335**	0,589**	1	—
	otwartość w związku	0,259*	0,421**	0,162	0,459**	0,416**	0,342**	0,455**	1

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. Współczynnik korelacji Pearsona. $N = 162$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 9

Korelacje między dyspozycjami osobowościowymi osoby oceniającej
a ocenami jakości przyjaźni

Płeć	Oceny jakości przyjaźni	samo-ocena	ekstrawersja	neurotyzm	otwartość	ugodowość	sumienność
Kobiety	satysfakcja z przyjaźni	0,103	0,182	-0,031	0,022	0,095	0,158
	atrakcyjność partnera	-0,050	0,296**	0,042	0,116	0,064	0,209
	zaufanie w związku	0,111	0,183	-0,033	0,181	0,333**	0,126
	otwartość w związku	0,150	0,317**	0,026	0,093	-0,002	0,181
Mężczyźni	satysfakcja z przyjaźni	0,120	0,120	-0,199	0,155	0,189	-0,062
	atrakcyjność partnera	0,133	0,106	-0,072	0,067	0,296**	0,148
	zaufanie w związku	0,408**	0,164	-0,328**	0,310**	0,421**	0,321**
	otwartość w związku	0,014	0,229*	-0,061	0,163	-0,052	-0,013

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05. Współczynnik korelacji Pearsona. Kobiety $N = 84$, mężczyźni $N = 78$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMSON E.E., 1973: The counselor as Machiavellian. *Journal of Clinical Psychology*, 29, s. 348–349.
- ACITELLI L.K., ROGERS S., KNEE C.R., 1999: The role of identity in the link between relationship thinking and relationship satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 16, 5, s. 591–618.
- AHMED S.M.S., STEWART R.A.C., 1981: Factor analysis of the Machiavellian scale. *Social Behavior and Personality*, (9) 1, s. 113–115.
- AL-KHATIB J.A., DOBIE K., VITELL S.J., 1995: Consumer ethics in developing countries: An empirical investigation. *Journal of Euro-Marketing*, 3 (1), s. 87–109.
- AL-KHATIB J.A., VITELL S.J., RAWWAS M.Y.A., 1997: Consumer ethics: A cross-cultural investigation. *European Journal of Marketing*, 31 (11/12), s. 750–767.
- AL-KHATIB J.A., VITELL S.J., REXEISEN R., RAWWAS M., 2005: Inter-country differences of consumer ethics in Arab countries. *International Business Review*, 14, s. 495–516.
- ALLEN T.H., 1990: An investigation of Machiavellianism and imagined interaction. *Communication Research Reports*, 7, 2, s. 116–120.
- ALLSOPP J., EYSENCK H.J., EYSENCK S.B.G., 1991: Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. *Personality and Individual Differences*, 12, 1, s. 29–41.
- AL-RAFAEE S., GRONAN T.P., 2006: Digital piracy: Factors that influence attitude toward behavior. *Journal of Business Ethics*, 63, s. 237–259.
- ALTEMEYER B., 1998: The other „Authoritarian Personality”. In: ZANNA M., ed.: *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 30. San Diego: Academic Press, s. 47–92.
- ALTEMEYER B., 2004: Highly dominating, highly authoritarian personalities. *The Journal of Social Psychology*, 144 (4), s. 421–447.
- AMES M., KIDD A.H., 1979: Machiavellianism and women’s grade point averages. *Psychological Reports*, 44, s. 223–228.
- ANDREOU E., 2004: Bully/victim problems and their association with Machiavellianism and self-efficacy in Greek primary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 74, s. 297–309.

- ARON A., ARON E.N., SMOLLAN D., 1992: Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 4, s. 596–612.
- ARYEE S., DEBRAH Y.A., CHAY Y.W., 1993: An investigation of ingratiation as a career management strategy: Evidence from Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, s. 191–212.
- ASHKANASY N.M., DASBOROUGH M.T., 2003: *Emotional processes in military leadership*. Report prepared for the Canadian Forces Leadership Institute, The University of Queensland, Australia, s. 1–32.
- ASHTON M.C., LEE K., SON C., 2000: Honesty as the sixth factor of personality: Correlations with Machiavellianism, primary psychopathy, and social adroitness. *European Journal of Personality*, 14, s. 359–368.
- AZIZ A., MAY K., CROTTIS J.C., 2002: Relations of Machiavellian behaviors with sales performance of stockbrokers. *Psychological Reports*, 90, s. 451–460.
- AZIZ A., MEEKS J., 1990: *A new scale for measuring Machiavellianism*. Unpublished paper. School of Business and Economics, College of Charleston. Charleston, SC.
- BAKIR B., YILMAZ U.R., YAVAS I., 1996: Relating depressive symptoms to Machiavellianism in a Turkish sample. *Psychological Reports*, 78, 3, s. 1011–1014.
- BARBER N., 1994: Selfishness and altruism: Effect of relatedness of target person on Machiavellianism and helping attitudes. *Psychological Reports*, 75, s. 403–422.
- BARBER N., 1998: Sex differences in disposition towards kin, security of adult attachment, and sociosexuality as a function of parental divorce. *Evolution and Human Behavior*, 19, s. 125–132.
- BARBER N., RAFFIELD T., 1994: *The battle of sexes and the evolution of social manipulateness*. Unpublished manuscript.
- BARBUTO J.E., Jr., MOSS REIMERS J., 2002: A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22, 9, s. 29–41.
- BARNETT M.A., THOMPSON S., 1985: The role of perspective taking and empathy in children's Machiavellianism, prosocial behavior, and motive for helping. *Journal of Genetic Psychology*, 146 (3), s. 295–305.
- BAUMEISTER R.F., LEARY M.R., 1995: The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, s. 497–529.
- BECKER G.S., 1990: *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- BECKER J.A.H., O'HAIR H.D., 2007: Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 3, s. 246–267.
- BEDDELL K., HUNTER S., ANGIE A., VERT A., 2006: A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 4, s. 50–72.

- BELL N.J., MCGHEE P.E., DUFFEY N.S., 1986: Interpersonal competence, social assertiveness and the development of humour. *British Journal of Developmental Psychology*, 4, s. 51–55.
- BERGER E.M., 1952: The relation between expressed acceptance of self and expressed acceptance of others. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 7, s. 778–782.
- BERRY D.S., WILLINGHAM J.K., THAYER Ch.A., 2000: Affect and personality as predictors of conflict and closeness in young adults' friendship. *Journal of Research in Personality*, 34, s. 84–107.
- BERSCHIED E., REIS H.T., 1998: Attraction and close relationships. In: GILBERT D.T., FISKE S., LINDZEY G., eds.: *The handbook of social psychology*. Vol. 12. New York: Mc Graw-Hill, s. 193–281.
- BERSCHIED E., SNYDER M., OMOTO A.M., 1989: The Relationship Closeness Inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, s. 792–807.
- BEU D.S., BUCKLEY M.R., HARVEY M.G., 2003: Ethical decision-making: A multidimensional construct. *Business Ethics. A European Review*, 12, 1, s. 88–106.
- BIBERMAN G., 1985: Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate, and low political tendencies. *Psychological Reports*, 57, s. 1303–1310.
- BIGGERS J.L., 1977: Machiavellianism in a prospective teacher group. *Education*, 98, 1, s. 91–96.
- BLAIR R.J.R., 1995: A cognitive developmental approach to morality: Investigating the psychopath. *Cognition*, 57, s. 1–29.
- BLUMSTEIN P.W., 1973: Audience, Machiavellianism, and tactics of identity bargaining. *Sociometry*, 36, 3, s. 346–365.
- BOCHNER A.P., DISALVO V., JONAS T., 1975: A computer-assisted analysis of small group process: An investigation of two Machiavellian groups. *Small Group Behavior*, 6, s. 187–203.
- BOGART K., 1971: Machiavellianism and individual differences in response to cognitive inconsistency. *Journal of Social Psychology*, 85, s. 111–119.
- BOGART K., GEIS F.L., LEVY M., ZIMBARDO P.G., 1970: No dissonance for Machiavellians. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 236–259.
- BOLINO M.C., TURNLEY W.H., 2003: More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29 (2), s. 141–160.
- BRADLEY M.T., KLOHN K.I., 1987: Machiavellianism, the Control Question Test and the detection of deception. *Perceptual and Motor Skills*, 64, s. 747–757.
- BRAGINSKY D.D., 1970: Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, s. 77–99.
- BRANNON L., 2002: *Psychologia rodzaju*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- BRAUN-GAŁKOWSKA M., 1992: *Psychologiczna analiza systemów rodzinnych osób zadowolonych i niezadowolonych z małżeństwa*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

- BROOKS B.W., ROSE R.L., 2004: A contextual model of negotiation orientation. *Industrial Marketing Management*, 33, s. 125–133.
- BROWN E.G., GUY R.F., 1983: The effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure patterns. *Social Behaviour and Personality*, 11, s. 93–96.
- BRYNE R.W., WHITEN A., eds., 1988: *Machiavellian intelligence: Social expertise and evolution of intellect in monkeys, apes, and humans*. New York: Oxford University Press.
- BURGOON M., 1971: The relationship between willingness to manipulate others and success in two different types of basic speech communication courses. *Speech Teacher*, 20, s. 178–183.
- BURGOON M., LOMBARDI D., BURCH S., SHELBY J., 1979: Machiavellianism and type of persuasive message as predictors of attitude change. *Journal of Psychology*, 101, s. 123–127.
- BURKS S.V., CARPENTER J.P., VERHOOGEN E., 2003: Playing both roles in the trust game. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 51, s. 195–216.
- BURNETT J.J., HUNT S.D., CHONKO L.B., 1986: Machiavellianism across sexes: An examination of marketing professionals. *Psychological Reports*, 59, s. 991–994.
- BUSS D.M., 2003: *Psychologia ewolucyjna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- GAUGHLIN J.P., HUSTON T.L., HOUTS R.M., 2000: How does personality matter in marriage? An examination of trait anxiety, interpersonal negativity, and marital satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 2, s. 326–336.
- GHAN A., WONG S., LEUNG P., 1998: Ethical beliefs of Chinese consumers in Hong-Kong. *Journal of Business Ethics*, 17, s. 1163–1170.
- GHELPA S., 1999: *Makiawelizm kierowników i jego osobowościowe i intelektualne uwarunkowania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 225–235.
- CHEN S., LEE-CHAI A.Y., BRAGH J.A., 2001: Relationship orientation as a moderator of effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 2, s. 173–187.
- CHERULNIK P.D., WAY J.H., AMES S., HUTTO D.B., 1981: Impressions of high and low Machiavellian men. *Journal of Personality*, 49, s. 388–400.
- CHEUNG C.K., SCHERLING S.A., 1998: Ethical reasoning and Machiavellianism among business students in Hong Kong. *Teaching Business Ethics*, 1, s. 283–302.
- CHRISTIE R., BOHEM V., 1970: Machiavellians meet Miss Rheingold. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 130–160.
- CHRISTIE R., GEIS F., eds., 1970: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- CHRISTIE R., LEHMANN S., 1970: The structure of Machiavellian orientations. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 130–160.

- CHRISTOFFERSEN D., STAMP G., 1995: Examining the relationship between Machiavellianism and paranoia. *Psychological Reports*, 76, s. 67–70.
- GIALDINI R., 1994: *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- GIEŚLAK R., ELIASZ A., 2004: Wsparcie społeczne a osobowość. W: SEK H., GIEŚLAK R., red.: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 68–90.
- GIZEK G.J., 1999: *Cheating on tests: How to do it, and prevent it*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- GLARK M.S., REIS H.T., 1998: Interpersonal processes in close relationships. *Annual Review of Psychology*, 39, s. 609–672.
- COOPER C., KLINE P., MAY J., 1986: The measurement of authoritarianism, psychoticism, and other traits by objective tests: A cross-validation. *Personality and Individual Differences*, 7, s. 15–21.
- COOPER S., PETERSON C., 1980: Machiavellianism and spontaneous cheating in competition. *Journal of Research in Personality*, 14, s. 70–75.
- CORRAL S., GALVETTE E., 2000: Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a Spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3, 1, s. 3–13.
- GOTTERELL N., EISENBERG R., SPEICHER L., 1992: Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 4, s. 658–668.
- GROSS S.E., MARCUS H.R., 2002: Płeć w myśleniu, przekonaniach i działaniu: Pojęcie poznawcze. W: WOJCISZKE B., red.: *Kobiety i mężczyźni: Odmienne spojrzenie na różnice*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 48–80.
- GYRIAC K., DHARMARAJ R., 1994: Machiavellianism in Indian management. *Journal of Business Ethics*, 13, s. 281–286.
- CZERNIAWSKA M., ZABIELSKA M., 2000: Makjawiizm, samoocena a system wartości. *Nowy Test*, 1, s. 59–73.
- DAWKINS R., 1996: *Samolubny gen*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- DEAUX K., KITE M., 2002: Stereotypy płci. W: WOJCISZKE B., red.: *Kobiety i mężczyźni: Odmienne spojrzenie na różnice*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 354–382.
- DELIA J.G., O'KEEFE B.J., 1976: The interpersonal constructs of Machiavellians. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 15, s. 435–436.
- DELUGA R.J., 2001: American presidential Machiavellianism. Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, s. 339–363.
- DEPAULO B.M., ROSENTHAL R., 1979: Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, s. 1713–1722.
- DIEN D.S., 1974: Parental Machiavellianism and children's cheating in Japan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5, s. 259–270.
- DIEN D.S., FUJISAWA H., 1979: Machiavellianism in Japan: A longitudinal study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 10, s. 508–516.

- DINGLER-DUHON M., BROWN B.B., 1987: Self-disclosure as an influence strategy: Effects of Machiavellianism, androgyny, and sex. *Sex Roles*, 16, s. 109–123.
- DOMELSMITH D.E., DIETCH J.E., 1978: Sex differences in the relationship between Machiavellianism and self-disclosure. *Psychological Reports*, s. 715–721.
- DOVIDIO J.F., 1984: Helping behavior and altruism: An empirical and conceptual overview. In: BERKOWITZ L., ed.: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 17. New York: Academic Press, s. 361–427.
- DRAHEIM S.E., 2004: *Makiaweliczna osobowość niepełnoletniego świadka*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- DRORY A., GLUSKINOS U.M., 1980: Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65, s. 81–86.
- DRWAŁ R., 1995: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- DWYER D., 2005: *Bliskie relacje interpersonalne*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- EKMAN P., 2003: *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ELENKOV D.S., 1997: Differences and similarities in managerial values between U.S. and Russian managers: An empirical study. *International Studies of Management and Organization*, 27 (1), s. 85–106.
- EPSTEIN G.F., 1969: Machiavelli and the devil's advocate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, s. 38–42.
- EXLINE R.V., THIBAUT J., HICKEY C.B., GUMPERT P., 1970: Visual interaction in relation to Machiavellianism and an unethical act. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 53–75.
- FALBO T., 1977: Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, s. 537–547.
- FARMER S.M., FEDOR D.B., GOODMAN J.S., MASLYN J.M., 1993: *Factors affecting the use of upward influence strategies*. Atlanta, GA: Academy of Management Proceedings, s. 64–68.
- FARMER S.M., MASLYN J.M., 1999: Why are styles of upward influence neglected? Making the case for a configurational approach to influences. *Journal of Management*, 25, 5, s. 653–682.
- FEHR B., SAMSOM D., PAULHUS D.L., 1992: The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In: SPIELBERGER C.D., BUTCHER J.N., eds.: *Advances in personality assessment*. Vol. 7. Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. 77–116.
- FIGUEROA A.J., VASQUEZ G., BRUMBACH B.H., SEFCEK J.A., KIRSNER B.R., JACOBS W.J., 2005: The K-factor: Individual differences in life history strategy. *Personality and Individual Differences*, 39, s. 1349–1360.
- FITZPATRICK M.A., BADZINSKI D.M., 1994: All in the family: Interpersonal communication in kin relationships. In: KNAPP M.L., MILLER G.R., eds.: *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 726–771.
- FLYNN S., REICHARD M., SLANE S., 1987: Cheating as a function of task outcome and Machiavellianism. *Journal of Psychology*, 121 (5), s. 423–427.

- FONTANA A.F., 1971: Machiavellianism and manipulation in the mental patient role. *Journal of Personality*, 39, 2, s. 252–263.
- FORGAS J.P., 1998: On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, s. 565–577.
- FOWERS B.J., OLSON D., 1993: ENRICH Marital Satisfaction Scale: A brief research and clinical tool. *Journal of Family Psychology*, 7, 2, s. 176–185.
- FRANK M.G., EKMAN P., 2004: Appearing truthful generalizes across different deception situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 3, s. 486–495.
- FRY W.R., 1985: The effect of dyad Machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, s. 61–62.
- FURMAN W., BUHRMESTER D., 1985: Children's perception of the personal relationships in their social networks. *Developmental Psychology*, 21, s. 1016–1024.
- GABLE M., DANGELLO F., 1994: Locus of control, Machiavellianism and managerial job performance. *Journal of Psychology*, 128 (5), s. 599–608.
- GABLE M., HOLLON Ch., DANGELLO F., 1992: Managerial structuring of work as a moderator of the Machiavellianism and job performance relationship. *Journal of Psychology*, 126 (3), s. 317–325.
- GABLE M., TOPOL M., 1991: Machiavellian managers: Do they perform better? *Journal of Business and Psychology*, 5 (3), s. 355–365.
- GABLE M., TOPOL M.T., 1987: Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*, 60, s. 211–216.
- GABLE M., TOPOL M.T., 1988: Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64, 1, s. 68–84.
- GALLI I., NIGRO G., 1983: Relationship between Machiavellianism and external control among Italian undergraduates. *Psychological Reports*, 53, s. 1081–1082.
- GALLI I., NIGRO G., KRAMPEN G., 1986: Multidimensional locus of control and Machiavellianism in Italian and West German students: Similarities and differences. *Applied Psychology: An International Review*, 35, s. 453–461.
- GAUL M., MACHOWSKI A., 1987: Elementy analizy ścieżek. W: BRZEZIŃSKI J. red.: *Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych*. Warszawa–Poznań: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, s. 82–112.
- GEIS F., 1968: Machiavellianism in a semireal world. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, s. 407–408.
- GEIS F., CHRISTIE R., NELSON C., 1970: In search of the Machiavel. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 130–160.
- GEIS F., LEVENTHAL E., 1966: *Attempting to deceive and detecting deception*. Unpublished manuscript. New York University.

- GEIS F.L., LEVY M., 1970: The eye of the beholder. In: CHRISTIE R., GEIS F.L., eds.: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, s. 130–160.
- GEIS F.L., MOON T.H., 1981: Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, s. 766–775.
- GEIST R.L., GILBERT D.G., 1996: Correlates of expressed and felt emotion during marital conflict: Satisfaction, personality, process, and outcome. *Personality and Individual Differences*, 21, s. 49–60.
- GEMMILL G.R., HEISLER W.J., 1972: Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15, s. 51–62.
- GLEASON J.M., SEAMAN F.J., HOLLANDER E.P., 1978: Emergent leadership processes as a function of task structure and Machiavellianism. *Social Behavior and Personality*, 6 (1), s. 33–36.
- GLENWICK D.S., 2001: Machiavellianism and empathy in an adolescent residential psychiatric population. *Residential Treatment for Children and Youth*, 19, 2, s. 39–57.
- GOZNA L.F., VRIJ A., BULL R., 2001: The impact of individual differences on perceptions of lying in everyday life and in a high stake situation. *Personality and Individual Differences*, 31, s. 1203–1216.
- GRAHAM J.H., 1996: Machiavellian project managers: do they perform better? *International Journal of Project Management*, 14, 2, s. 67–74.
- GRAMS W.C., ROGERS R.W., 1989: Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *Journal of General Psychology*, 117 (1), s. 71–82.
- GRANITZ N.A., 2003: Individual, social and organizational sources of sparing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 42, s. 101–124.
- GREENHALGH L., NESLIN S., 1983: Determining outcomes of negotiation: An empirical assessment. In: BAZERMAN M.H., LEWICKI R.J., eds.: *Negotiating in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage, s. 114–134.
- GREENWALD H.A., 1967: *Active psychotherapy*. New York: Atherton.
- GRZELAK J., 1978: *Konflikt interesów. Analiza psychologiczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- GRZELAK J., 2000: Współzależność społeczna. W: STRELAU J., red.: *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- GUNNTHORSDDOTTIR A., MCGABE K., SMITH V., 2002: Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23, s. 49–66.
- GUPTA M.D., 1986: Effects of age and family structure on Machiavellianism. *Indian Journal of Current Psychological Research*, 32, s. 95–100.
- GUPTA M.D., 1987: Role of age and birth order in Machiavellianism. *Psychological Studies*, 32, s. 47–50.
- GURTMAN M.B., 1992: Trust, distrust, and interpersonal problems: A circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, s. 989–1002.
- GUTERMAN S., 1970: *The Machiavellians*. Lincoln: University of Nebraska Press.

- HAFNER R.J., SPENCE N.S., 1988: Marriage duration, marital adjustment and psychological symptoms: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Psychology*, 44, 3, s. 309–316.
- HARPUR T.J., HARE R.D., HAKSTIAN A.R., 1989: Two-factor conceptualization of psychopathy: Construct validity and assessment implications. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1, s. 6–17.
- HARRELL W.A., 1980: Retaliatory aggression by high and low Machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. *Social Behavior and Personality*, 8 (2), s. 217–220.
- HARRELL W.A., HARTNAGEL T., 1976: The impact of Machiavellianism and trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 39, s. 157–165.
- HARRISON A.W., HOCHWARTER W.A., PERREWE P.L., RALSTON D.A., 1998: The ingratiation construct: An assessment of the validity of the measure of ingratiation behaviors in organizational settings (MIBOS). *Journal of Applied Psychology*, 83, s. 932–943.
- HAWLEY P.H., 2003: Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well-adapted Machiavellian. *Merrill-Palmer Quarterly*, 49, 3, s. 279–309.
- HENIK E., 2005: *Ethical decision-making in the domain of whistle-blowing: How issue characteristics affect judgements and intentions*. Center for Responsible Business, Working Paper Series, University of California, Berkeley.
- HESS N.C., HAGEN E.H., 2003: Informational warfare. Artykuł publikowany w Internecie, na podstawie referatów z Annual Conference of the Human Behavior and Evolution Society, 1999, 2000, 2001.
- HOLLON G.J., 1983: Machiavellianism and managerial work attitudes and perceptions. *Psychological Reports*, 52, s. 432–434.
- HORNEY K., 1994: *Nasze wewnętrzne konflikty. Konstruktywna teoria nerwic*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- HORNOWSKA E., 2003: *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- HOUSE R.J., HOWELL J.M., 1992: Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, s. 81–108.
- HREN D., VUJAKLIJA A., IVANIŠEVIĆ R., KNEŽEVIĆ J., MARUŠIĆ M., MARUŠIĆ A., 2006: Students' moral reasoning, Machiavellianism and socially desirable responding: Implications for teaching ethics and research integrity. *Medical Education*, 40 (3), s. 269–277.
- HUBER V., NEALE M., 1986: Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, s. 342–365.
- HUNT S.D., CHONKO L.B., 1984: Machiavellianism and marketing. *Journal of Marketing*, 48, s. 30–42.
- HUNTER J.E., GERBING D.W., BOSTER F.J., 1982: Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, s. 1293–1305.

- HUSEMAN R.C., HATFIELD J.B., MILES E.W., 1987: A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, s. 222–234.
- HUSSONG A., 2000: Distinguishing mean and structural sex differences in adolescent friendship quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17 (2), s. 223–243.
- HUSTON T.L., HOUTS R.M., 1998: The psychological infrastructure of courtship and marriage: The role of personality and compatibility in romantic relationships. In: BRADBURY T.N., ed.: *The developmental course of marital dysfunction*. New York: Cambridge University Press, s. 114–151.
- ICKES W., REIDHEAD S., PATTERSON M., 1986: Machiavellianism and self-monitoring: As different as „me” and „you”. *Social Cognition*, 4, 1, s. 58–74.
- ICKINGER W.J., MORRIS S., 1991: *Psychological characteristics and interpersonal distance*. Tulane University. Praca opublikowana w Internecie.
- JAFFE E.D., NEBENZAHL I.D., GOTESDYNER H., 1989: Machiavellianism, task orientation, and team effectiveness revisited. *Psychological Reports*, 64, s. 819–824.
- JAKOBWITZ S., EGAN V., 2006: The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, s. 331–339.
- JAKUBIK A., 1999: *Zaburzenia osobowości*. Warszawa: Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich.
- JANISSE M.P., BRADLEY M.T., 1980: Deception, information, and the pupillary response. *Perceptual and Motor Skills*, 50, s. 748–750.
- JARYMOWICZ M., 1976: Makjawielizm — osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi. W: REYKOWSKI J., red.: *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- JAY A., 1996: *Machiavelli i zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- JOHNSON D.R., BOOTH A., 1998: Marital quality: A product of a dyadic environment or individual factors? *Social Forces*, 76 (3), s. 883–904.
- JOHNSON-GEORGE C., SWAP W.C., 1982: Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, s. 1306–1317.
- JONES D.C., 2001: Friendship satisfaction and gender: An examination of sex differences in contributions to friendship satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, s. 167–185.
- JONES G.E., KAVANAGH M.J., 1996: An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, s. 511–523.
- JONES R.E., WHITE G.S., 1983: Relationships between Machiavellianism, task orientation and team effectiveness. *Psychological Reports*, 53, s. 859–866.
- JONES W.H., NICKEL T.W., SCHMIDT A., 1979: Machiavellianism and self-disclosure. *The Journal of Psychology*, 79, 102, s. 33–41.

- KARNEY B., BRADBURY T., 1997: Neuroticism, marital interaction and the trajectory of marital satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, s. 1075–1092.
- KARPMAN B., 1941: On the need of separating psychopathy into two distinct clinical types: The symptomatic and the idiopathic. *Journal of Criminology and Psychopathology*, 3, s. 112–137.
- KASHY D.A., DEPAULO B.M., 1996: Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, s. 1037–1051.
- KATZ B., 1996: Machiavellianism and radiographer job satisfaction. *Radiologic Technology*, 11, 1.
- KENRICK D.T., NEUBERG S.L., GIALDINI R.B., 2002: *Psychologia społeczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- KING W.C., Jr., MILES E.W., 1994: The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, s. 133–142.
- KING W.C., Jr., MILES E.W., 1995: A quasi-experimental assessment of the effect of computerizing noncognitive paper-and-pencil measurement: A test of measurement equivalence. *Journal of Applied Psychology*, 80, s. 643–651.
- KLINE P., COOPER C., 1983: A factor-analytic study of measures of Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 4, s. 569–571.
- KRAMPEN G., EFFERTZ B., JOSTOCK U., MÜLLER B., 1990: Gender differences in personality: Biological and/or psychological? *European Journal of Personality*, 4, s. 303–317.
- KRAUT R.E., PRICE J.D., 1976: Machiavellianism in parents and their children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 6, s. 782–786.
- KRÓL T.Z., 1991: *Ocena wartości Skali Mach V R. Christiego do pomiaru makiawelizmu*. W: „Zeszyty Naukowe – Psychologia”. Nr 11. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 85–96.
- KUCZYŃSKA A., 2001: Styl przywiązywania a zachowania wiążące. *Czasopismo Psychologiczne*, 7 (1): s. 7–15.
- KUMAR K., BEYERLEIN M., 1991: Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, s. 619–627.
- KUO H.K., MARSELLA A.J., 1977: The meaning and measurement of Machiavellianism in Chinese and American college students. *Journal of Social Psychology*, 101, s. 165–173.
- LATIF D.A., 2000: The relationship between pharmacy students' locus of control, Machiavellianism, and moral reasoning. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 64, s. 33–37.
- LATORRE R.A., MCLEOD E., 1978: Machiavellianism and clinical depression in a geriatric sample. *Journal of Clinical Psychology*, 34, s. 659–660.
- LEE K., ASHTON M.C., 2005: Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, s. 1571–1582.

- LEONE Gh., CORTE V., 1994: Concern for self-presentation and self-congruence: self-monitoring, Machiavellianism, and social conflicts. *Social Behavior and Personality*, 22 (4), s. 305–312.
- LEWIN W.G., LEWIN J., 1973: Social comparison of grades: The influence of mode of comparison and Machiavellianism. *Journal of Social Psychology*, 91, s. 67–72.
- LINTON D.K., WIENER N.I., 2001: Personality and potential conceptions: Mating success in a modern male sample. *Personality and Individual Differences*, 31, s. 675–688.
- LIPMAN-BLUMEN J., 1997: Connective leadership — a new paradigm. *Drucker Magazine*, 1, 1, s. 12–19.
- LOPES J., FLETCHER C., 2004: Fairness of impression management in employment interviews: A cross-country study of the role of equity and Machiavellianism. *Social Behavior and Personality*, 32 (8), s. 747–768.
- MAGROSSON W.D., HEMPHILL D.J., 2001: Machiavellianism in Belbin team roles. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 5, s. 355–363.
- MADONNA S., WESLEY A.L., ANDERSON H.N., 1988: Situational and dispositional social cues that define the Machiavellian orientation. *Journal of Social Psychology*, 129 (1), s. 79–83.
- MALAWSKI M., WIECZOREK A., SOSNOWSKA H., 1997: *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MARCUS B., SCHULER H., 2004: Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, s. 647–660.
- MAROLDO G.K., FLACHMEIER L.C., 1978: Machiavellianism, external control, and cognitive style of American and West German co-eds. *Psychological Reports*, 42, s. 1315–1317.
- MAROLDO G.K., FLACHMEIER L.C., JOHNSTON L.K., MAYER J.L., PETER M.I., REITAN E.J., RUSSELL K.L., 1976: Relationship between Machiavellianism, external control, and cognitive style among college students. *Psychological Reports*, 39, s. 805–806.
- MARTINEZ D.C., 1980: Factorial structure of the Mach V scale for Chicano and White college students. *Psychological Reports*, 47, s. 1139–1142.
- MARTINEZ D.C., 1981: Group composition and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 49, s. 783–793.
- MARUŠIĆ I., BRATKO D., ZAREVSKI P., 1995: Self-reliance and some personality traits: sex differences. *Personality and Individual Differences*, 19, 6, s. 941–943.
- MAZUR M., 2002: Orientacje prospołeczne. W: LEWICKA M., GRZELAK J., red.: *Jednostka i społeczeństwo*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 117–130.
- MCADAMS D.P., 1988: Personal needs and personal relationships. In: DUCK S., ed.: *Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions*. New York: Wiley, s. 7–22.

- MCGRAE R.R., COSTA P.T., 1987: Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1, s. 81–90.
- MCGUTCHEON L.E., 2003: Machiavellianism, belief in a just world, and the tendency to worship celebrities. *Current Research in Social Psychology*, 8, 9, s. 131–137.
- MCHOSKEY J.W., 1999: Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23, 4, s. 267–283.
- MCHOSKEY J.W., 2001a: Machiavellianism and personality dysfunction. *Personality and Individual Differences*, 31, s. 701–798.
- MCHOSKEY J.W., 2001b: Machiavellianism and sexuality: On the moderating role of biological sex. *Personality and Individual Differences*, 31, s. 779–789.
- MCHOSKEY J.W., WORZEL W., SZYARTO C., 1998: Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, s. 192–210.
- MCLAUGHLIN B., 1970: Incidental learning and Machiavellianism. *Journal of Social Psychology*, 82, s. 109–116.
- MEALEY L., 1995: The sociobiology of sociopathy: An integrated evolutionary model. *Behavioral and Brain Sciences*, 18, s. 532–599.
- MEDVENE L.J., TEAL C.R., SLAVICH S., 2000: Including the other in self: Implications for judgments of equity and satisfaction in close relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, s. 396–419.
- MERRILL J.M., GAMACHO Z., LAUX L.F., THORNBY J.I., VALLBONA C., 1993: Machiavellianism in medical students. *The American Journal of The Medical Sciences*, 305 (5), s. 285–288.
- MERRILL J.M., LORIMOR R.J., THORNBY J.I., VALLBONA C., 1998: Medical manners: medical students' perceptions of their own. *Southern Medical Journal*, 91 (3), s. 256–260.
- MESSICK D.M., BREWER R.M., 1983: Solving social dilemmas: A review. In: WHEELER L., SHAVER P., eds.: *Review of personality and social psychology*. Vol. 4. Beverly Hills, CA: Sage, s. 11–44.
- MEYER H., 1992: Norms and self-interest in ultimatum bargaining: The prince's prudence. *Journal of Economic Psychology*, 13, s. 215–232.
- MIESING P., PREBLE J.F., 1985: A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics*, 4, s. 465–476.
- MILLER L.C., BERG J.H., ARCHER R.L., 1983: Openers: Individuals who elicit intimate self-disclosure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (6), s. 1234–1244.
- MILLER L.C., KENNY D.A., 1986: Reciprocity of self-disclosure at the individual and dyadic levels: A social relations analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, s. 713–719.
- MIRKOWSKA A., 1978: *Poziom reaktywności a skłonność do zamierzonego oddziaływania na innych. Podatność na zmiany w nasileniu tych skłonności*. Niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Warszawski.
- MÖLLER K., 2004: The longitudinal and concurrent role of neuroticism for partner relationships. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, s. 79–83.

- MORRY M.M., 2005: Allocentrism and a friendship satisfaction: The mediating roles of disclosure and closeness. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (3), s. 211–222.
- MOSS J., 2005: Race effects on the employee assessing political leadership: A review of Christie and Geis' (1970) Mach IV measure of Machiavellianism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2, s. 26–33.
- MUDRACK P.E., 1989a: Age-related differences in Machiavellianism in an adult sample. *Psychological Reports*, 64, s. 1047–1050.
- MUDRACK P.E., 1989b: Job involvement and Machiavellianism: Obsession-compulsion or detachment? *Journal of Psychology*, 123 (5), s. 491–496.
- MUDRACK P.E., 1989c: Machiavellianism and locus of control: A meta-analytic review. *The Journal of Social Psychology*, 130 (1), s. 125–126.
- MUDRACK P.E., 1993: An investigation into the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature. *Journal of Business Ethics*, 12, s. 517–524.
- MUDRACK P.E., MASON E.S., 1995: Extending the Machiavellianism construct: A brief measure and some unexplored relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 1, s. 187–200.
- MUDRACK P.E., MASON E.S., STEPANSKI K.M., 1999: Equity sensitivity and business ethics (fairness in employee selection). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 4, s. 539–560.
- MUJTABA B., CAVICO F.J., 2004: Cross-cultural comparison of Machiavellian thinking in the attitudes of Jamaican and American students pursuing a graduate degree in business administration. Nova Southeastern University. Raport opublikowany w Internecie.
- MUNCY J.A., VITELL S.J., 1992: Consumer ethics: An investigation of the ethical beliefs of the final consumer. *Journal of Business Research*, 24 (4), s. 297–311.
- MURRAY L.W., OKANES M.M., 1980: On age and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 46, s. 1006.
- NACHAMIE S., 1969: Machiavellianism in children: The children's Mach scale and the bluffing game. Unpublished doctoral dissertation. Columbia University.
- NATHANSON C., PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M., 2006a: Personality and misconduct correlates of body modification and other cultural deviance markers. *Journal of Research in Personality*, 40, 5, s. 779–802.
- NATHANSON C., PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M., 2006b: Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary Educational Psychology*, 31, s. 97–122.
- NEDD A.N.B., MARSH N.R., 1979: Social traditionalism and personality: An empirical investigation of the interrelationships between social values and personality attributes. *International Journal of Psychology*, 14, s. 73–82.
- NELSON G., GILBERTSON D., 1991: Machiavellianism revisited. *Journal of Business Ethics*, 10, s. 633–639.
- NEWTON T.L., KIEGOLT-GLASER J.K., 1995: Hostility and erosion of marital quality during early marriage. *Journal of Behavioral Medicine*, 18, s. 601–619.

- NEZLEK J.B., 1993: The stability of social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), s. 930–941.
- NIGRO G., GALLI I., 1985: On the relationship between Machiavellianism and anxiety among Italian undergraduates. *Psychological Reports*, 56, s. 37–38.
- O'CONNOR E.M., SIMMS Ch.M., 1990: Self-revelation as manipulation: The effects of sex and Machiavellianism on disclosure. *Social Behavior and Personality*, 18 (1), s. 95–100.
- O'CONNOR W.E., MORRISON T.G., 2001: A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology*, 135 (3), s. 301–312.
- O'HAIR D., CODY M.J., 1987: Machiavellian beliefs and social influence. *Western Journal of Speech Communication*, 51, s. 279–303.
- O'HAIR H.D., CODY M.J., McLAUGHLIN M.L., 1981: Prepared lies, spontaneous lies, Machiavellianism, and nonverbal communication. *Human Communication Research*, 7, s. 325–339.
- O'KELLY V., SOLAR D., 1971: Machiavellianism in parents and children. *Psychological Reports*, 29, s. 265–266.
- OKANES M.M., MURRAY L.W., 1980: Achievement and Machiavellianism among men and women managers. *Psychological Reports*, 46, s. 783–788.
- OKANES M.M., MURRAY L.W., 1982: Machiavellian and achievement orientations among foreign and American master's students in business administration. *Psychological Reports*, 50, s. 519–526.
- OKANES M.M., STINSON J.E., 1974: Machiavellianism and emergent leadership in management. *Psychological Reports*, 35, s. 255–259.
- OKSENBERG L., 1964: Machiavellianism and emotionality. Unpublished Master's thesis, Columbia University. New York.
- OYSERMAN D., 1993: The lens of personhood: Viewing the self and others in multicultural society. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 5, s. 993–1009.
- PANDEY J., RASTOGI R., 1979: Machiavellianism and ingratiation. *The Journal of Social Psychology*, 108, s. 221–225.
- PANDEY J., SINGH P., 1987: Effects of Machiavellianism, other-enhancement, and power-position on affect, power feeling, and evaluation of ingratiator. *Journal of Psychology*, 121 (3), s. 287–300.
- PAULHUS D.L., 1983: Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, s. 1253–1265.
- PAULHUS D.L., MARTIN C.L., 1987: The structure of personality capabilities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, s. 354–365.
- PAULHUS D.L., WILLIAMS K., HARMS P., 2001: Shedding light on the Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. (Referat prezentowany na Zjeździe SPSP). San Antonio.
- PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M., 2002: The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, s. 556–563.

- PERVIN L.A., 2002: *Psychologia osobowości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- PILGH I., 2004: Sytuacyjne i osobowościowe uwarunkowania opinii na temat dopuszczalności manipulacji. *Chowanna*, 1 (24), cz. 1, s. 176–188.
- PILGH I., 2005: Machiawelizm a oceny jakości życia. W: BAŃKA A., red.: *Psychologia jakości życia*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, s. 165–178.
- PILGH I., 2006: Osobowość makiawelisty i niemakiawelisty w ocenie własnej i partnerów. *Czasopismo Psychologiczne*, 12, 2, s. 265–273.
- PINTO A.J., KANEKAR S.H., 1990: Social perception as a function of Machiavellianism. *Journal of Social Psychology*, 130 (6), s. 755–762.
- PLOPA M., 2003: Intymność a „jej” i „jego” satysfakcja ze związku małżeńskiego. W: JANICKA I., ROSTOWSKA T., red.: *Psychologia w służbie rodziny*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 32–44.
- PLOPA M., 2005: *Więzi w małżeństwie i rodzinie. Metody badań*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- PODERIGO C., 1987: Machiavellianism and anxiety among Italian children. *Psychological Reports*, 60, s. 1041–1042.
- POLESZCZUK J., 2004: *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- POTOCKA-HOSER A., 1985: *Aktywiści w organizacjach społecznych i politycznych w zakładzie przemysłowym*. Wrocław: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- PRIMAVERA L.H., HIGGINS M., 1973: Non-verbal rigidity and its relationship to dogmatism and Machiavellianism. *Perceptual and Motor Skills*, 36, s. 356–358.
- PROCIUK T.J., BREEN L.J., 1976: Machiavellianism and locus of control. *Journal of Social Psychology*, 98, s. 141–142.
- RAI S.N., GUPTA M.D., 1989: Effects of parental Machiavellianism on Machiavellian behaviour of children. *Psychological Studies*, 34, 3, s. 175–180.
- RAMANAIGH N.V., BYRAVAN A., DETWILER F.R.J., 1994: Revised NEO Personality Inventory profiles of Machiavellian and non-Machiavellian people. *Psychological Reports*, 75, s. 937–938.
- RAWWAS M.A., 2001: Culture, personality, and morality: A typology of international consumers' ethical beliefs. *International Marketing Review*, 18 (2), s. 188–209.
- RAWWAS M.Y.A., SINGHAPAKDI A., 1996: Do consumers' ethical beliefs vary with age? A substantiation of Kohlberg's typology in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6 (2), s. 26–38.
- RAWWAS M.A., SWAIDAN Z., OYMAN M., 2005: Consumer ethics: A cross-cultural study of the ethical beliefs of Turkish and American consumers. *Journal of Business Ethics*, 57, s. 183–195.
- RAWWAS M.A., VITELL S.J., AL-KHATIB J.A., 1994: Consumers ethics: The possible effects of terrorism and civil unrest on the ethical values of consumers. *Journal of Business Ethics* 13 (3), s. 223–231.

- RAY J.J., 1979: The authoritarian as measured by personality scale: Solid citizen or misfit? *Journal of Clinical Psychology*, 35, s. 744–747.
- RAY J.J., RAY J.A.B., 1982: Some apparent advantages of subclinical psychopathy. *Journal of Social Psychology*, 117, s. 135–142.
- RAYBURN J.M., RAYBURN L.G., 1996: Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical-orientation. *Journal of Business Ethics*, 15, s. 1209–1219.
- REIS H.T., CAPOBIANCO A., TSAI F.F., 2002: Finding the person in personal relationships. *Journal of Personality*, 70, s. 813–850.
- REIS H.T., SHAVER P., 1988: Intimacy as interpersonal process. In: DUCK S., ed.: *Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions*. New York: Wiley, s. 367–389.
- RICHMOND K.A., 2001: Ethical reasoning, Machiavellian behavior, and gender: The impact on accounting students' ethical decision making. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia.
- RICKS J., FRAEDRICH J., 1999: The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, 20, s. 197–205.
- RIM Y., 1966: Machiavellianism and decisions involving risk. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 5, s. 35–50.
- ROOK K.S., 1984: The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, s. 1096–1108.
- ROSENBLATT G., HANNUM T.E., 1969: Relationship between Machiavellianism and sociopathy in an incarcerated female population. *Correctional Psychologist*, 3, s. 16–22.
- ROSENTHAL S.F., 1978: The female as manipulator: A replication. *Psychological Reports*, 42, s. 157–158.
- ROTTER J.B., 1971: Generalized expectancies of interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, s. 443–452.
- RUSBULT G.E., VERETTE J., WHITNEY G.A., SLOVICK L.F., LIPKUS I., 1991: Accommodation processes in close relationships: Theory and preliminary empirical evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 1, s. 53–78.
- RUSHTON J.P., CHRISJOHN R.D., FEKKEN G.C., 1981: The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences*, 2, s. 293–302.
- RUSSELL G.W., 1974: Machiavellianism, locus of control, aggression, performance and precautionary behaviour in ice hockey. *Human Relations*, 27, s. 825–837.
- SANKAR Y., 2003: Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 4, s. 45–55.
- SAULEY K.S., BEDEIAN A.G., 2000: Equity sensitivity: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 26, 5, s. 885–910.

- SCHEPERS D.H., 2003: Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgement: A study of impact. *Journal of Business Ethics*, 42, s. 339–352.
- SCHMITT M., GOLLWITZER M., MAES J., ARBAGH D., 2005: Justice sensitivity: Assessment and location in the personality space. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, 3, s. 202–211.
- SĘK H., GIEŚLAK R., 2004: Wsparcie społeczne — sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne. W: SĘK H., GIEŚLAK R., red.: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SHEN D., DICKSON M.A., 2001: Consumers' acceptance of unethical clothing consumption activities: Influence of cultural identification, ethnicity, and Machiavellianism. *Clothing and Textiles Research Journal*, 19 (2), s. 76–87.
- SHEPPERD J.A., SOCHERMAN R.E., 1997: On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to „sandbag” an opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, s. 1448–1459.
- SHERRY S.B., HEWITT P.L., BESSER A., FLETT G.L., KLEIN G., 2006: Machiavellianism, trait perfectionism, and perfectionistic self-presentation. *Personality and Individual Differences*, 40, s. 829–839.
- SHULTZ J.S., 1993: Situational and dispositional predictions of performance: A test of the hypothesized Machiavellianism x structure interaction among sales persons. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, s. 478–498.
- SHULTZ T.R., LEPPER M.R., 1998: A constraint-satisfaction model of Machiavellianism effects in cognitive dissonance. Proceedings of the Twentieth Annual Conference of the Cognitive Science Society. Mahwah, NJ: Erlbaum, s. 957–962.
- SIMONTON D.K., 1986: Presidential personality: Biographical use of Gough Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 149–160.
- SIMONTON D.K., 1988: Presidential style: Personality, biography, and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 6, s. 928–936.
- SINGER J.E., 1964: The use of manipulative strategies: Machiavellianism and attractiveness. *Sociometry*, 27, s. 128–150.
- SINGHAPAKDI A., 1993: Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of Machiavellianism and organizational ethical culture. *Journal of Business Ethics*, 12, s. 407–418.
- SINGHAPAKDI A., VITELL S.J., 1991: Research note: Selected background factors influencing marketer's deontological norms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, s. 37–42.
- SIU W., 1998: Machiavellianism and retail banking executives in Hong Kong. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 1/2, s. 28–38.
- SIU W., TAM K., 1995: Machiavellianism and Chinese banking executives in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 13, 2, s. 15–21.
- SJÖBERG L., 2001: Emotional intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist*, 6, 2, s. 79–95.

- SJÖBERG L., LITTORIN P., 2003: Emotional intelligence, personality and sales performance. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration. Center for Risk Research, Stockholm School of Economics.
- SKARŻYŃSKA K., 1981: *Spostrzeganie ludzi*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- SKINNER N.F., 1981: Personality correlates of Machiavellianism. II: Machiavellianism and achievement motivation in business. *Social Behavior and Personality*, 9 (2), s. 155–157.
- SKINNER N.F., 1988: Personality correlates of Machiavellianism. VI: Machiavellianism and the psychopath. *Social Behavior and Personality*, 16 (1), s. 33–37.
- SMITH R., GRIFFITH J., 1978: Psychopathy, the Machiavellian and anomie. *Psychological Reports*, 42, s. 258.
- SNYDER M., 1974: Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, s. 526–537.
- SOYER R.B., ROVENPOR J.L., KOPELMAN R.E., MULLINS L.S., WATSON P.J., 2001: Further assessment of the construct validity of four measures of narcissism: Replication and extension. *Journal of Psychology*, 135 (3), s. 245–258.
- SPOTTS E.L., LICHTENSTEIN P., PEDERSEN N., NEIDERHISER J.M., HANSSON K., CEDERBLAD M., REISS D., 2005: Personality and marital satisfaction: A behavioural genetic analysis. *European Journal of Personality*, 19, s. 205–227.
- STEININGER M., EISENBERG E., 1976: On different relationships between dogmatism and Machiavellianism among male and female college students. *Psychological Reports*, 38, s. 779–782.
- STRAFFIN P.D., 2004: *Teoria gier*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- STREET M., STREET V.L., 2006: The effects of escalating commitment on ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 64, s. 343–356.
- STROKES J., 1985: The relation of social network and individual difference variables to loneliness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, s. 981–990.
- STROKES J., LEVIN I., 1986: Gender differences in predicting loneliness from social network characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 1069–1074.
- SULLIVAN R.J., ALLEN J.S., 1999: Social deficits associated with schizophrenia defined in terms of interpersonal Machiavellianism. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 99, s. 148–154.
- SUTTON J., KEOGH E., 2000: Social competition in school: Relationships with bullying, Machiavellianism and personality. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 3, s. 443–456.
- SUTTON J., KEOGH E., 2001: Components of Machiavellian beliefs in children: Relationships with personality. *Personality and Individual Differences*, 30, s. 137–148.
- SYPER H.E., NIGHTINGALE J.P., VIELHABER M.E., SYPER B.D., 1981: The interpersonal constructs of Machiavellians: A reconsideration. *British Journal of Social Psychology*, 20, s. 219–220.

- SZMAJKE A., 2001: Jacyż są makiaweliści. W: DOLIŃSKI B., WEIGL B., red.: *Od myśli i uczuć do decyzji i działań*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii Polskiej Akademii Nauk.
- ŚMIEJA M., 2005: Inteligencja społeczna a osobowość. *Psychologia Jakości Życia*, 4, 1, s. 23–36.
- TANNEN D., 1999: *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*. Poznań: Zysk i S-ka.
- TEVEN J.J., MCGROSKEY J.C., RICHMOND V.P., 2006: Communication correlates of perceived Machiavellianism of supervisors: Communication orientations and outcomes. *Communication Quarterly*, 54, 2, s. 127–142.
- THIBODEAU R., 1998: Integrative complexity in reasoning about the natural environment: An investigation of Authoritarianism and Machiavellianism. Unpublished Master's thesis. Carleton University.
- THOMPSON L., 1990: Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 3, s. 515–532.
- THORNTON B., BUTLE J.C., 1994: Personality correlates of the Hypercompetitive Attitude Scale: Validity tests of Horney's theory of neurosis. *Journal of Personality Assessment*, 62 (1), s. 84–94.
- TOUHEY J.C., 1971: Machiavellians and social mobility. *Psychological Reports*, 29, s. 650.
- TOUHEY J.C., 1973: Child-rearing antecedents and the emergence of Machiavellianism. *Sociometry*, 36, s. 194–206.
- TURNBULL A.A., 1976: Selling and the salesman: Predictions of success and personality change. *Psychological Reports*, 38, s. 1175–1180.
- TYSZKA T., 1978: *Konflikty i strategie. Niektóre wykorzystania teorii gier*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- VALENTINE S., FLEISCHMAN G., 2003: The impact of self-esteem, Machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender outlook. *Journal of Business Ethics*, 43, s. 323–335.
- VAN KENHOVE P., VERMEIR I., VERNIERS S., 2000: An empirical investigation of the relationships between ethical beliefs, ethical ideology, political preference and need for closure of duch-speaking consumers in Belgium. Working paper Nr 0093, Ghent University, Belgium.
- VAN LANGE P.A.M., 2000: Beyond self-interest: A set of propositions relevant to interpersonal orientations. In: STROEBE W., HEWSTONE M., eds.: *European Review of Social Psychology*. Vol. 11. London: Wiley, s. 111–222.
- VEGGHIO R.P., 2005: Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19 (1), s. 69–81.
- VITELL S.J., LUMPKIN J.R., RAWWAS M.Y.A., 1991: Consumers ethics: An investigation of the ethical beliefs of elderly consumers. *Journal of Business Ethics*, 10, s. 365–375.
- VLEEMING R.G., 1984: The nomothetical network of a Machiavellianism scale. *Psychological Reports*, 54, s. 617–618.

- WASTELL C., BOOTH A., 2003: Machiavellianism: An alexithymic perspective. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22, 6, s. 730–744.
- WATSON D., HUBBARD B., WIESE D., 2000: General traits of personality and affectivity as predictors of satisfaction in intimate relationships: Evidence from self- and partner-ratings. *Journal of Personality*, 68, 3, s. 413–449.
- WATSON D., KLOHNEN E.C., CASILLAS A., SIMMS E.N., HAIG J., 2004: Match makers and deal breakers: Analyses of assortative mating in newlywed couples. *Journal of Personality*, 72, 5, s. 1029–1068.
- WATSON P.J., MILLIRON J.T., MORRIS R.J., 1995: Social desirability scales and theories of suicide: Correlations with alienation and self-consciousness. *Personality and Individual Differences*, 18, 6, s. 701–711.
- WATSON P.J., MORRIS R.J., 1994: Communal orientation and individualism: Factors and correlations with values, social adjustment, and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 128 (3), s. 289–297.
- WEBSTER R.L., HARMON H.A., 2002: Comparing levels of Machiavellianism of today's college students with college students of the 1960s. *Teaching Business Ethics*, 6, s. 435–445.
- WHISMAN M.A., UEBELACKER L.A., WEINSTOCK L.M., 2004: Psychopathology and marital satisfaction: The importance of evaluating both partners. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 5, s. 830–838.
- WHITE J.B., TYNAN R., GALINSKI A.D., THOMPSON L., 2004: Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 94, s. 102–124.
- WHITLEY B.E., Jr., 1998: Factors associated with cheating among college students: A review. *Research in Higher Education*, 39, s. 234–273.
- WIDIGER T.A., HARE R., RUTHERFORD M., ALTERMAN A., CORBITT E., HART S., WOODY G., CADORET R., ROBINS L., ZANARINI M., APPLE M., FORTH A., KULTERMANN J., FRANCES A., 1996: DSM-IV Antisocial Personality Disorder field trial. *Journal of Abnormal Psychology*, 105, 1, s. 3–16.
- WIGGINS J.S., BROUGHTON R., 1985: The interpersonal circle: A structural model for the integration of personality research. *Perspectives in Personality*, 1, s. 1–47.
- WILSON D.S., NEAR D., MILLER R.R., 1996: Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 2, s. 285–299.
- WILSON D.S., NEAR D.C., MILLER R.R., 1998: Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19, s. 203–212.
- WIRTZ J., KUM D., 2004: Consumer cheating on service guarantees. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32, 2, s. 159–175.
- WITKOWSKI T., 2000: *Psychomanipulacje*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unus.
- WOLFSON S.L., 1981: Effects of Machiavellianism and communication on helping behavior during an emergency. *British Journal of Social Psychology*, 20, s. 189–195.
- WRIGHTSMAN L.S., 1991: Interpersonal trust and attitudes towards human nature. In: ROBINSON J.P., SHAVER P.R., WRIGHTSMAN L.S.: *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego: Academic Press, s. 373–412.

- ZAIDMAN N., DRORY A., 2001: Upward impression management in the work place cross-cultural analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, s. 671—690.
- ZAWADZKI B., STRELAU J., SZCZEPANIAK P., ŚLIWIŃSKA M., 1998: *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- ZIMBARDO P.G., RUGH F.L., 1994: *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ZOOK II A., SIPPS G.J., 1986: Reliability data and sex differences with a gender-free Mach IV. *Journal of Social Psychology*, 126 (1), 131—132.

INDEKS OSOBOWY*

- Abramson E.E. 22, 41
Acitelli Linda K. 140
Adler Alfred 36
Ahmed S.M.S. 129
Al-Khatib Jamal A. 77, 135
Allen J.S. 97
Allen Terre H. 53, 131
Allsopp John 14, 25, 26, 36, 57, 98, 131, 133
Al-Rafee Sulaiman 75
Altemeyer Bob 30
Alterman Arthur 39
Ames Mitzi 134
Ames Susan 134
Anderson Howard N. 50
Andreou Eleni 121, 123
Angie Amanda 103, 104
Arbach Dima 76, 216
Archer Richard L. 138, 152
Aron Artur 140, 149
Aron Elaine N. 140, 149
Aryee Samuel 62
Ashkanasy Neal M. 105, 106
Ashton Michael C. 28, 39, 40
Aziz Abdul 131

Badzinski D.M. 188
Bakir Bilal 40
Barber Nigel 96, 134, 208
Barbuto John E., Jr. 59
Barnett Mark A. 22, 41, 123, 200, 207
Baumeister Roy F. 137
Beck Aaron 40

Becker Gary S. 87, 88
Becker Jennifer A.H. 107, 207
Bedeian Artur G. 48, 219
Bedell Katrina 103, 104
Bell Nancy J. 50
Berg John H. 138, 152
Berger E.M. 148
Berry Diane S. 138, 139, 153, 156, 171, 182
Berscheid Ellen 137, 140
Besser Avi 61
Beu Danielle S. 76, 211
Beyerlein Michael 60
Biberman Gerald 28
Biggers Julian L. 21, 54
Blair R. James R. 125
Blumstein Philip W. 55, 56
Bochner Arthur P. 61
Bogart Karen 24, 25, 79
Bohem Virginia 18
Bolino Mark C. 60, 61
Booth Alan 186
Booth Alexandra 22, 41, 42, 143, 207, 228
Boster Franklin J. 29, 30, 129
Bradbury Thomas N. 185, 187
Bradley Mike T. 81
Bragh John A. 47, 207, 219
Braginsky Dorothea D. 81, 119, 120, 122
Brannon Linda 138, 155, 172, 181, 186, 196
Bratko Denis 25, 32
Braun-Gałkowska Maria 185

* Indeks nie obejmuje *Bibliografii*.

- Breen Lawrence J. 29
Brewer R. Marilynn 51
Brooks Bradley W. 115
Broughton Ross 27, 61
Brown Barbara B. 52, 53, 133, 141
Brown Eva C. 52, 53, 133, 141, 145
Brumbach Barbara H. 95, 130
Bryne Richard W. 89, 96
Buckley M. Ronald 76, 211
Buhrmester Duane. 142
Bull Ray 83
Burch Steven 63, 145
Burgoon Michael 54, 63, 145
Burks Stephen V. 99, 207
Burnett John J. 134
Buss David M. 88, 90
Butle J.C. 32, 49
Byravan A. 26
- Calvette Esther 50, 129
Camacho Zenaïdo 49
Capobianco Anthony 138
Carpenter Jeffrey P. 99, 207
Casillas Alex 185
Caughlin John P. 187
Cavico Frank J. 135
Cederblad Marianne 186
Chan Andrew 77
Chay Yue Wah 62
Chępa Stanisław 74
Chen Serena 47, 207, 219
Cherulnik Paul D. 31, 58
Cheung Chau-Kiu 74, 211
Chonko Lavrence B. 110–112, 132–134, 182
Chrisjohn Roland D. 22, 41, 49, 207
Christie Richard 9, 10, 13–18, 21, 22, 27, 30, 33–35, 38, 46, 54, 65, 69–72, 82, 84–86, 91, 102, 110, 111, 113, 115, 119–122, 127–129, 131–133, 135, 137, 141, 148, 159, 181, 188, 199, 208, 209, 211, 216, 217, 219, 228–130, 232
Christoffersen David 36
Cialdini Robert B. 208, 209, 218
Cieślak Roman. 141, 142
Cizek Gregory J. 84
Clark Margaret S. 182, 184
Gody Michael J. 58, 81, 129, 130
Cooper Colin 26, 30
Cooper Sloan 79
- Corbitt Elizabeth 39
Corral Susana 50, 129
Corte Victoria 50
Costa Paul T. 26, 27, 148
Cotterell Norman 48
Gronan Timothy 75
Cross S.E. 182, 186, 196
Crotts J.C. 131
Cyriac K. 77
Czerniawska Mirosława 32, 73, 74
- Dangelo Frank 29, 110, 113
Dasborough Marie T. 105, 106
Dawkins Richard 93
Deaux Kay 181, 186
Debrah Yaw A. 62
Deci Edward L. 20
Delia Jesse G. 23
Deluga Ronald J. 101–103, 106
DePaulo Bella M. 81, 83, 84
Detwiler F.R.J. 26
Dharmaraj Raj 77
Dickson Marsha A. 77
Dien Dora Shu-Fang 119, 120
Dietch J.E. 51, 53, 133, 141
Dingler-Duhon Melissa 52, 53, 133, 141
DiSalvo Vincent 61
Dobie K. 135
Domelsmith D.E. 51, 53, 133, 141
Dovidio J.F. 208
Draheim Szymon E. 22, 121, 124, 125, 131, 178
Drory Amos 60, 66
Drwal Radosław 26, 73, 129
Duffey Nelda S. 50
Dwyer Diana 137, 172, 208, 226
- Effertz Britt 134
Egan Vincent 26, 40
Eisenberg E. 30
Eisenberg Robert 48
Ekman Paul 72, 82, 83
Elenkov D.S. 135
Elias A. 142
Epstein Gilda F. 24
Exline Ralph V. 81, 122
Eysenck Hans J. 14, 25, 26, 36, 98, 123, 131, 133
Eysenck Sybil B.G. 14, 25, 26, 36, 98, 131, 133

- Falbo Toni 57, 58, 142
 Farmer Steven M. 59, 60
 Fedor Donald B. 59
 Fehr Beverley 10, 14, 21–23, 26, 28, 30, 39, 43, 128–130, 141, 142, 181, 187, 199
 Fekken G. Cynthia 22, 41, 49, 207
 Figueredo Aurelio J. 95, 130
 Fitzpatrick M.A. 188
 Flachmeier L.C. 23
 Fleischman Gary 32
 Fletcher Clive 59
 Flett Gordon L. 61
 Flynn Sharon 80
 Fontana Alan F. 62
 Forgas Joseph P. 116
 Fowers Blaine J. 190
 Fraedrich John 110, 111, 121
 Frank Mark G. 82
 Fry William R. 54, 115
 Fujisawa Hitoshi 119, 120
 Furman Wyndol 142
- Gable Myron 29, 110, 113, 182
 Galinski Adam D. 130
 Galli Ida 22, 28, 29
 Gaul Marek 191
 Geis Florence 9, 14–18, 21, 22, 25, 27, 30, 33–35, 46, 54, 57, 64–66, 69–72, 79, 82, 84–86, 91, 102, 110, 111, 113, 115, 119, 122, 127, 132, 135, 137, 141, 148, 159, 181, 188, 199, 208, 209, 211, 216, 217, 219, 227–229
 Geist Robert L. 185
 Gemmill Gary R. 110, 114
 Gerbing David W. 29, 30, 129
 Gilbert David G. 185
 Gilbertson Diana 30, 77, 109
 Gleason James M. 66
 Glenwick David S. 123
 Gluskinos Uri M. 66
 Gollwitzer Mario 76, 216
 Goodman Jodi S. 59
 Gotesdyner Harry 67
 Gozna Lynsey F. 83
 Graham John H. 101–111
 Grams Wynette C. 59, 142
 Granitz Neil A. 76
 Greenhalgh Leonard 115
 Greenwald Harold A. 38
- Griffith James 38
 Grzelak Janusz 51, 92
 Gumpert Peter 81, 122
 Gunnthorsdottir Anna 97–99, 207
 Gupta Manjula D. 120, 121
 Gurtman Michael B. 22, 37, 61
 Guterman Stanley 119
 Guy Rebecca F. 52, 53, 133, 141, 145
- Hafner R. Julian 186
 Hagen Edward H. 134
 Haig Jeffrey 185
 Hakstian A. Ralph 38
 Hannum Thomas E. 38
 Hansson Kjell 186
 Hare Robert D 38, 39
 Harmon Harry A. 132
 Harms P. 26, 31
 Harpur Timothy J. 31
 Harrell W.Andrew 43, 79, 80, 94
 Harrison Allison W. 60
 Hartnagel Timothy 79, 94
 Harvey Michael G. 76, 211
 Hatfield John B. 48
 Hawley Patricia H. 125
 Heisler W.J. 110, 114
 Hemphill D.J. 68
 Henik Erika 76
 Hess Nicole C. 134
 Hewitt Paul L. 61
 Hickley Carole B. 81, 122
 Higgins Margaret 23
 Hochwarter Wayne A. 60
 Hollander Edwin P. 66
 Hollon Charles J. 110, 113, 114
 Horney Karen 49, 68, 115
 Hornowska Elżbieta 213
 House R.J. 104, 105
 Houts Renate M. 187, 206
 Howell J.M. 104, 105
 Hren Darko 130
 Hubbard Brock 175, 185
 Huber V. 115
 Hunt Shelby D. 110–115, 132–134, 182
 Hunter John E. 29, 30, 129
 Hunter Samuel 103, 104
 Huseman Richard C. 48
 Hussong Andrea 142, 150, 151,
 Huston Ted L. 187, 206
 Hutto Doris B. 31, 58

- Ickes William 50
Ickinger William J. 54
Ivanišević R. 130
- Jacobs W. Jake 95, 130
Jaffe Eugene D. 67
Jakobwitz Sharon 26, 40
Jakubik Andrzej 36, 43
Janisse Michael P. 81
Jarymowicz Maria 14, 178
Jay Antony 101
Johnson David R. 186
Johnson-George Cynthia 151
Johnston L.K. 23
Jonas Thomas 61
Jones Diane C. 140
Jones G.E. 76, 211
Jones Robert E. 67
Jones Warren H. 22, 51, 53
Jostock Ursula 134
- Kanekar Suresh H. 75
Karney B. 185, 187
Karpman Ben 38
Kashy Deborah A. 83, 84
Katz Barry 110
Kavanagh M.J. 76, 211
Każmierczak Maria 190
Kenny David A. 51, 52, 141
Kenrick Douglas T. 208
Keogh Edmund 26, 122, 124
Kidd Aline H. 134
Kiecolt-Glaser Janice K. 185
King Wesley C., Jr. 48, 219
Kirsner Beth R. 95, 130
Kite Mary 181, 186
Klein Carolin 61
Kline Paul 26, 30
Klohn K.I. 81
Klohn Eva C. 185
Knee C. Raymond 140
Knežević J. 130
Kopelman Richard E. 40
Krampen Günter 134
Kraut Robert E. 120–122
Król Tadeusz Z. 129
Kuczyńska Alicja 147, 189
Kum Doreen 77, 78
Kumar Kamalesh 60
Kuo Hwang Kwang 129, 135, 136
- Latif David A. 75
LaTorre Ronald A. 40
Laux Lila F. 49
Leary Mark R. 137
Lee Kiblom 28, 39, 40
Lee-Chai Annette Y. 47, 207, 219
Lehmann Stanley 129
Leone Christopher 50
Lepper Mark R. 24
Leung Paul 77
Levenson Hanna 28
Leventhal Ellen 82
Levy Marguerite 25, 57, 64, 79, 227
Lewin J. 65, 148
Lewin W.C. 65
Lichtenstein Paul 186
Linton Daniel K. 96
Lipkus Isaac 54, 139, 203
Lipman-Blumen Jean 106
Littorin Patrick 22, 41, 43, 143, 200
Lombardi Donald 63, 145
Lopes Joana 59
Lorimor R.J. 49
Lumpkin J.R. 77, 135
- Machiavelli Niccolo 9, 14–16, 80, 101, 106, 136, 230
Machowski Andrzej 191
Macrosson W.D. 68
Madonna Stephen 50
Maes Jürgen 76, 216
Malawski Marcin 92
Marcus Bernd 108, 110
Marcus H.R. 182, 186, 196
Maroldo G.K. 23
Marsella Antony J. 129, 135, 136
Marsh Nicholas R. 23
Martin Carol L. 27, 61
Martinez D.C. 129, 130
Marušić A. 130
Marušić Iris 25, 32, 130
Marušić M. 130
Maslyn John M. 59, 60
Mason E. Sharon 48, 77, 131, 219
May Jon 26, 30
May K. 131
Mayer J.L. 23
Maynard Smith John 93, 177
Mazur Marzena 93, 133
McAdams D.P. 140

- McCabe Kevin 97–99, 207
 McGrae Robert R. 26, 27, 148
 McCroskey James C. 55, 67, 131
 McCutcheon Lynn E. 56
 McGhee Paul E. 50
 McHoskey John W. 14, 20, 21, 35, 36, 38–40, 44, 45, 137, 143, 145
 McLaughlin Barry 23
 McLaughlin M.L. 81
 McLeod Emily 40
 Mealey Linda 64, 144
 Medvene Louis J. 141
 Meeks J. 131
 Merrill Joseph M. 49
 Messick David M. 51
 Meyer Heinz-Dieter 98
 Miesing Paul 108
 Miles Edward W. 48, 219
 Miller Lynn C. 51, 52, 138, 141, 152
 Miller Ralph R. 10, 14, 30, 58, 68, 69, 71, 73, 79, 81, 89–91, 94, 96, 98, 112, 116, 119, 133, 134, 140, 143, 144, 153, 157, 162, 180, 182, 187, 196, 206, 207
 Milliron J.Trevor 22, 32, 41, 44
 Mirkowska A.31
 Möller Kristina 185, 206
 Moon Tae Hyun 82
 Morris Ronald J. 22, 32, 41, 44, 49
 Morris Sandra 54
 Morrison Todd G. 109
 Morry M.M. 139, 141, 226
 Moss Jennifer 59, 131
 Mudrack Peter E. 29, 48, 77, 110, 113, 121, 131–133, 219
 Mujtaba Bahaudin 135
 Müller Beatrix 134
 Mullins Lynn S. 40
 Muncy James A. 77
 Murray L.William 21, 121, 134, 135

 Nachamie Susan 122
 Nathanson Craig 43, 84
 Neale M. 115
 Near David 10, 14, 30, 58, 68, 69, 71, 73, 79, 81, 89–91, 94, 96, 98, 112, 116, 119, 133, 134, 140, 143, 144, 157, 162, 180, 182, 187, 196, 206, 207
 Nebenzahl Israel D. 67
 Nedd Albert N.B. 23
 Neiderhiser Jenae M. 186
 Nelson Carnot 122
 Nelson George 30, 77, 109
 Neslin Scott 115
 Neuberg Steven L. 208
 Newton Tamara L. 185
 Nezlek John B. 138
 Nickel Ted W. 22, 51, 53
 Nightingale John P. 23
 Nigro Giovanna 22, 28, 29

 O'Connor Elinor M. 52, 53, 133
 O'Connor Wendy E. 109, 141
 O'Hair H. Dan 58, 81, 107, 129, 130, 207
 O'Kelly Victoria 120
 Okanes Marvin M. 21, 61, 65, 121, 134, 135
 O'Keefe Barbara J. 23
 Oksenberg Lois 81
 Olson David 190
 Omoto Allen M. 140
 Oyman Mine 135
 Oyserman Daphna 48, 49

 Pandey Janak 60, 63, 145
 Patterson Miles 50
 Paulhus Delroy L. 10, 14, 21–23, 26–31, 39, 43, 61, 84, 141, 142, 181, 187, 199
 Pedersen Nancy 186
 Perrewe Pamela L. 60
 Pervin Lawrence A. 27
 Peter M.I. 23
 Peterson Christopher 79
 Pilch Irena 40, 58, 75
 Pinto Anita J. 75
 Plopa Mieczysław 186, 188, 191, 192, 196
 Poderico C. 22, 26, 123
 Poleszczuk Jan 94
 Potocka-Hoser Anna 14, 130, 148
 Preble John F. 108
 Price J.Douglas 120–122
 Price George R. 93, 177
 Primavera Louis H. 23
 Prociuk Terry J. 29

 Rai S.N. 120
 Raffield T. 134
 Ralston David A. 60
 Ramanaich N.V. 26
 Rastogi Renu 60
 Rawwas Mohammed Y.A. 77, 135

- Ray J.A.B. 38
Ray John J. 30, 38
Rayburn J. Michael 31
Rayburn L. Gayle 31
Reichard Michele 80
Reidhead Susan 50
Reis Harry T. 137, 138, 140, 141, 182, 184
Reiss David 186
Reitan E.J. 23
Rexeisen Richard 135
Richmond Kelly A. 76
Richmond Virginia P. 55, 67, 131
Ricks James 110, 111, 121
Rim Y. 67
Rogers Ronald W. 59
Rogers Stephanie 140
Rook Karen S. 139
Rose Randall L. 115
Rosenblatt Gerald 38
Rosenthal Robert 81
Rosenthal Saul F. 133
Rotter Julian B. 141
Rovenpor Janet L. 40
Ruch Floyd L. 229
Rusbult Caryl E. 54, 139, 203
Rushton J.Philippe 22, 41, 49, 207
Russell Gordon W. 43
Russell K.L. 23
Rutherford Megan 39
Ryan Richard M. 20
- Samsom Deborah 10, 14, 21–23, 26, 28,
30, 39, 43, 128–130, 141, 142, 181,
187, 199
Sankar Y. 105
Sauley Kerry S. 48, 219
Schepers Donald H. 75
Scherling Steven A. 74, 211
Schmidt Alan 22, 51, 53
Schmitt Manfred. 76, 216
Schuler Heinz 108, 110
Seaman F. James 66
Sefcek Jon A. 95, 130
Sek Helena 141
Shaver Philip 140, 141
Shelby Jennifer 63, 145
Shen Dong 77
Shepperd James A. 61, 62
Sherry Simon B. 61, 62
Shultz J.S. 113
Shultz Thomas R. 24
Simms Christopher M. 52, 53, 141
Simms Ericka N. 133, 185
Simonton Dean K. 101, 103
Singer Jerome E. 134
Singh Purnima 63, 145
Singhapakdi Anusorn 77, 108
Sipps, Gary J. 130
Siu Wai-sum 110,112
Sjöberg Lennart 22, 31, 41, 43, 143, 200
Skarżyńska Krystyna 182
Skinner Nicholas F. 21, 38
Slane Steve 80
Slavich Susan 141
Slovik Linda F. 54, 139, 203
Smith Robert 38
Smith Vernon 97–99, 207
Smollan Danny 140, 149
Snyder Mark 50, 140
Socherman Robert E. 61, 62
Solar Diana 120
Son C. 28
Sosnowska Honorata 92
Soyer Renate B. 40
Speicher Hilda 48
Spence Neil S. 186
Spotts Erica L. 186
Stamp Clifton 36
Steininger M. 30
Stepanski Kim M. 48, 77, 219
Stewart R.A.C. 129
Stinson John E. 61–65
Straffin P.D. 92, 177
Street M. 31, 76
Street V.L. 31, 76
Strelau Jan 31, 148
Strokes J. 140, 148
Sullivan R.J. 97, 131
Sutton Jon 26, 122, 124
Swaidan Ziad 135
Swap Walter C. 151
Sypher Beverly D. 23
Sypher Howard E. 23
Szczepaniak Piotr 148
Szmajke Andrzej 32, 88, 187
Szyarto Christopher 14, 38–40, 45, 143
- Śliwińska Magdalena 148
Śmieja Magdalena 31, 145

- Tam Kam-Chuen 110, 112
Tannen Deborah 186, 196
Teal Cayla R. 141
Teven Jason J. 55, 66, 131
Thayer Christine A. 138, 139, 153, 156, 171, 182
Thibaut John 81, 122
Thibodeau Rachelle 30
Thompson Leigh 115, 130
Thompson Shannon 22, 41, 122, 200, 207
Thornby J.I. 49
Thornton B. 32, 49
Topol M. 110, 182
Touhey John C. 43, 121, 132
Tsai Fen-Fang 138
Turnbull Allen A. 110
Turnley William H. 60, 61
Tynan Renée 130
Tyszką Tadeusz 92
- Uebelacker Lisa A. 194
- Valentine Sean 32
Vallbona C. 49
Van Kenhove Patrick 23, 77
Van Lange Paul A.M. 133
Vasquez Geneva 130, 195
Vecchio Robert P. 22, 32
Verette Julie 54, 139, 203
Verhoogen Eric 99, 207
Vermeir Iris 23, 77
Verniers Steven 23, 77
Vert Andrew 103, 104
Vielhaber Mary E. 23
Vitell Scott J. 77, 135
Vleeming R.G. 28, 30
Vrij Aldert 83
Vujaklija A. 130
- Wastell Colin 22, 41, 42, 143, 207, 228
- Watson David 175, 185
Watson P. J. 22, 40, 41, 44, 49
Way James H. 31, 58
Webster Robert L. 132
Weinstock Lauren M. 194
Wesley Andrea L. 50
Whisman Mark A. 194
White Charles S. 67
White Judith B. 130
Whiten Andrew 89, 96
Whitley Bernard E., Jr. 84
Whitney Gregory A. 54, 139, 203
Widiger Thomas A. 39
Wieczorek Andrzej 92
Wiener Neil I. 96
Wiese David 175, 185
Wiggins Jerry S. 27, 38, 61
Williams Kevin M. 26, 31, 39, 43, 84
Willingham Julie K. 138, 139, 153, 156, 171, 182
Wilson David Sloan 10, 14, 30, 58, 68, 69, 71, 73, 79, 81, 89–91, 94, 96–98, 112, 116, 119, 128–130, 133, 134, 140, 143, 144, 153, 157, 162, 180, 182, 187, 196, 206, 207
Wirtz Jochen 77, 78
Witkowski Tomasz 72
Wolfson Sandra L. 207
Wong Simon 77
Worzel William 14, 38–40, 45, 143
Wrightsmā Lawrence S. 14
- Yavas Ismail 40
Yilmaz U. Reha 40
- Zabielska Małgorzata 32, 73, 74
Zaidman Nurit 60
Zarevski Predrag 25, 32
Zawadzki Bogdan 148
Zimbardo Philip G. 25, 79, 229
Zook II, Avery 130

Irena Pilch

THE PERSONALITY OF A MACHIAVELLIAN
AND HIS/HER RELATIONSHIPS WITH PEOPLE

S u m m a r y

Key words:

Social psychology; Personality; Machiavellianism; Manipulative behavior; Inter-personal relations; Close relationships

Other useful words:

Machiavellians, high Machs; non-Machiavellians; low Machs

The aim of the work is to present the psychological research database concerning the syndrome of a Machiavellian personality, as well as to present the author's own research devoted to the social functioning of people presenting a different level of Machiavellianism.

Part I presents profiles of a Machiavellian and non-Machiavellian, outlined on the basis of the researchers' results collected within the last 50 years. The first chapter introduces the origins of the construct and a characteristic of a Machiavellian personality, based on the early experimental studies. Chapter two describes differences concerned with the functioning of an emotional-motivational and cognitive sphere among high and low Machs, as well as the connection of Machiavellianism with the features having the nature of individual differences. Chapter three is devoted to the connections of a Machiavellian personality with psychopathology and asocial behaviour

Machiavellianism is a feature which appears mainly in contacts with other people. Chapter four discusses a relationship between Machiavellianism and features important in the social exchange, as well as presents ways of communication, influencing others, and undergoing influence, typical of Machiavellians and non-Machiavellians. Also, the functions of Machiavellians in groups were described.

One of the most important Machiavellian qualities is a negation of a traditionally-understood morality. The next chapter presents the results of the research devoted to the connections of Machiavellianism with ethical opinions and non-ethical behaviours such as lie and deception.

The studies on Machiavellianism were criticized for the lack of a broader theoretical scope. Chapter six constitutes a suggestion of incorporating these studies into the field of evolutionary biology, economic theory of human behaviour,

and game theory. In chapter seven, on the other hand, viewpoints on the usefulness of a Machiavellian in the role of a leader and consequences of a Machiavellian attitude in his/her work place were discussed. The origins and measurements of Machiavellianism as a relatively stable feature in human beings were presented in the two subsequent chapters.

The second part of the book presents the results of the author's own studies, devoted to the issue of the functioning of Machiavellians and non-Machiavellians in relations with people. The subject-matter of the first research, the results of which were presented in the tenth chapter, constituted the relations between Machiavellianism and the qualities of friendship. The research subjects were composed of a pair of friends of the same sex. The level of Machiavellianism was much more connected with the evaluations of friendship in the group represented by men whereas a direction of these regularities showed invariably that Machiavellianism does not bring about satisfactory friendships in the case of men. The higher the level of Machiavellianism, the lower the sense of closeness with friends, the lower the evaluations of the probability of friendship duration, the higher the sense of the conflict level, the lower the support given and obtained, the higher the control in the relationship. Machiavellianism does not bring about trust, the sense of friend's attractiveness and general satisfaction with friendship either. In the case of female friendships, a negative influence of Machiavellianism represented by female friends on the relationship was observed in a more subtle way — in the lower trust towards the friend and higher sense of being controlled by her.

Chapter eleven presents the second research devoted to the relationship between the level of Machiavellianism of spouses and satisfaction with their marriage, and their communicative behaviours. The research subjects constituted married couples. The role of female Machiavellianism turned out to be more important, which can be connected with traditional gender roles and expectations towards them. High-Mach wives were less satisfied with their marriage, however Machiavellianism represented by their husbands was not connected with marriage satisfaction. Machiavellian wives represented fewer desired and more undesired communicative behaviours, which was reflected both in their self-evaluation and their husbands' assessment. Although husbands — Machiavellians also represented fewer desired and more undesired communicative behaviours, their wives did not notice it.

The twelfth chapter presented the results of the third research constituting the analysis of the connection between the level of Machiavellianism of a given person with his/her attitudes and evaluations considered important in the social exchange, concerned with help, reciprocation, and perception of similarity to other people. Machiavellians showed lower readiness to help others, and lower tendency to repay for the favour done by someone than non-Machiavellians. Machs had a tendency to a lower evaluation of their own similarity to their close friends and family.

The end of the work is an attempt to summarize — incorporate new elements deriving from the studies in question into the image of a Machiavellian, and outline the perspectives for further studies. The connections of Machia-

vellianism with pathology (psychopathy, narcissism and personality disorder), immaturity of ethical opinions given by Machiavellians and their propensity for unethical behaviours (lies and deception), as well as the fact that Machiavellians are not better at professional work, are worse at close relationships with people, constitute some of the arguments allowing for a negative evaluation of the consequences of a Machiavellian attitude. High Machiavellianism is not beneficial either for a Machiavellian individual or other people.

Irena Pilch

DIE PERSÖNLICHKEIT EINES MACHIAVELLISTEN UND SEINE ZWISCHENMENSCHLICHE RELATIONEN

Zusammenfassung

Schlüsselwörter:

Sozialpsychologie — Persönlichkeit — Machiavellismus — Manipulation —
zwischenmenschliche Beziehungen — enge Verbindungen

Andere nützliche Wörter:

Machiavellisten — Nonmachiavellisten

Das Ziel der folgenden Arbeit ist, die Errungenschaften der Psychologie im Bereich des Syndroms der machiavellischen Persönlichkeit und die von der Verfasserin angestellten Erhebungen über soziale Existenz der Personen zu zeigen, die ein unterschiedliches Machiavellismuskniveau erkennen lassen.

Im ersten Teil findet man die, auf Ergebnissen der fünfjährigen Forschungsarbeit beruhende Personenbeschreibung eines Machiavellisten und Nonmachiavellisten. Das erste Kapitel beinhaltet die Genese des Konstruktes und die Charakteristik der machiavellischen Persönlichkeit, die auf Grund der ersten experimentellen Untersuchungen vorbereitet wurden. Das zweite Kapitel betrifft den Emotions- u. Motivationsbereich bei Personen mit hohem und niedrigem Machiavellismuskniveau, und die Verbindungen des Machiavellismus zu den, den individuellen Differenzierungen nahe stehenden Eigenschaften. Das dritte Kapitel ist den Wechselbeziehungen zwischen machiavellischer Persönlichkeit, Psychopathologie und asozialem Benehmen gewidmet.

Machiavellismus ist eine solche Eigenschaft, die besonders in zwischenmenschlichen Kontakten zum Ausdruck kommt. Im vierten Kapitel werden besprochen: die Zusammenhänge des Machiavellismus mit den für den sozialen Austausch wichtigen Eigenschaften, die Methoden der Kommunikation, die Methoden der Einflussausübung und der Beeinflussung, die für machiavellische und nicht machiavellische Personen typisch sind.

Als eine wichtige machiavellische Eigenschaft gilt das Bestreiten von der traditionell begriffenen Sittlichkeit. Das nächste Kapitel beinhaltet die Ergebnisse der Forschungen über den Zusammenhang zwischen dem Machiavellismus und ethischen Urteilen und solchem unethischen Benehmen, wie Lüge und Betrug.

An den über den Machiavellismus angestellten Erhebungen wurde Kritik ausgeübt, da deren theoretische Grenzen nicht weit genug sein sollten. Im sechsten

Kapitel wird vorgeschlagen, dass sie ins Interessengebiet der Evolutionsbiologie, ökonomischer Verhaltenstheorie und Spieltheorie einbezogen werden können. Im siebten Kapitel dagegen wird gezeigt, wie ein Machiavellist als ein Führer nützlich sein kann und welche Konsequenzen zieht nach sich eine machiavellische Haltung zur Arbeitsstelle. Der Genese des Machiavellismus als einer relativ festen menschlichen Eigenschaft und deren Messung werden zwei nächste Kapitel gewidmet.

Im zweiten Teil des Buches werden Ergebnisse der von der Verfasserin durchgeführten und den Relationen der Machiavellisten und Nonmachiavellisten mit anderen Menschen gewidmeten Untersuchungen angebracht. Die erste Untersuchung sollte den Zusammenhang zwischen dem Machiavellismus und den Freundschaftsbanden erforschen und deren Ergebnisse werden im zehnten Kapitel beinhaltet. Die Versuchsgruppe bildeten gleichgeschlechtliche Freundespaare. In der Männergruppe war das Machiavellismuskniveau sehr stark mit der Einschätzung von Freundschaftsbanden verbunden und diese Wechselbeziehung wies deutlich darauf hin, dass machiavellische Eigenschaften die von den Männern aufrechterhaltenen, befriedigenden Freundschaftsbande nicht begünstigten. Je höher das Machiavellismuskniveau war, desto schwächer war das Gefühl der Verbundenheit mit den Freunden, desto niedriger war die Wahrscheinlichkeit, dass die Freundschaft dauerhaft wird, desto stärker war das Gefühl des Konfliktes, desto geringer war die gegenseitige Unterstützung und desto häufiger war die Bindung kontrolliert. Der Machiavellismus begünstigt auch nicht: das Vertrauen, das Gefühl der Anziehungskraft des Freundes und allgemeine Zufriedenheit mit der Freundschaft. Bei den Frauen kam die negative Einwirkung des Machiavellismus auf deren gegenseitige Freundschaftsbande viel schwächer zum Ausdruck — in niedrigerem Vertrauen an der Freundin und stärkerem Gefühl, von ihr kontrolliert zu werden.

Das elfte Kapitel präsentiert die zweite Untersuchung der Verfasserin, die den Wechselbeziehungen zwischen dem Machiavellismuskniveau bei den Ehepartnern und der Zufriedenheit mit der Ehe und mit der Kommunikation zwischen den beiden Partnern gewidmet war. An der Untersuchung nahmen Ehepaare teil. Machiavellische Eigenschaften spielten größere Rolle bei den Frauen, was mit traditionellen Geschlechtsrollen und den daraus folgenden Erwartungen verbunden sein kann. Die Ehefrauen mit hohem Machiavellismuskniveau waren mit ihrer Ehe nicht so sehr zufrieden, der Machiavellismus der Männer dagegen übte keinen Einfluss auf ihre Zufriedenheit. Machiavellische Ehefrauen verfügten über weniger wünschenswerte und mehrere unerwünschte Kommunikationsgewohnheiten, was sowohl in Selbsteinschätzung der Ehefrauen, wie auch in Beurteilung deren Männer zum Vorschein kam. Allerdings ließen machiavellische Männer weniger wünschenswerte und mehrere unerwünschte Kommunikationsgewohnheiten erkennen, diese wurden aber von ihren Frauen nicht wahrgenommen.

Im zwölften Kapitel wurden Ergebnisse der dritten Untersuchung dargestellt, die den Zusammenhang zwischen dem Machiavellismuskniveau und den im sozialen Austausch wichtigen, persönlichen Einstellungen und Bewertungen (Hilfeleisten, Erkenntlichkeit und die Wahrnehmung von der Ähnlichkeit mit

anderen Menschen) erforschen sollte. Im Vergleich zu Nonmachiavellisten waren die Machiavellisten nicht so sehr bereit, den Anderen Hilfe zu leisten und sich bei ihnen für die verwiesene Gefälligkeit zu revanchieren. Machiavellische Personen neigten dazu, ihre Ähnlichkeit mit ihren Nächsten: Freunden und Familie geringer zu schätzen wissen.

Zum Abschluss versuchte die Verfasserin, dem Machiavellistenabbild neue, den Forschungen entspringende Elemente zuordnen und die Konzeption von den weiteren Untersuchungen aufzureißen. Die Zusammenhänge des Machiavellismus mit verschiedenen Pathologien (Psychopathie, Narzissmus und Persönlichkeitsstörungen), unreife ethische Ansichten der Machiavellisten und deren Neigung zum unsittlichen Benehmen (Lügen, Betrügen) und die Tatsache, dass Machiavellisten mit ihrer Berufsarbeit nicht besser und mit den Beziehungen zu anderen Menschen schlechter zurecht kommen — das sind nur einige Argumente dafür, dass die Folgen der machiavellischen Einstellung eindeutig negativ beurteilt werden sollten. Hohes Machiavellismuskniveau ist weder für machiavellische Person, noch für andere Menschen vorteilhaft.

Cena 32 zł



ISSN 0208-6336
ISBN 978-83-226-1760-1