

# Psychologiczne i moralne uwarunkowania ocen etycznych oraz intencji sprawcy przemocy w relacjach interpersonalnych w organizacjach

Agata Chudzicka-Czupala\*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski

PSYCHOLOGICAL AND MORAL CONDITIONS OF MORAL JUDGMENTS AND INTENTIONS OF PERPETRATOR OF HARM IN PERSONAL RELATIONS IN ORGANIZATION

The study investigates the role of the moral intensity of an ethical issue dimensions, of an individual ethical ideology and of some personal features like Machiavellianism and empathy as predictors of ethical decision making and behaviour intentions in interpersonal relations at work. Ethical decision making and behaviour intentions were examined from the point of view of perpetrator of unethical behaviour. Dimensions of moral intensity were distinguished on the basis of Jones' issue-contingent model of ethical decision making in organizations. These dimensions are as follows: the perceived magnitude of emotional consequences for the victim, proximity and the social consensus. Ethical ideology dimensions examined: moral relativism, moral idealism, Machiavellianism, narcissism/egoism, the Golden Rule, utilitarianism, cost/benefit analysis and altruism. The study was conducted in Poland. The sample consisted of 326 workers of different type of organizations. Results of the research demonstrate that some dimensions of moral intensity, Machiavellianism, empathetic personality traits and ethical philosophy of individual are significant predictors of moral judgments and behaviour intentions. The research offers implications for the practice of moral awareness in organizations.

**Key words:** moral intensity, individual moral philosophy, Machiavellianism, empathy

## WPROWADZENIE

W ostatnich latach wzrosła w Polsce popularność koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, podejścia demokratycznego w kierowaniu oraz idea uczynienia pracy mniej kosztowną dla jednostki. Jednocześnie niewielka jest liczba badań poświęconych moralności i uwarunkowaniom decyzji etycznych w kontaktach interpersonalnych w miejscu pracy, co skłania do podejmowania tego tematu.

Zakłada się, że przyjęcie różnych punktów widzenia może skutkować różnymi wyborami etycznymi. Schmitt i inni (2005, s. 202), którzy sprawdzali rolę wrażliwości człowieka na nieetyczne zachowanie, podkreślają, „że to samo zdarzenie będzie często oceniane całkiem różnie w zależności od perspektywy, z jakiej jest spostrzegane”. Sposób budowania sądów moralnych i podejmowania decyzji etycznych był w dotychczasowych badaniach najczęściej sprawdzany z perspektywy ofiary danego zachowania. W badaniach psychologicznych nie mniej intere-

sująca jest perspektywa osoby zaangażowanej w sytuację jako świadek oraz spojrzenie osoby krzywdzącej innych.

W badaniach opisywanych w tym artykule uwagę objęto oceny etyczne i intencje osoby po przyjęciu przez nią perspektywy sprawcy przemocy, kiedy proszona była ona o spojrzenie na sytuację oczami krzywdziciela. Sprawdzano znaczenie wybranych cech psychologicznych, takich jak empatia, makiawelizm oraz filozofia moralna jednostki dla formułowania ocen etycznych. Badano także rolę, jaką odgrywa dokonywana przez jednostkę ocena wybranych aspektów samej kwestii etycznej, które zostały wyróżnione w oparciu o model uwarunkowania decyzji etycznych w organizacji cechami samego problemu etycznego (Jones, 1991).

Istnieje wiele modeli teoretycznych obrazujących podejmowanie decyzji etycznych i zachowanie etyczne. Jednym z bardziej znanych jest model Jonesa (1991), który obejmuje uwarunkowania decyzji etycznych w organizacji (formułowanych ocen, intencji i zachowań) cechami samego problemu etycznego (*issue-contingent model of ethical decision making in organizations*). Model ten został opracowany w oparciu o teorię Resty (1986) i wcześniejsze prace Kohlberga (1976, 1981, 1984), poświęcone prawidłowościom rozwoju moralnego. Wywodzi się on także ze studiów nad teorią atrybucji Heidera (1958), która stanowiła inspirację dla wielu badań poświęconych ro-

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agata Chudzicka-Czupala, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.  
e-mail: agata.chudzicka-czupala@us.edu.pl

zumowaniu etycznemu i przypisywaniu moralnej odpowiedzialności sprawcom (por. Doliński, 1992). Model Jonesa uwzględnia także wyniki innych badań dotyczących etycznego podejmowania decyzji w miejscu pracy (Ferrell i Gresham, 1985; Hunt i Vittell, 1986; Rest, 1986; Trevino, 1986).

Nowatorstwo podejścia prezentowanego przez Jonesa polega na zwróceniu uwagi na procesualność podejmowania decyzji etycznych. Podjęcie decyzji etycznej przebiega w określonym czasie, który jest jednostce potrzebny na dokonanie osądu, sformułowanie intencji i czynienie postanowień, które w efekcie prowadzą do określonych form zachowania się. Jones podkreśla, że istnieją empiryczne dowody, iż etyczne wybory mogą zależeć nie tylko od cech pracownika czy klimatu etycznego panującego w danej organizacji, od kodeksu etycznego firmy, ale także od właściwości samej sprawy czy sytuacji, która podlega etycznej ocenie.

Inspiracją do badań, których wyniki są relacjonowane w tym artykule, stanowiła chęć poznania roli, jaką odgrywają w podejmowaniu decyzji etycznych wspomniane czynniki, opisywane przez Jonesa, związane ze sposobem oceniania przez osobę samego problemu etycznego. Uwzględnienie tych zmiennych stanowi jednocześnie o odmienności i nowatorstwie opisywanych badań od dotychczas empirycznych prowadzonych do tej pory.

Jones wymienia następujące właściwości, których ocena ma znaczenie dla ostatecznych decyzji:

- a) dotkliwość skutków danego zachowania dla potencjalnej ofiary (ważna jest ocena dotkliwości skutków czy szkód dla ofiary, w tym emocjonalnych konsekwencji),
- b) znajomość sytuacji osób, które są zaangażowane w problem/bliskość,
- c) społeczne przyzwolenie, stopień społecznej akceptacji danego zachowania (istotne jest, co sądzimy na temat tego, czy inni ludzie zgadzają się, że zachowanie sprawcy przemocy jest możliwe do zaakceptowania, dopuszczalne, jak go oceniają),
- d) prawdopodobieństwo wystąpienia spodziewanych negatywnych lub pozytywnych skutków danego zachowania,
- e) natychmiastowość skutków dla ofiary (istotna jest ilość czasu, jaki upłynie do ich wystąpienia),
- f) koncentracja negatywnych skutków – związana jest z ilością pokrzywdzonych.

Zmienne objęte badaniem to wybrane elementy modelu Jonesa, ocena wybranych wymiarów moralnej intensywności problemu etycznego: emocjonalnych konsekwencji dla ofiary bliskości, znajomości sytuacji ofiary i sprawcy oraz społecznego przyzwolenia. Pozostałe badane zmienne to indywidualne przekonania moralne, wybrane cechy osobowości (makiawelizm i empatia) oraz oceny etyczne i intencje osoby do określonego zachowania się spoglądającej na sytuację z perspektywy sprawcy krzywdy.

## MORALNA INTENSYWNOŚĆ PROBLEMU ETYCZNEGO. OCENA WŁAŚCIWOŚCI KWESTII ETYCZNEJ

Model uwarunkowania decyzji etycznych cechami samego problemu/ kwestii moralnej uwzględnia czynniki leżące po stronie organizacji, takie jak dynamika grupy, władza i procesy społeczne w organizacji, ale koncentruje się przede wszystkim na dokonywanej przez jednostkę ocenie cech samego problemu etycznego. Ocena właściwości kwestii etycznej wpływa, zdaniem Jonesa (1991), na sposób rozstrzygnięcia przez człowieka określonego problemu i stanowi o jego ładunku moralnym (*moral intensity*). Spostrzegana moralna intensywność jest „konstruktem, który stanowi o sile moralnego przymusu do zachowania się w określony sposób, co jest zależne od cech problemu podlegającego etycznej ocenie” (Jones, 1991, s. 372). Zdaniem autora moralna intensywność problemu oddziałuje na wszystkie wspomniane etapy budowania decyzji etycznej, od rozpoznania problemu i ustosunkowania się do niego – po działanie.

Na moralny ładunek składa się, we wspomnianym modelu, kilka czynników, stosunek do których jest istotnym tłem dla podejmowania decyzji w kwestiach etycznych. Są wśród nich trzy właściwości, których ocena ma znaczenie dla wyboru przez jednostkę form zachowania się i które uwzględniono w opisywanym badaniu. Zostały one opisane poniżej.

**Dotkliwość skutków danego zachowania dla potencjalnej ofiary.** Badania dowodzą, że ważna jest ocena dotkliwości skutków dla ofiary, w tym także emocjonalnych konsekwencji, ogrom tych szkód. Fritzsche i Becker (1983) wykazali, że sądy etyczne w sytuacjach dylematu moralnego częściej zawierają i forsują etyczne rozwiązania, kiedy konsekwencje dla ofiary są poważne niż wtedy, gdy doświadcza ona tylko błahych skutków. Podobnie uważa wielu innych autorów, dowodząc, że im gorsze konsekwencje ponosi ofiara, tym bardziej rygorystyczne są oceny zachowania sprawcy. York (1989) ukazuje w swoich badaniach, że ludzie znacznie silniej i gorzej osądzali sprawców molestowania seksualnego w miejscu pracy, jeżeli rzutowało to negatywnie na możliwości wykonywania pracy przez ofiarę. Podobnie Weber (1990) podkreśla związek między skutkami decyzji a sposobem budowania moralnych uzasadnień.

**Znajomość sytuacji osób, które są zaangażowane w problem i/lub spostrzegane podobieństwo własne do tych osób.** Znajomość sytuacji ofiary i sprawcy oraz własnego spostrzeganego do nich podobieństwa (poczucie bliskości – społecznej, kulturowej, psychologicznej lub fizycznej do ofiary i/lub sprawcy przemocy) to kolejny czynnik uwzględniony w badaniach opisywanych w tym artykule. Burger (1981) dowodzi, że mamy skłonność do przypisywania mniejszej moralnej odpowiedzialności sprawcom wypadków, kiedy wydają się oni do nas podobni i większej, kiedy jawią się nam oni jako zupełnie od

nas odmienni. Jones (*op. cit.*) przekonuje, że tak jest nie tylko kiedy oceniamy sprawców wypadków drogowych. Jako że atrybucja odpowiedzialności jest najpewniej związana z zachowaniem pomocowym, znajomość sytuacji sprawcy lub ofiary oraz ich bliskość (społeczna, kulturowa, psychologiczna i fizyczna) zdają się wpływać na naszą gotowość do udzielenia bądź odmówienia pomocy ofierze, a także na naszą skłonność do usprawiedliwiania sprawcy, bronięcia go lub oskarżania.

**Społeczne przyzwolenie na zachowanie sprawcy.** Jones (1991) definiuje kolejną z badanych zmiennych jako stopień społecznej akceptacji danego zachowania nieetycznego (istotne jest co sądzimy na temat tego, czy i w jakim stopniu ludzie zgadzają się, że dane zachowanie jest możliwe do zaakceptowania, dopuszczalne, czy dane zachowanie postrzegane jest przez ogół jako dobre lub złe). W ocenie tej mieści się więc także ocena stopnia moralności danego zachowania. Laczniak i Inderrieden (1987) wykazali eksperymentalnie, że osoby podejmujące decyzje etyczne znacznie częściej odrzucają nieprawne rozwiązania dylematu moralnego, zaś przyjmują chętniej rozwiązania zgodne z prawem, nawet jeśli są one w ich ocenie nieetyczne. Wspomniani autorzy twierdzą, że nie tylko bezpośrednia sankcja prawna czy kara ma tu znaczenie jako hamulec dla niektórych zachowań i czynnik wpływający na sposób podejmowania decyzji etycznych. Wyniki opisywanego badania dowodzą, że takim regulatorem jest także społeczne przyzwolenie odnośnie danego czynu czy zachowania. Stopień zgodności społecznej zawiera się bowiem w sankcjach prawnych i dlatego ludzie wolą za wszelką cenę unikać zachowań karalnych. „Aby ludzie mogli właściwie zachować się w danej sytuacji, musi istnieć zgodność co do faktu, czy dane zachowanie jest czy też nie jest właściwe” (Laczniak i Inderrieden, 1987, s. 304).

#### INDYWIDUALNE PRZEKONANIA MORALNE

Wielu badaczy podejmowania decyzji etycznych twierdzi, że diagnoza w zakresie indywidualnej filozofii moralnej osoby czyli jej przekonań etycznych, jest istotna dla zrozumienia sądów moralnych i zachowania się w sytuacjach, kiedy jednostka staje przed koniecznością rozwiązania dylematu etycznego i podjęcia decyzji (Barnett, Bassi i Brown, 1994; Tansey i in., 1994).

Teoria indywidualnej filozofii moralnej została wywiedziona z normatywnych teorii filozoficznych. Pomiar wyznawanej przez jednostkę filozofii moralnej ukazuje jej indywidualne przekonania moralne i cenione wartości etyczne w ramach wyznaczonych przez obowiązujące normy. Wyniki badań poświęconych roli światopoglądu etycznego osoby pokazują, że filozofia moralna jednostki wpływa na jej podejście do problemów natury moralnej, w tym na sposób budowania sądów moralnych na temat zachowania innych ludzi, na atrybucję odpowiedzialności za skutki negatywnego postępowania oraz na oceny, decyzje i wreszcie na zachowanie się jednostki. Wartości

moralne wyznawane przez człowieka wpływają też na indywidualną odporność na pokusę w sytuacjach niejasnych pod względem etycznym oraz na reakcję człowieka na własne błędy w tym zakresie (Forsyth, 1992; Bowers-Sperry i Powell, 1999). Kujala, Lamsa i Penttila (2011, s. 191) twierdzą, że „każda sytuacja zawierająca dylemat natury moralnej zmusza menadżera do dokonania wyboru .. zasady przewodniej, na podstawie której podejmuje on decyzję etyczną”.

Wśród najbardziej istotnych wymiarów filozofii moralnej, najczęściej uwzględnianych w badaniach uwarunkowań podejmowania decyzji etycznych, znajdują się idealizm i relatywizm. Obok nich wzięto pod uwagę również inne wyznawane przez jednostkę moralne wymiary konstruktu „indywidualna ideologia moralna”, takie jak makiawelizm, narcyzm, tak zwana Złota reguła, utylitaryzm, altruizm oraz bilans zysków i strat (por. Chudzicka-Czupała, 2012b). Wymiary te zostały wyróżnione na podstawie literatury przedmiotu i objęte uwagą w badaniu relacjonowanym w tym artykule (Burton i Goldsby, 2005; Kerin, Hartley i Rudelius, 2008; Luthy, Padgett i Toner, 2009). Idealizm, relatywizm, utylitaryzm i teorie sprawiedliwości są też często omawiane w podręcznikach etyki biznesu (De George, 1999; Velasquez, 1998).

#### MAKIAWELIZM

Zostało empirycznie dowiedzione, że makiawelizm jako cecha osobowości wpływa na podejmowanie decyzji etycznych (Singhapakdi i Vitell, 1992; Jones i Kavanagh, 1996). Jednostki mające wysokie wyniki na skali makiawelizmu, który jest generalnie „synonimem niemoralnego zachowania, braku uczciwości w kontaktach interpersonalnych, ukrytych celów i nieetycznych zachowań” (Nelson i Gilbertson, 1991, s. 633), mają skłonność do traktowania relacji z innymi w instrumentalny sposób i wykorzystywania innych ludzi do swoich ukrytych celów. Christie i Geis (1970, s. 312) twierdzą, że makiaweliści „bardziej manipulują, częściej wygrywają, częściej też udaje się im innych przekonać”. Pilch (2008) natomiast wykazała, że w wielu sytuacjach makiaweliści wykazują mniejszą gotowość do pomagania innym niż osoby nie będące makiawelistami.

#### EMPATIA

Wielu badaczy twierdzi zgodnie, że nadzieję na zbudowanie trafnego modelu zachowania się osoby w sytuacji dylematu moralnego dają badania uwzględniające różnice nie tylko w zakresie ideologii etycznej jednostki, czyli wyznawanych przez osobę poglądów i cenionych wartości, ale także w zakresie jej zdolności do empatii (Davis, Andersen i Curtis, 2001). Dlatego zmienna ta została uwzględniona w badaniu.

Thoits (1989, s. 328) twierdzi, że „emocje empatyczne... wynikają z mentalnego postawienia się w sytuacji drugiego człowieka i wyobrażenia sobie, co może on czuć,

będąc w takim właśnie położeniu”. Według Davisa i innych (2001) emocje tego rodzaju i zdolność ich wzbudzenia oraz odczuwania to istotne czynniki, które powinny być brane pod uwagę przez badaczy poszukujących odpowiedzi na pytanie o istotne uwarunkowania etycznych motywów i zachowań prospołecznych. Badania potwierdzają słuszność takiego podejścia. Umiejętność rozumienia potrzeb innych ludzi jest związana ze zdecydowaną reakcją na czyjaś krzywdę albo z podejmowaniem zachowań przeciwdziałających krzywdzie drugiego człowieka (Davis, 1983, 1999; Smith-Lovin, 1995).

**SĄDY ETYCZNE I INTENCJE BEHAVIORALNE OSOBY SPOGLĄDAJĄCEJ NA SYTUACJĘ Z PERSPEKTYWY SPRAWCY KRZYWDY**

W prezentowanym badaniu uwagą objęto następujące sądy/oceny etyczne i intencje do zachowania się: przyznanie, że ofiara została skrzywdzona, poczucie naruszenia własnego systemu wartości osoby spoglądającej na sytuację z perspektywy sprawcy krzywdy, przejawiana skłonność do poczucia winy wobec ofiary, chęć przeproszenia ofiary, intencja do wynagrodzenia krzywdy ofierze oraz skłonność do usprawiedliwiania sprawcy.

**HIPOTEZY I MODEL BADAWCZY**

W oparciu o literaturę sformułowano i poddano weryfikacji następujące hipotezy badawcze:

H1: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej (wymiarów moralnej intensywności) oraz cechy indywidualne (przekonania moralne badanego, wybrane cechy osobowości: makiawelizm i empatia) są predyktorami przyznania, że ofiara została skrzywdzona;

H2: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej oraz cechy indywidualne są predyktorami poczucia naruszenia własnego systemu wartości osoby;

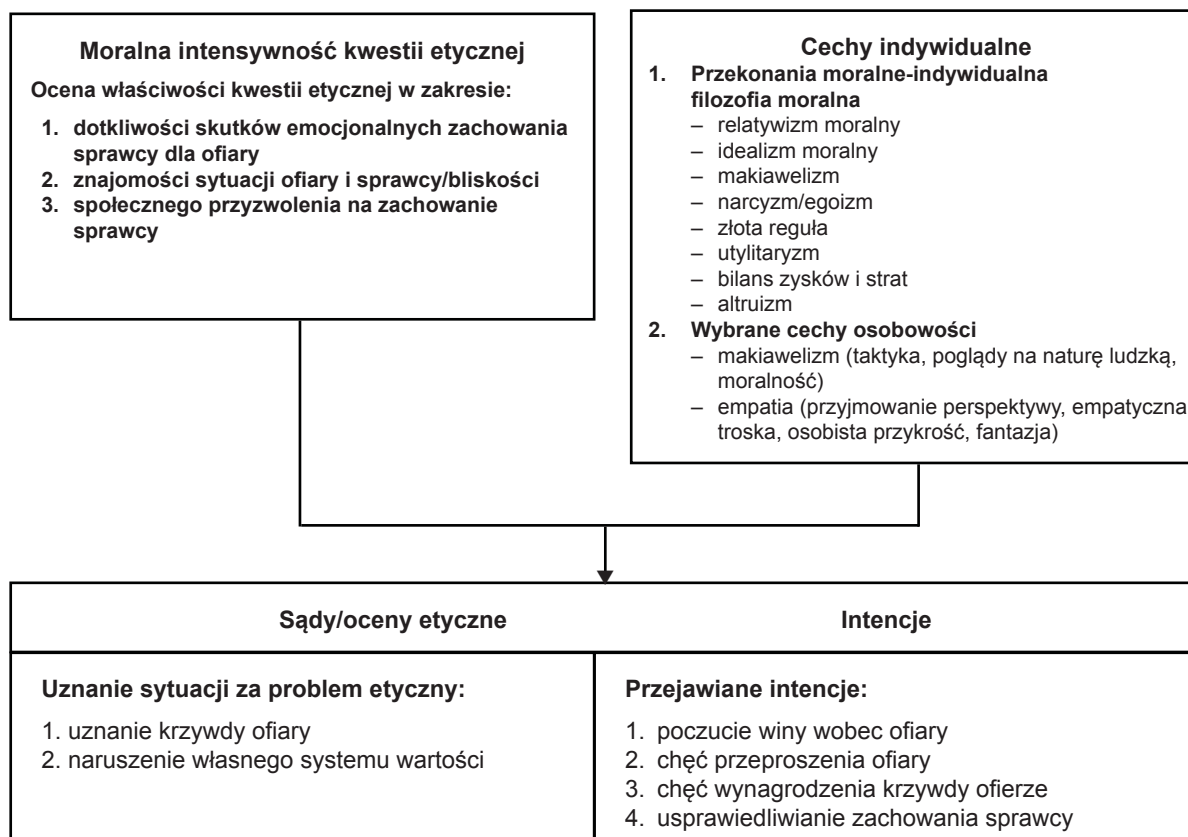
H3: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej oraz cechy indywidualne są predyktorami przejawianej skłonności do poczucia winy wobec ofiary;

H4: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej oraz cechy indywidualne są predyktorami chęci przeproszenia ofiary;

H5: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej oraz cechy indywidualne są predyktorami intencji do wynagrodzenia krzywdy ofierze;

H6: Ocena wybranych właściwości kwestii etycznej oraz cechy indywidualne są predyktorami skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.

Model badawczy (Ryc. 1) ukazuje związki między uwzględnionymi w badaniu zmiennymi.



Ryc. 1. Model badań



## METODY BADAWCZE

**Ocena właściwości kwestii etycznej i sposobu podejmowania decyzji etycznych (sądy moralne i intencje behawioralne).** Kwestionariusz Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych (KSMiDE) to metoda skonstruowana przez autorkę, która służy do badania oceny właściwości kwestii etycznej i sposobu podejmowania decyzji etycznych (budowania sądów i formułowania intencji moralnych do określonego zachowania się) w sytuacji pokrzywdzenia w relacjach interpersonalnych w organizacji.

Metoda opiera się na opisie sytuacji, w której przełożony w sposób niesprawiedliwy traktuje swego podwładnego i posługując się przemocą opartą na władzy, odbiera mu powierzone wcześniej zadanie. Historia ta zawiera dylemat natury moralnej. Badany proszony jest o zapoznanie się z tą historią, o spojrzenie nań z perspektywy sprawcy krzywdy, o dokonanie oceny dotkliwości skutków emocjonalnych zachowania sprawcy dla ofiary, o określenie znajomości sytuacji ofiary i sprawcy oraz o oszacowanie stopnia społecznego przyzwolenia na zachowanie sprawcy. Następnie osoba badana ma dokonać oceny i oszacować czy i jak bardzo zgadza się ona, że sytuacja zawiera problem natury etycznej (czy podwładna została skrzywdzona przez szefową i czy takie zachowanie sprawcy narusza jej własny system wartości). Osoba badana ma też określić własne intencje co do zachowania się w tej sytuacji, gdyby faktycznie była jej uczestnikiem.

Kategorie ocen etycznych i intencji dotyczących zachowania się wyróżnione zostały w oparciu o model uwarunkowań podejmowania decyzji etycznych Jonesa (1991). W konstrukcji *Kwestionariusza Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych* (KSMiDE) uwzględniono wybrane kategorie omówione w modelu Jonesa: ocenę dotkliwości skutków emocjonalnych dla ofiary, znajomość przez badanego sytuacji ofiary i sprawcy oraz ocenę społecznego przyzwolenia na zachowanie sprawcy. Pozostałe stwierdzenia dotyczą sądów na temat uznania sytuacji za problem natury etycznej oraz opisują skłonności i intencje badanego do zachowania się w określony sposób. Pierwotnie została zbudowana lista stwierdzeń związanych ściśle z sytuacją przedstawioną w historyjce – zostały one podzielone na 3 grupy odpowiadające uznaniu krzywdy ofiary (4 stwierdzenia), naruszeniu systemu wartości badanego (4 stwierdzenia) i intencji badanego do określonego zachowania się (10 stwierdzeń). Następnie piętnastu sędziów kompetentnych, psychologów i filozofów, zostało poproszonych o dokonanie oceny pod względem stopnia ich treściowego przyporządkowania do trzech wyróżnionych kategorii. Zgodność sędziów zdecydowała o włączeniu danego stwierdzenia do kwestionariusza – stwierdzenia, które otrzymały więcej niż 80% maksymalnej liczby punktów zostały włączone do ostatecznej wersji metody.

Dla potrzeb badań opisanych w tym artykule wykorzystano jedynie część opisywanej metody. Kwestionariusz w całości pozwala bowiem na badanie sposobu budowania sądów moralnych i podejmowania decyzji etycznych nie tylko z perspektywy sprawcy, ale również ofiary

i świadka (por. Chudzicka-Czupała, 2012a). Dwie ostatnie perspektywy nie są tu jednak przedmiotem analiz.

Badanie skłonności do przemocy i jej psychologicznych uwarunkowań nie jest najprostszym zadaniem. Ludzie, z różnych względów, niechętnie przyznają się do tego, że komuś dokuczają, że robią innym krzywdę. W badaniach dotyczących atrybucji odpowiedzialności osobą, którą najczęściej proszono o oszacowanie winy sprawcy czy odpowiedzialności ofiary był obserwator, osoba neutralna, niewikłana w sytuację, której dotyczyła ocena (Doliński, 1992). W badaniach poświęconych skłonności do przemocy w organizacji percepcję zachowań nieetycznych sprawdzano do tej pory przede wszystkim poprzez odwołanie się badanego do jego własnych wcześniejszych doświadczeń czy zachowań, jakie miały miejsce (perspektywa sprawcy, typu *self-report*).

Współcześnie podkreśla się, że badanie percepcji zachowań nieetycznych innych ludzi lub zachowań intencjonalnych, wyobrażonych, ale nigdy nie doświadczanych wcześniej, jest równie uzasadnione i przybliża nas do poznania prawdy o naturze ludzkiej i faktycznych skłonnościach badanego. Ujawnianie szczegółów na temat własnego zachowania się kiedy byliśmy sprawcami przemocy budzi czasem silne emocje i prowokuje brak szczerości. Ograniczenie się do pytania badanego o jego intencje do zachowania się w określony sposób czy o doświadczenia innych ludzi zamiast pytania o faktyczne zachowania minimalizuje „spoztrzegane zagrożenie, jakie wiąże się... z idealizowaniem siebie stosownie do społecznych oczekiwań” (Vardi, 2001, s. 319) i zmniejsza nieco lęk, który może wynikać z odkrywania przed innymi intymnych prawd na własny temat.

**Przekonania moralne.** W wielu badaniach zachowań nieetycznych interesowano się tylko jedną wybraną ideologią moralną. Reidenbach i Robin (1988, 1990) użyli w swoich badaniach wielowymiarowej skali do badania wartości (pryncypiów) etycznych, spopularyzowali taką formę badania i różne wersje skali były później wielokrotnie wykorzystywane w badaniach etyki biznesu (Cohen, Pant i Sharp, 2001; Hudson i Miller, 2005; Nguyen i in., 2008; McMahan i Harvey, 2007). Wzorując się na takim wielowymiarowym podejściu do badania przekonań moralnych badanych zastosowano tu Skalę Indywidualnej Filozofii Moralnej (SIFM), skonstruowaną przez autorkę (por. Chudzicka-Czupała, 2012b), która dokonała wyboru ośmiu zasad etycznych spośród najczęściej badanych ideologii moralnych jednostki (Burton i Goldsby, 2005; Luthy, Padgett i Toner, 2009). Dla każdej z zasad etycznych zbudowano listę 5 stwierdzeń, które następnie zostały ocenione przez sędziów kompetentnych – dobrze i włączono do narzędzia te twierdzenia (po jednym dla każdej zasady), które zdaniem sędziów, najtrafniej oddają sens poszczególnych badanych zasad moralnych.

Omawiane narzędzie w ostatecznej formie składa się więc z 8 twierdzeń. Każde twierdzenie odnosi się do innej zasady moralnej: relatywizmu, idealizmu, makiawelizmu, narcyzmu/egoizmu, tzw. „Złotej reguły”, utylitar-

zmu, bilansu zysku i strat oraz altruizmu. Badana osoba była proszona o dokonanie oceny na 5-stopniowych skalach, na ile zgadza się z każdym z nich, wybierając odpowiedź od „zdecydowanie nie” do „zdecydowanie tak”.

**Makiawelizm.** Do pomiaru makiawelizmu, stopnia akceptacji poglądów Machiavellego na temat natury ludzkiej, dopuszczalnych strategii wywierania wpływu i stopnia akceptacji zasad moralnych (por. Pilch, 2008), użyto skali Mach IV (Christe i Geis, 1970), w obrębie której wyróżniamy trzy kategorie pytań (Taktyka, Poglądy na naturę ludzką i Moralność). Badania wskazują, że wyniki uzyskane w obrębie poszczególnych czynników korelują odmiennie z różnymi cechami osobowości i zachowaniami (Hunter i in., 1982; Pilch 2008), dlatego w analizie uwzględniono wynik sumaryczny skali. Rzetelność skali Mach IV dla tej próby badawczej *alpha Cronbacha* równa jest .70.

**Empatia.** Do badania empatii wykorzystano polską wersję *Kwestionariusza Empatii* Davisa (1980, 1999; por. Chudzicka-Czupala, 2012a) – *Indeks Reaktywności Interpersonalnej*, który składa się z czterech skal: „skala przyjmowania perspektywy”, „skala empatycznej troski”, „skala osobistej przykrości” oraz „skala fantazji”. Skala przyjmowania perspektywy oddaje tendencje badanego do przyjmowania punktu widzenia innych, skala empatycznej troski mierzy skłonności do odczuwania współczucia dla innych, skala osobistej przykrości bada dyskomfort odczuwany przez badanego na widok innych ludzi, będących w trudnej sytuacji, a skala fantazji odnosi się do tendencji do identyfikowania się z fikcyjnymi bohaterami książek czy filmów. W badaniach Davisa średni współczynnik rzetelności wewnętrznej wynosi .76 (wartości wahają się między .70 a .78), w tym badaniu *alpha Cronbacha* wynosi .71.

**Tabela 1**  
*Statystyki opisowe zmiennych tworzących model*

Zmienna	Średnia	Minimum	Maksimum	Odch. stand.
Uznanie sytuacji za problem etyczny – uznanie krzywdy ofiary	4.13	1.00	5.00	1.09
Uznanie sytuacji za problem etyczny – naruszenie własnego systemu wartości	4.00	1.00	5.00	1.21
Intencje sprawcy – poczucie winy	3.87	1.00	5.00	1.21
Intencje sprawcy – chęć przeproszenia ofiary	3.83	1.00	5.00	1.24
Intencje sprawcy – chęć wynagrodzenia krzywdy	3.94	1.00	5.00	1.15
Intencje sprawcy – usprawiedliwienie sprawcy	3.13	1.00	5.00	1.23
Relatywizm moralny	3.23	1.00	5.00	1.18
Idealizm moralny	3.48	1.00	5.00	1.19
Makiawelizm	1.82	1.00	5.00	1.01
Narcyzm/egoizm	1.80	1.00	5.00	1.07
Złota reguła	4.66	1.00	5.00	.69
Utylitaryzm	3.99	1.00	5.00	.96
Bilans zysków i strat	2.72	1.00	5.00	1.16
Altruizm	3.27	1.00	5.00	1.09
Przyjmowanie perspektywy	16.66	5.00	26.00	3.71
Empatyczna troska	17.99	5.00	28.00	4.52
Osobista przykrość	13.42	1.00	29.00	4.63
Fantazja	15.36	4.00	28.00	4.94
Ogólny poziom empatii	63.42	24.00	93.00	11.34
Ogólny wynik w skali Mach IV	92.25	60.00	139.00	11.72
Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	4.51	1.00	5.00	.83
Znajomość sytuacji ofiary-1	1.87	1.00	2.00	.34
Znajomość sytuacji ofiary-2	1.76	1.00	2.00	.43
Znajomość sytuacji sprawcy-1	1.96	1.00	2.00	.19
Znajomość sytuacji sprawcy-2	1.85	1.00	2.00	.37
Ocena społecznego przyzwolenia	32.69	0.00	90.00	21.93

Legenda: analizie poddano  $N=326$  ważnych przypadków.

## PRÓBA BADAWCZA, CZAS I MIEJSCE BADAŃ

Zbadano 326 osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Badani to ludzie w wieku od 20 do 63 lat (średnia wieku wynosi 32 lata), w tym 63.8% kobiet i 36.2% mężczyzn. Udział osób z wykształceniem wyższym wynosi 54.9%, ze średnim 39.3%, pozostałe osoby (5.8%) mają wykształcenie zawodowe. Osoby na stanowisku kierowniczym stanowią 12.9% osób badanych.

Najwięcej osób (137) pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych (spółkach), 114 osób w jednostkach budżetowych lub samorządowych, a pozostali w firmach państwowych lub komunalnych (35 osób), w przedsiębiorstwach spółdzielczych (15 osób). 25 badanych pracuje w prywatnych firmach prowadzonych przez siebie lub kogoś bliskiego.

Wśród badanych 89 osób pracuje w dużych organizacjach zatrudniających ponad 250 osób, 94 osoby – w firmach zatrudniających od 50 do 249 ludzi, 92 osoby – w

organizacjach, gdzie pracuje od 10 do 49 ludzi i 51 osób w małych firmach, zatrudniających do 9 pracowników. Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2011 roku.

## WYNIKI

### OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ZMIENNYCH

Statystyki opisowe badanych zmiennych (uzyskane średnie i odchylenia standardowe) zawiera Tabela 1.

### PREDYKTORY UZNANIA SYTUACJI ZA PROBLEM NATURY ETYCZNEJ ORAZ ZMIENNE WYJAŚNIAJĄCE INTENCJE BEHAVIORALNE – ANALIZA REGRESJI

W celu weryfikacji przyjętego modelu badawczego, wykonano serię krokowych (postępujących) analiz regresji, oddzielnie dla każdej z sześciu zmiennych zależnych (por. Tabela 2).

**Tabela 2**

*Analiza regresji – zmienne istotne w modelach*

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	p	Statystyki modelu
Uznanie sytuacji za problem etyczny – uznanie krzywdy ofiary	Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	.48	10.28	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.40 F=17.61, p<.00
	Przyjmowanie perspektywy	-.13	-2.27	.02	
	Bilans zysków i strat	-.11	-2.41	.02	
	Mach IV	-.10	-2.15	.03	
	Relatywizm moralny	.10	2.18	.03	
Uznanie sytuacji za problem etyczny – naruszenie własnego systemu wartości	Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	.44	9.06	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.27 F=17.61, p<.00
	Mach IV	-.12	-2.31	.02	
Intencje sprawcy – poczucie winy	Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	.44	9.33	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.34 F=16.46, p<.00
	Ogólny poziom empatii	.21	3.66	.00	
	Bilans zysków i strat	-.13	-2.72	.01	
	Utylitaryzm	.12	2.39	.02	
Intencje sprawcy – chęć przeproszenia ofiary	Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	.39	8.33	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.33 F=18.69 p<.00
	Mach IV	-.18	-3.57	.00	
	Bilans zysków i strat	-.13	-2.71	.01	
	Utylitaryzm	.12	2.58	.01	
	Osobista przykrość	.09	2.03	.04	
Intencje sprawcy – chęć wynagrodzenia krzywdy	Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary	.40	8.20	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.26 F=13.98 p<.00
	Ogólny poziom empatii	.14	2.04	.04	
	Utylitaryzm	.14	2.74	.01	
	Bilans zysków i strat	-.11	-2.17	.03	
Intencje sprawcy – usprawiedliwianie sprawcy	Bilans zysków i strat	.17	3.13	.00	Skorygowane R <sup>2</sup> =.11 F=5.01 p<.00
	Mach IV	.15	2.61	.01	
	Znajomość sytuacji sprawcy-2	-.14	-2.67	.01	
	Relatywizm moralny	.12	2.10	.04	

Legenda: Metoda analizy-regresja wieloraka krokowa postępująca; poziom istotności włączenia zmiennej do modelu p<.05

**Uznanie krzywdy ofiary.** W wyniku wspomnianej analizy spośród zmiennych tworzących model pierwotny (patrz Ryc. 1), istotnymi predyktorami „uznania krzywdy ofiary” okazały się następujące zmienne: ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary, wyjaśniająca blisko 48% wariacji zmiennej zależnej i przyjmowanie perspektywy (wynik w jednej ze skal Kwestionariusza Empatii; ujemnie, tłumaczy 13% wariacji). Znaczące okazały się też dwa spośród ośmiu badanych wymiarów filozofii moralnej jednostki – bilans zysków i strat (ujemnie, ponad 11%) i relatywizm moralny (ponad 9%), a także wyniki skali Mach IV (ujemnie, 10%). Zmienne te zostały włączone do modelu wynikowego.

Poczucie naruszenia systemu wartości. Istotnymi zmiennymi niezależnymi włączonymi do modelu i wyjaśniającymi poczucie naruszenia systemu wartości badanych, spoglądających na sytuację z perspektywy sprawcy krzywdy, są: ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary (odpowiadająca za 44% zmienności zmiennej zależnej) oraz wynik w skali Mach IV (ujemnie, prawie 12% wyjaśnionej wariacji).

**Skłonności do poczucia winy.** Największy udział w wyjaśnianiu zmienności zmiennej zależnej „skłonność do poczucia winy”, tak jak poprzednio, ma zmienna ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary, tłumacząca ponad 44% zmienności zmiennej zależnej. Inne istotne zmienne to: ogólny poziom empatii (21% wyjaśnionej wariacji), uznawanie wartości: bilans zysków i strat (ujemnie; wyjaśnia prawie 13% zmienności zmiennej zależnej) oraz utylityzm (ponad 12% wyjaśnionej zmienności).

**Chęć przeproszenia ofiary.** Istotnymi predyktorami zmiennej „chęć przeproszenia ofiary” okazały się podobnie: ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary (wyjaśniająca ponad 39% zmienności zmiennej zależnej), wyniki skali Mach IV (ujemnie; 17.5%), bilans zysków i strat (ujemnie; tłumaczy 13% zmienności zmiennej zależnej) oraz hołdowanie zasadzie utylitarystycznej (ponad 12% tłumaczonej wariacji). Z chęcią przeproszenia ofiary jest związana także empatia – wyniki skali osobista przykrość wyjaśniają ponad 9% wariacji. Zmienne te zostały włączone do modelu wynikowego.

**Chęć wynagrodzenia krzywdy ofierze.** „Chęć wynagrodzenia krzywdy ofierze” zależy od: oceny dotkliwości konsekwencji dla ofiary (wyjaśniająca 40% wariacji), ogólnego poziomu empatii (wyjaśnia on 14% zmienności zmiennej zależnej), wyznawania zasady utylitarystycznej (wyjaśnia 13.5 % wariacji). Deklaracje dotyczące wynagrodzenia krzywd są związane także z bilansem zysków i strat (ujemnie; wyjaśnia on 11% zmienności zmiennej zależnej).

Skłonność do usprawiedliwiania sprawcy. Zmiennymi wyjaśniającymi „skłonność do usprawiedliwiania sprawcy” są: bilans zysków i strat (wyjaśnia ponad 17% zmienności zmiennej zależnej), wyniki w skali Mach IV (tłumacz 15% wariacji), znajomość sytuacji sprawcy

(stwierdzenie, że ktoś z bliskich badanego był w podobnej sytuacji jak sprawca, ujemnie; 14% wyjaśnionej wariacji), hołdowanie zasadom relatywizmu moralnego (prawie 13% wyjaśnionej wariacji).

## DYSKUSJA WYNIKÓW I WNIOSKI

Spośród kontrolowanych w badaniu cech składających się na opisywaną przez Jonesa moralną intensywność ocenianej przez badanych kwestii etycznej, czynnikami, których ocena okazała się istotnym predyktorem sposobu podejmowania decyzji etycznych i wyboru zachowania się okazały się ocena dotkliwości skutków danego zachowania dla potencjalnej ofiary oraz znajomość sytuacji osób, które są zaangażowane w problem, a konkretnie znajomość sytuacji sprawcy. Nieistotna natomiast jest ocena społecznego przyzwolenia, stopnia społecznej akceptacji dla danego zachowania.

Zmienną, która ma najsilniejszy związek z uznaniem krzywdy ofiary, z identyfikacją sytuacji jako zawierającą dylemat moralny i z poczuciem naruszenia systemu wartości badanego jest ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary czyli przyznanie, że musiała ona być mocno zdenerwowana zachowaniem swojej przełożonej. Zgodzenie się z twierdzeniem, że ofiara poniosła konsekwencje emocjonalne w opisanym sytuacji wiąże się też ze skłonnością do poczucia winy i do ewentualnego przeproszenia ofiary. Uznanie kosztów poniesionych przez stronę pokrzywdzoną pociąga również za sobą chęć wynagrodzenia jej krzywdy.

Czynnikiem, ważącym na intencjach badanego, okazała się także znajomość sytuacji sprawcy przez osoby bliskie. Stwierdzenie, że ktoś z bliskich badanego był w podobnej sytuacji jak sprawca nie idzie w parze z usprawiedliwianiem sprawcy. Oznacza to, że badani mający w swoim otoczeniu czy wśród swoich krewnych ludzi zachowujących się podobnie jak sprawca, nie chcą najpewniej wspierać takich praktyk i nie aprobują zachowania polegającego na krzywdzeniu innych.

Uznanie sytuacji za problem natury etycznej, poczucie winy oraz intencje do przeproszenia ofiary i zadośćuczynienia jej krzywdom wiąże się także z filozofią moralną, a szczególnie z następującymi jej wymiarami: utylityzmem, bilansem zysków i strat oraz relatywizmem moralnym. Im częściej człowiek zgadza się z zasadą utylityzmu, tym częściej przyznaje, że jako sprawca miałby wyrzuty sumienia, że chciałby przeprosić i jakoś wynagrodzić ofierze tę krzywdę. Przestrzeganie zasady utylityzmu zdaje się również nie prowadzić do usprawiedliwiania sprawcy. Zgodnie z etyką utylitarzną każde zachowanie jest moralnie słuszne, jeżeli przyczynia się do dobra ogółu, daje korzyści całej społeczności (Farrell i Fraedrich, 1997; Erondu, Sharland i Okpara, 2004). Wcześniejsze badania potwierdzają wyniki prezentowanych tu dociekań empirycznych i sugerują, że uzasadnienia utylitarystyczne są jednymi z ważniejszych i mogą być brane pod uwagę podczas analiz uwarunkowań sądów moralnych oraz podejmowania decyzji etycznych w organizacji (Kujala, Lamsa i Penttila, 2011).



Zgadzenie się z twierdzeniem, że „Człowiek powinien w swoim działaniu dążyć przede wszystkim do maksymalizacji własnych zysków i minimalizowania kosztów”, skłonność do prowadzenia kalkulacji tego rodzaju, jest związane z mniejszą skłonnością do przyznania, że ofiara została skrzywdzona, że osobę dręczyłoby poczucie winy, że chciałaby przeprosić i wynagrodzić krzywdę. Bilansowanie korzyści i kosztów swojego postępowania wobec innych prowadzi do mniejszej wrażliwości na krzywdę oraz wiąże się ze skłonnością do usprawiedliwiania sprawcy.

Velasquez (1998) dowiódł, że kierownicy często opierają swoje istotne decyzje na analizie przewidywanych kosztów i ewentualnych korzyści, mogących być skutkiem tych decyzji. Myślenie w terminach kosztów i strat, jak pokazują wyniki prezentowanego tu badania, jest najpewniej obecne także przy podejmowaniu decyzji etycznych w relacjach z innymi. Idea analizy kosztów i strat opiera się na darwinowskiej teorii przetrwania gatunku, z której wynika także, że jesteśmy bardziej skłonni pomagać tym, którzy są do nas genetycznie podobni. Czynnikiem, które mogą w istotny sposób wpływać na podejmowanie zachowań pomocowych, jest nie tylko bliskość wspomaganego i możliwość spodziewanego rewanżu, ale także kultura, zmienna nie uwzględniona w relacjonowanym badaniu. Według Leunga (1988) ludzie ze wschodnich kultur kolektywistycznych są bardziej skłonni do pomocy członkom ich własnej grupy i mniej są chętni do pomocy osobom spoza tej grupy.

Spośród zasad moralnych znaczenie w procesie podejmowania decyzji etycznych i budowania intencji behawioralnych ma także relatywizm. Relatywizm moralny w omawianym badaniu okazał się czynnikiem sprzyjającym uznaniu krzywdy ofiary, identyfikacji nieetycznych aspektów sytuacji, lecz jednocześnie skłaniającym do usprawiedliwiania sprawcy. Badanie, którego wyniki są relacjonowane w tym artykule, potwierdza opisywaną przez wielu autorów niejednoznaczność w podejściu relatywisty do ocenianej kwestii moralnej. Według Forsytha (1992) osoby, które są skrajnymi relatywistami, sądzą, że dana sytuacja różni się od innej i zawsze trzeba rozważyć wszystkie aktualne okoliczności zanim podejmie się jakąś decyzję. Co więcej, relatywiści uważają, że nawet podjętej już decyzji nie można uznać za jedynie słuszną, nie ma bowiem żadnej jednej wskazówki, która uzasadniałaby naszą jednoznaczną decyzję i zachowanie. Relatywiści uznają nawet, że „krzywdą jest czasami... konieczna, aby czynić dobro” (Forsyth, 1992, s. 462). Akceptacja zasady relatywizmu przyczynia się do ostrożności w procesie podejmowania decyzji etycznych, ponieważ relatywiści mają potrzebę poznania całego kontekstu zachowania, wszystkich jego aspektów, zanim wydadzą jednoznaczną opinię.

Wyniki badań nie potwierdzają jednak, jakoby relatywiści nie byli skłonni do identyfikowania nieetycznych aspektów sytuacji. Przeciwnie, traktują oni i określają często zachowania innych jako „nieetyczne”, a nawet potrafią zdobyć się na czynną interwencję w sytuacjach, które budzą kontrowersje etyczne, by już po chwili uspra-

wiedliwić czyjeś naganne zachowanie, przeciw któremu przed chwilą wystąpili. Z kolei osoby nastawione do świata bardziej idealistycznie mogą czuć się zobligowane do wydania jednoznacznej i bardziej zdecydowanej opinii oraz podejmowania aktywnego działania w odpowiedzi na zachowanie, które wyda się im niewłaściwe. W prezentowanym badaniu hołdowanie zasadzie idealizmu moralnego nie wiąże się istotnie z kontrolowanymi zmiennymi zależnymi, podobnie jak wyznawanie zasady makiawelizmu – chociaż istotne są wyniki skali Mach IV, narcyzmu, Złotej reguły i altruizmu.

Dlaczego nie uzyskano potwierdzenia dla roli altruizmu? Czyżby zasada ta nie wiązała się z chęcią wspierania ofiary krzywdy? Najlepiej podsumowują to dociekania Cialdiniego i innych (1987), którzy krytykują podejście Batsona (1991). Batson twierdzi, że czysty altruizm jest istotnym czynnikiem, warunkującym motywację do pomagania innym i wiąże się z chęcią udzielenia wsparcia poszkodowanemu: „Odczuwanie empatii dla osoby w potrzebie budzi motywację do udzielenia jej pomocy, a korzyści własne pomagającego nie są celem samym w sobie, a jedynie przypadkową, nieintencjonalną konsekwencją pomagania” (Batson i Shaw 1991, s. 114). Cialdini i inni sądzą natomiast, że pomoc drugiemu nie zawsze wynika z altruizmu i że istnieje wiele egoistycznych pobudek skłaniających nas do udzielania innym pomocy, jak chociażby wyrzuty sumienia czy chęć uniknięcia złego nastroju, który może być efektem braku reakcji jednostki na sytuację osoby będącej w potrzebie. Autorzy ci konkludują: „Jest to bardzo pouczające, że teoretycy wychodzący z całkiem odmiennych źródeł – zwolennicy porównań kulturowych, z jednej strony i psycholodzy ewolucyjni z drugiej – uczą nas tego samego: istotne cechy 'ja' istnieją poza ciałem, poza jednostką i wiążą się z innymi. Oznacza to, konsekwentnie, że co jednostka robi dla innych, jednostka robi dla samej siebie” (Cialdini i in., 1997, s. 492). Źródła chęci udzielenia wsparcia wspomniani autorzy nie lokują więc w motywacji altruistycznej, co wskazuje, że altruizm może być jedną z wielu możliwych przyczyn udzielania pomocy innym.

W sposób istotny z wybranymi zmiennymi zależnymi wiąże się także wyniki *Kwestionariusza Empatii – Indeksu Reaktywności Interpersonalnej*. Im wyższy ogólny poziom empatii tym częściej osoba badana deklaruje, że czułaby się winna i miałaby skłonność do wynagrodzenia krzywdy ofierze. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań, które pokazują, że empatia jest związana z zachowaniami prospołecznymi (Batson, 1998; Bierhoff, 2002; Penner i in., 2005; Schroeder i in., 1988). Ogólny poziom empatii badanych wiąże się ze skłonnością do poczucia winy i chęcią do wynagrodzenia ofierze krzywdy. Wyniki w skali osobista przykrość, odnoszące się do tendencji do przeżywania dyskomfortu i stresu, kiedy jest się świadkiem negatywnych doświadczeń drugiej osoby, idą w parze ze skłonnością osoby do przeproszenia ofiary za zachowanie sprawcy. Wynik taki jest zgodny z wynikami badań Davisa (1983, 1996, 1999) i Smith-Lovin (1995), które wskazują na wagę wrażliwości na odczucia innych.

Wynika z nich, że umiejętność rozumienia potrzeb innych ludzi oraz wrażliwość na ich odczucia, nawet jeśli to tylko fikcyjne postaci, wyobrażenia sobie, co odczuwają pokrzywdzeni, są związane ze zdecydowaną reakcją na ludzką krzywdę.

Z kolei im wyższe wyniki osoby w skali przyjmowanie perspektywy tym mniejsza skłonność do uznania, że miała miejsce krzywda ofiary. Rezultaty badań opisanych w tym artykule potwierdzają, że skłonność do współodczuwania i współczucia w stosunku do ludzi dotkniętych krzywdą czy niepowodzeniem (osobista przykrość, reakcja emocjonalna) może ważyć na sposobie podejmowania decyzji etycznych w inny sposób niż tendencja do spontanicznego przyjmowania punktu widzenia innych ludzi w życiu codziennym (przyjmowanie perspektywy, składnik poznawczy).

Jak można wytłumaczyć takie wyniki? Skłonność do przyjmowania perspektywy drugiego stanowi, zdaniem Davisa, odbicie poznawczego składnika empatii, a odczuwana osobista przykrość to emocjonalny składnik empatii. Najpewniej osoby doświadczające negatywnych emocji na widok czyjejs krzywdy były bardziej chętne do udzielania wsparcia ofierze, a badani umiejący postawić się w sytuacji sprawcy, proszeni o spojrzenie na sytuację jego oczami, mogli być bardziej skłonni do okazywania zrozumienia właśnie dla sytuacji sprawcy nieetycznego zachowania – dlatego byli mniej skłonni do identyfikacji krzywdy ofiary, jaka miała miejsce. Badani mogli tu doświadczyć pewnego konfliktu ze względu na wprowadzenie perspektywy sprawcy. Spodziewano się bowiem, że patrząc na sytuację z punktu widzenia sprawcy, osoby o wyższych wynikach w skali empatii mogą być bardziej empatyczne wobec niego niż wobec ofiary i mogą chcieć usprawiedliwiać jego zachowanie, które tu jest ich własnym zachowaniem. Efekt taki prawdopodobnie wystąpił. Motywacja wynikająca z empatycznej skłonności do udzielenia wsparcia i pomocy drugiej osobie może być czasami w konflikcie z moralnymi pryncypiami jednostki, a nawet może prowadzić do niesprawiedliwych ocen i niesprawiedliwego traktowania innych. Jak wskazują badania Batsona i innych (1995), osoba która wzbudza naszą empatię może być faworyzowana, nawet kiedy inni, nie budzący naszej empatii, są w większej potrzebie lub są przez nią krzywdzeni.

Pomimo konfliktu związanego z przyjętą perspektywą sprawcy i prośbą o utożsamienie się z nim, osoby o wysokiej ogólnej empatii okazały się być jednak bardziej chętne do identyfikowania jego winy i współczucia dla jego ofiary, wyrażającego się w skłonnościach do wynagrodzenia jej krzywdy, niż do usprawiedliwiania jego zachowania. Najwidoczniej historia przedstawiona badanym i ukazany w niej dylemat etyczny były na tyle klarowne, że ofiara wzbudzała empatyczną troskę badanych. Potępienie sprawcy i przychylność dla ofiary wydały się badanym o wysokich wynikach w Kwestionariuszu Empatii najbardziej oczywistym rozwiązaniem.

Teoria Batsona (1991) tłumaczy, dlaczego emocjonalna empatyczność człowieka jest tak bardzo istotna. Au-

tor ten zaprezentował argumenty teoretyczne oraz empiryczne na poparcie tezy, że motywacja altruistyczna wynika głównie z empatycznych emocji. Rezultaty badań opisanych w tym artykule potwierdzają, że tendencje do spontanicznego przyjmowania punktu widzenia innych ludzi i wyobrażenia sobie emocji przezeń przeżywanego zdają się wpływać na sądy moralne oraz określone intencje do wspierania osoby będącej w sytuacji pokrzywdzenia.

Doniesienia z badań wskazują, że również akceptacja poglądów makiawelistycznych wiąże się z częstotliwością dokonywania nieetycznych wyborów i podejmowania nieetycznych decyzji w środowisku organizacji (Kish-Gephart, Harrison i Trevino, 2010). Wyniki uzyskane przez osoby badane w skali Mach IV okazały się bardzo istotne dla etycznych wyborów i formułowanych intencji. Badania Pilch (2008) pokazują jednak, że makiaweliści, chociaż generalnie przejawiają mniejszą gotowość do pomocy, w pewnych sytuacjach pomagają tak samo chętnie, jak osoby nie będące makiawelistami. Różnica dotyczy sytuacji, gdzie dostępne są korzyści, jakie mogą wynikać z ich zachowania. Makiaweliści częściej bywają interesowni i udzielają chętnie wsparcia wyłącznie w sytuacji, kiedy rewanż ze strony osoby potrzebującej pomocy jest wysoce prawdopodobny. W zastosowanej metodzie opisano sytuację przedstawiającą relację zwierzchnika i podwładnego, który zwykle nie jest osobą mogącą się zrewanżować, dlatego najpewniej badani makiaweliści tak jednoznacznie nie uznawali krzywdy ofiary, nie czuli, aby zachowanie sprawcy naruszało ich system wartości, nie chcieli nikogo przeproszać i usprawiedliwiałiby sprawcę.

Badanie prowadzono wprowadzając celowo perspektywę sprawcy, która stanowi tu jedynie tło dla analizy związków między zmiennymi. Należałoby pogłębić tę analizę i sprawdzić, czy perspektywa nie stanowi raczej istotnej zmiennej niezależnej, a nie tylko pośredniczącej. Jak zbadać w jaki sposób wpływa ona na moralną postawę człowieka znajdującego się w rzeczywistej, a nie tylko wyobrażonej sytuacji zawierającej dylemat natury etycznej? Wymagałoby to zmiany podejścia badawczego i dotarcia do faktycznych sprawców krzywdy. W każdym z nas są przecież potencjalnie wszyscy trzej bohaterowie nieetycznych zdarzeń, bo możemy zostać skrzywdzeni, przyglądać się czyjejs krzywdzie albo krzywdzić kogoś, jednak wyobrażenie sobie sytuacji sprawcy jest przecież czym innym niż faktyczne bycie na jego miejscu.

## LITERATURA

- Barnett, T., Bass, K., Brown, G. (1994). Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business. *Journal of Business Ethics*, 13, 469-480.
- Batson, C.D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale: Erlbaum.
- Batson, C.D. (1998). Altruism and prosocial behavior. W: D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey (red.), *The handbook of social psychology* (wyd. 4, t. 2, s. 282-316). New York: McGraw-Hill.

- Batson, C.D., Shaw, L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2, 2, 107-122.
- Batson, C.D., Klein, T.R., Highberger, L., Shaw, L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1042-1054.
- Bierhoff, H.W. (2002). *Prosocial behavior*. New York: Psychology Press.
- Bowes-Sperry, L., Powell, G.N. (1999). Observers' reactions to social-sexual behavior at work: An ethical decision making perspective. *Journal of Management*, 25, 779-802.
- Burger, J.M. (1981). Motivational biases in the attribution of responsibility or an accident: A metaanalysis of the defensive-attribution hypothesis. *Psychological Bulletin*, 90, 496-512.
- Burton, B.K., Goldsby, M. (2005). The golden rule and business ethics: An examination. *Journal of Business Ethics*, 56, 371-385.
- Christie, R., Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cialdini, R.B., Schaller, M., Houlihan, D., Arps, K., Fultz, J., Beaman, A. (1987). Empathy-based helping: Is it selflessly or selfishly motivated? *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 4, 749-758.
- Cialdini, R.B., Brown, S.L., Lewis, B.P., Luce, C., Neuberg, S.L. (1997). Reinterpreting the Empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 3, 481-494.
- Chudzicka-Czupala, A. (2012a). Empathy and ethical decision making at work. *Polish Journal of Applied Psychology*, 10, 1, 169-175.
- Chudzicka-Czupala, A. (2012b). Filozofia moralna jednostek jako przesłanka dobrych praktyk w biznesie. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 1, 3, 535-546.
- Cohen, J., Pant, L., Sharp, D. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30, 4, 319-336.
- Davis, M.H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126
- Davis, M.H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Davis, M.H. (1999). *Empatia. O umiejętności współodczuwania*. Gdańsk: GWP.
- Davis, M.H., Andersen, M.G., Curtis, M.B. (2001). Measuring ethical ideology in business ethics: A critical analysis of the ethics position questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 32, 35-53.
- De George, R.T. (1999). *Business ethics* (wyd. 5). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Doliński, D. (1992). *Przypisywanie moralnej odpowiedzialności*. Warszawa: Wyd. Instytutu Psychologii PAN.
- Erondu, E., Sharland, A., Okpara, J.O. (2004). Corporate ethics in Nigeria: a test of the concept of an ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51, 4, 349-354.
- Farrell, O.C., Fraedrich, J. (1997). *Business ethics* (wyd. 3). Boston: Houghton Mifflin Co.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Forsyth, D.R. (1992). Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11, 461-470.
- Fritzsche, D.J., Becker, H. (1983). Ethical behavior of marketing managers. *Journal of Business Ethics*, 2, 291-299.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hudson, S., Miller, G. (2005). Ethical orientation and awareness of tourism students. *Journal of Business Ethics*, 62, 4, 383-396.
- Hunt, S.D., Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.
- Hunter, J., Boster, F., Gerbing, D. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1293-1305.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations. An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Jones, G., Kavanagh, M. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors that is on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.
- Kerin, R.A., Hartley, S.W., Rudelius, W. (2007). *Marketing: The core* (wyd. 2). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-development approach. W: T. Lickona (red.), *Moral development and behavior: Theory, research and social issues* (s. 31-53). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Kujala, J., Lamsa, A.M., Penttila, K. (2011). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*, 100, 191-207.
- Laczniak, G. R., Inderrieden, E. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.
- Leung, K. (1988). Theoretical advances in justice behavior: Some crosscultural inputs. W: M.H. Bond (red.), *The cross-cultural challenge to social psychology* (s. 218-239). Newbury Park: Sage.
- Luthy, M.R., Padgett, B.L., Toner, J.F. (2009). In the beginning: ethical perspectives of business and non-business college freshmen. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* 12, 2, 85-101.
- McMahon, J.M., Harvey, R.J. (2007). Psychometric properties of the Reidenbach-Robin Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 72, 27-39.
- Nelson, G., Gilbertson, D. (1991). Machiavellianism revisited. *Journal of Business Ethics*, 10, 633-639.



- Nguyen, N.T., Basuray, M.T., Smith, W.P., Kopka, D., McCulloh, D. (2008). Moral issues and gender differences in ethical judgment using Reidenbach and Robin's (1990) Multidimensional Ethics Scale: Implications in teaching business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 417-430.
- Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Pilch, I. (2008). *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Reidenbach, R.E., Robin, D.P. (1988). Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 871-879.
- Reidenbach, R.E., Robin, D.P. (1990). Toward the development of a Multi-Dimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639-653.
- Rest, J.R. (red.). (1986). *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J., Arbach, D. (2005). Justice sensitivity: Assessment and location in the personality space. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, 3, 202-211.
- Schroeder, D. A., Dovidio, J. F., Sibicky, M. E., Matthews, L., Allen, J.L. (1988). Empathic concern and helping behavior: Egoism or altruism? *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 333-353.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J. (1992). Marketing ethics: Sales professionals versus other marketing professionals. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, 27.
- Smith-Lovin, L. (1995). The sociology of affect and emotion. W: K.S. Cook, G.A. Fine, J.S. House (red.), *Sociological perspectives on social psychology* (s. 118-148). Boston: Allyn and Bacon.
- Tansey, R., Brown, G., Hyman, M.R., Dawson, L.E. Jr. (1994). Personal moral philosophies and the moral judgments of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 59-75.
- Thoits, P.A. (1989). The sociology of emotion. W: W.R. Scott, J. Blake (red.), *Annual review of sociology* (s. 317-342). Palo Alto: Annual Reviews.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A Person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43, 687-702.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.
- Velasquez, M.G. (1998). *Business ethics. Concepts and cases* (wyd. 4). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- York, K.M. (1989). Defining sexual harassment in workplaces: A policy-capturing approach. *Academy of Management Journal*, 32, 830-850.

### Załącznik 1

#### Skala Indywidualnej Filozofii Moralnej (SIFM)

Agata Chudzicka-Czupała, Uniwersytet Śląski

Określ, poprzez zakreślenie odpowiedniej cyfry, na ile zgadzasz się z następującymi zasadami:

	Wcale się nie zgadzam			Zgadzam się całkowicie	
<b>Relatywizm moralny</b>					
1 Nie ma uniwersalnych zasad moralnych – co jest dobre, a co złe zależy od okoliczności	1	2	3	4	5
<b>Idealizm moralny</b>					
2 Istnieją uniwersalne zasady moralne, których należy bezwzględnie przestrzegać.	1	2	3	4	5
<b>Makiawelizm</b>					
3 Wszystkie chwytły są dozwolone, aby osiągnąć swój cel.	1	2	3	4	5
<b>Narcyzm/egoizm</b>					
4 We własnym postępowaniu nie należy zważać na innych.	1	2	3	4	5
<b>Złota reguła</b>					
5 Traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany.	1	2	3	4	5
<b>Utylitaryzm</b>					
6 Celem działania powinno być jak największe szczęście jak największej liczby ludzi.	1	2	3	4	5
<b>Bilans zysków i strat</b>					
7 Człowiek powinien w swoim działaniu dążyć przede wszystkim do maksymalizacji własnych zysków i minimalizowania kosztów.	1	2	3	4	5
<b>Altruizm</b>					
8 Działanie człowieka ma wartość wtedy, gdy jest nastawione na niesienie korzyści drugiej osobie, nawet jeśli dzieje się to kosztem samego siebie.	1	2	3	4	5



## Załącznik 2

*Kwestionariusz Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych/perspektywa sprawcy (KSMiDE)*

Agata Chudzicka-Czupała

Przeczytaj historię, a później wyraż swoją szczerą opinię na temat zachowania się jej bohaterów.

Elżbieta została poproszona przez swoją bezpośrednią przełożoną, Małgorzatę, o zaangażowanie się w pewien projekt, na realizację którego nie było zbyt wiele czasu. Pracowała bardzo intensywnie, także nocami, przez 3 tygodnie i była bardzo zadowolona z tego, co udało jej się przez ten czas opracować.

Wieczorem przesłała gotowy projekt swojej szefowej Małgorzacie, a rano została poproszona do jej biura. Tam Małgorzata oznajmiła Elżbiecie, że odsuwa ją od dalszej pracy nad tym projektem. Projekt dokończy Małgorzata, a Elżbieta od teraz zajmować się będzie inną sprawą. „Tu kończy się twoja rola – lepiej, aby ktoś młodszy reprezentował naszą firmę na zewnątrz” – uzasadniła krótko szefowa.

### Ocena społecznego przyzwolenia

Jaki procent ludzi, Twoim zdaniem, zaakceptowałby zachowanie Małgorzaty? % (0– 100%)

### Ocena znajomości sytuacji ofiary

Byłam/byłem kiedyś osobiście w podobnej sytuacji jak Elżbieta tak nie

Ktoś z moich bliskich był kiedyś w podobnej sytuacji jak Elżbieta tak nie

### Ocena znajomości sytuacji sprawcy

Byłam/byłem kiedyś osobiście w podobnej sytuacji jak Małgorzata tak nie

Ktoś z moich bliskich był kiedyś w podobnej sytuacji jak Małgorzata tak nie

Określ, poprzez zakreślenie odpowiedniej cyfry, jak bardzo zgadzasz się z danym stwierdzeniem:

	Całkowicie się nie zgadzam			Zgadzam się całkowicie	
	1	2	3	4	5
<b>Ocena dotkliwości skutków emocjonalnych zachowania sprawcy dla ofiary</b>					
Elżbieta musiała być mocno zdenerwowana zachowaniem Małgorzaty.	1	2	3	4	5
<b>Perspektywa sprawcy</b>					
Wyobraź sobie, że jesteś Małgorzatą z powyższej historii. Co wtedy myślałabyś/ myślałbyś i co zrobiłabyś/ zrobiłbyś?					
<b>Sądy/oceny etyczne</b>					
<b>Uznanie zachowania za problem natury etycznej</b>					
1 Po pewnym czasie doszłabym/doszedłbym do wniosku, że skrzywdziłam/ skrzywdziłem Elżbietę.	1	2	3	4	5
2 Uznałabym/ uznałbym, że moje zachowanie wobec Elżbiety było sprzeczne z moim własnym system wartości.	1	2	3	4	5
<b>Intencje sprawcy</b>					
3 Miałabym/ miałbym wyrzuty sumienia.	1	2	3	4	5
4 Przeprósilibym/ przeprosiłbym Elżbietę.	1	2	3	4	5
5 Staralabym/ starałbym się jakoś wynagrodzić Elżbiecie moje złe zachowanie.	1	2	3	4	5
6 Uznałabym/ uznałbym, że miałam/ miałem prawo tak się zachować wobec Elżbiety – jako jej szefowa/szef mogłam/mogłem przecież decydować o tym, kto lepiej zaprezentuje projekt.	1	2	3	4	5

W LITERATURZE tylko pozycje na które jest powołanie w artykule, na poniższą pozycję nie ma powołania dlatego usunięto ją (prosze sprawdzić).

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.