

# Irena Pilch, Renata Rosmus

---

## Osobowościowe uwarunkowania zachowań manipulacyjnych

---

Chowanna 2, 164-175

---

2004

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

„Chowanna”	Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego	Katowice 2004 [2005]	R. XLVIII (LXI)	T. 2 (23) Cz. I	s. 164–175
------------	--	-------------------------	--------------------	-----------------------	------------

Irena PILCH  
Renata ROSMUS

## Osobowościowe uwarunkowania zachowań manipulacyjnych

### Wstęp

Jednostka, realizująca cele, w sytuacji społecznej może posługiwać się manipulacją społeczną, wywierając wpływ w taki sposób, aby maksymalizować szansę wystąpienia pożądaných zachowań partnera, starając się jednocześnie nie dopuścić do uświadomienia sobie przez niego faktu, że podlega oddziaływaniom (D o l i ń s k i, 2000; N a w r a t, 1989). Przewidując prawdopodobieństwo tego typu zachowań, należy uwzględnić, oprócz czynników sytuacyjnych, motywacyjnych, umiejętności i wiedzy podmiotu, także czynniki osobowościowe.

Związek niektórych zmiennych osobowościowych ze skłonnością do manipulacji określony jest już poprzez ich definicję – tak jest w przypadku syndromu osobowości makiawelistycznej (Christie, Geis, 1970) czy też osobowości „bezwzględного gracza” („hardball practitioner”) opisaną przez Etheredge’a (1993). Ważne jest także poszukiwanie innych właściwości człowieka, których związek z tą skłonnością nie jest tak oczywisty. Współczesna teoria osobowości rozumianej jako zespół cech zakłada, że istnieją cechy nadrzędne wobec pozostałych, możliwe do wyodrębnienia przy pomocy analizy czynnikowej. Rywalizują między sobą koncepcje „wielkiej trójki” (Eysenck, Eysenck, 1985) i „wielkiej piątki” (Costa, McCrae, 1992).

Szukając osobowościowych korelatów makiawelizmu, wykorzystaliśmy pierwsze z tych podejść.

Referowane badania analizują związki pomiędzy podstawowymi wymiarami osobowości opisanymi przez Eysencka (ekstrawersja – introwersja, neurotyzm, psychotyzm), syndromem makiawelizmu, skłonnością do ryzyka oraz deklarowaną gotowością do zachowań manipulacyjnych w określonych sytuacjach społecznych.

W analizowanych przez osoby badane sytuacjach zastosowanie strategii manipulacyjnej jako sposobu rozwiązania konfliktu wiązało się z różnym poziomem ryzyka.

## Syndrom osobowości makiawelistycznej

Christie i Geis (1970) opisali syndrom cech psychicznych nazwany makiawelizmem, związany ze specyficznym sposobem postrzegania ludzi jako egoistycznych, niegodnych zaufania, wrogich, zaś świata jako miejsca walki, w której zwyciężają sprytniejsi. Makiaweliści dążą do przewagi nad innymi ludźmi, manipulując – nie przestrzegając przy tym norm moralnych, traktując partnerów instrumentalnie i nie angażując się emocjonalnie. Christie i Geis opracowali kwestionariusze do pomiaru makiawelizmu, z których dwa (Mach IV i Mach V) nadal są stosowane. Konstrukty i miary makiawelizmu wzbudziły duże zainteresowanie badaczy, co zaowocowało setkami badań i publikacji.

Badania szukające powiązań pomiędzy makiawelizmem a innymi czynnikami osobowościowymi wykazały związek pomiędzy makiawelizmem a dominacją, wrogością, zewnętrznym umiejscowieniem kontroli w aspekcie socjopolitycznym i wewnętrznym w aspekcie interpersonalnym, dogmatyzmem-autorytaryzmem, psychotyzmem, psychopatią oraz lękiem rozumianym jako stan i jako cecha. Nie znaleziono związku między makiawelizmem a motywacją osiągnięć, samokontrolą, stylem poznawczym i depresją (F e h r, S a m s o m, P a u l h u s, 1992). Badano także różnice w zachowaniu osób o wysokich i niskich wynikach w skali makiawelizmu, szczególnie widoczne w sytuacjach stwarzających możliwość improwizacji, kontaktu twarzą w twarz z partnerem, oraz w warunkach konfliktowych (G e i s, 1978).

## Ryzyko w sytuacji podejmowania decyzji manipulacyjnych

Definiując ryzyko, można opisywać je jako różnego stopnia niepewność co do rezultatu podjętych działań, określaną w wyniku oceny wysokości strat, zysków i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Wielkość ryzyka to inaczej „iloczyn prawdopodobieństwa poniesienia straty i jej wielkości” lub „funkcja zakresu zmienności możliwych do uzyskania wyników” (Studenski, 1996, s. 23). Ryzyko jest zatem tym większe, im bardziej prawdopodobne jest poniesienie wysokiej straty bądź im więcej różnych konsekwencji (strat, zysków) może być wynikiem podjęcia danej decyzji.

Obiektywna ocena stopnia ryzyka może być bardzo trudna. Po pierwsze, wymaga umiejętności określenia obszaru wszystkich możliwych skutków danego działania, po drugie – trafnego przewidywania prawdopodobieństwa ich wystąpienia. W sytuacjach nieskomplikowanych, powtarzalnych, poddających się kontroli ocena ta może być stosunkowo obiektywna. W przypadku ryzyka społecznego powinniśmy raczej mówić o niepewności, czyli sytuacji, w której znany jest zbiór możliwych konsekwencji działań, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest nieznanne i analizowanie go nie ma sensu (Winch, 1991). Przeważnie sytuacje, w których człowiek podejmuje decyzje, stanowią dla niego kombinację niepewności i ryzyka (Luce, Raiffa, 1964), przy czym im większe znaczenie ma czynnik ludzki, tym większa niepewność. W przypadku podejmowania decyzji o zastosowaniu manipulacji ryzyko to ma charakter ryzyka spekulacyjnego – w wyniku podjętych działań można zarówno zyskać, jak i stracić. Dlatego też, w badaniach nad ryzykiem w relacjach interpersonalnych kontrolujemy tylko dwa parametry ryzyka – wielkość strat i wielkość zysków. Pomijamy określanie stopnia prawdopodobieństwa pozytywnych i negatywnych konsekwencji wyboru strategii manipulacyjnej, przyjmując, że w sytuacji niejasnej wszystkie warianty konsekwencji manipulacji są równie prawdopodobne. O wielkości ryzyka świadczy zatem relacja między przewidywaną wartością zysku a wysokością możliwej straty.

Do celów badawczych przyjęto następującą definicję sytuacji społecznego ryzyka: jest to niepewność co do prawdopodobieństwa wystąpienia przewidywanych zysków i strat, będących konsekwencją podjętych działań niezgodnych z normami społecznymi. O wysokim ryzyku wnioskujemy, gdy istnieje niepewność co do prawdopodobieństwa wystąpienia wysokich zysków i wysokich strat będących konsekwencją podjętych działań, o niskim ryzyku – gdy spodziewane są wysokie zyski i niskie straty.

## Skłonność do ryzyka

Skłonność do podejmowania zachowań ryzykownych, w świetle dotychczasowych badań, należy traktować jako wynik interakcji specyficznych właściwości osobowości człowieka takich, jak: poziom aspiracji, zapotrzebowanie na stymulację, styl kontroli poznawczej, poczucie sprawstwa, samoocena i poziom lęku (Nosal, 1993; Goszczyńska, 1997). Skłonność ta przejawia się wybiórczo, sprawiając, że ta sama osoba w jednej sytuacji zachowuje się ryzykownie, w innej – asekurancko. Dlatego w przedstawianych badaniach posługujemy się terminem skłonności do ryzyka, zamiast pojęciem osobowości ryzykanckiej i asekuranckiej. Decyzje o podjęciu ryzyka są modyfikowane cechami sytuacji, np. wysokością oczekiwanych nagród i przewidywanych strat, prawdopodobieństwem ich wystąpienia, poziomem wiedzy o ryzyku, możliwością kontroli sytuacji i odroczenia konsekwencji działań ryzykownych itp. (Studenski, 1996; Koziński, 1977).

## Psychotyzm, ekstrawersja i neurotyzm

Trójczynnikiowy model osobowości Eysencka (Eysenck, Eysenck, 1985) zakłada, że podstawę osobowości tworzą: psychotyczność, ekstrawersja i neurotyzm, wzajemnie niezależne, biologicznie uwarunkowane, hierarchicznie zbudowane czynniki.

Psychotyzm jest wymiarem, którego bieguny opisują, z jednej strony: altruizm, uspołecznienie i empatia, a z drugiej – negatywizm, skłonności przestępcze, psychopatia i schizofrenia. Skrajne natężenie tej cechy prowadzi do zachowań aspołecznych, zaburzeń psychicznych i patologii (alkoholizm, narkomania). Jednocześnie psychotyczność jest pozytywnie skorelowana z twórczością.

Wymiar ekstrawersja – introwersja charakteryzują takie cechy, jak towarzyskość, żywość, aktywność, asertywność i poszukiwanie doznań na biegunie ekstrawersji oraz przeciwne – na biegunie introwersji. Ekstrawertycy, w porównaniu z introwertykami, preferują sytuacje o wysokiej wartości stymulacyjnej i trudniej się warunkują.

Na neurotyzm składają się: lęk, napięcie, poczucie winy, przygnębienie i niska samoocena, a brak tych cech świadczy o zrównoważeniu emocjonalnym. Neurotyków cechuje mała odporność na stres i skłonność do zaburzeń nerwicowych.

Jak wynika z opisu powyższych czynników, można oczekiwać, że podwyższony poziom psychotyzyzmu oraz niski neurotyzizm powinny sprzyjać wyborom strategii manipulacyjnej, wymagającym przekraczania norm społecznych i braku wyrzutów sumienia. Natomiast wysoka ekstrawersja i niski neurotyzizm – zachowaniom ryzykownym, które zapewniają wysoką stymulację i wymagają wiary we własne siły i szczęście.

Mniej jednoznaczne są oczekiwania dotyczące relacji między ekstrawersją a makiawelizmem. Ekstrawertycy bowiem są otwarci w relacjach z ludźmi, ujawniają emocje i wyrażają oczekiwania wobec partnera, ale także trudniej niż introwertycy warunkują się. To z jednej strony może ograniczać stosowanie manipulacji, z drugiej jednak, utrudniać przyswajanie norm społecznych i sprzyjać koncentracji na autoprezentacji.

Prowadzone przez Eysencka (Allsopp, Eysenck, Eysenck, 1991) badania na tysiącosobowej grupie ludzi wykazały pozytywną korelację pomiędzy makiawelizmem a psychotyzyzmem i ekstrawersją oraz brak korelacji między makiawelizmem a neurotyzyzmem.

Podjmując badania, byliśmy zainteresowane nie tylko częstością wyborów strategii manipulacyjnych dokonywanych przez makiawelistów, ekstrawertyków czy neurotyków, ale także czynnikami, które je warunkują. W badaniach zakładamy, że jednym z tych czynników może być stopień ryzyka, związany z wyborem danej strategii.

## Problem

Referowane badania stanowią próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy makiaweliści w wyobrażonej sytuacji konfliktowej będą częściej niż inni wybierać zachowania manipulacyjne jako sposób radzenia sobie? Czy istnieje zależność między częstością wyborów takich zachowań przez makiawelistów i niemakiawelistów a stopniem ryzyka związanego z wyborem danej strategii manipulacyjnej?

2. Czy skłonność do ryzyka wpływa na wybór zachowań manipulacyjnych jako sposobu radzenia sobie w wyobrażonej sytuacji konfliktowej? Czy istnieje związek między częstością wyborów takich zachowań przez osoby o wysokiej i niskiej skłonności do ryzyka a stopniem ryzyka związanego z wyborem danej strategii manipulacyjnej?

3. Czy istnieje związek między skłonnością do ryzyka a makiawelizmem?

4. Czy istnieje związek między poziomem makiawelizmu osób wybierających strategię manipulacyjną, jako sposób radzenia sobie w sytuacji konfliktowej, a psychotyzyzmem, ekstrawersją i neurotyzyzmem?

5. Czy istnieje związek między skłonnością do ryzyka osób wybierających strategie manipulacyjne, jako sposób radzenia sobie w sytuacji konfliktowej, a psychotyżmem, ekstrawersją i neurotyżmem?

## Grupa badawcza i procedura

Badania przeprowadzono w 81-osobowej grupie studentów filologii angielskiej, złożonej z 11 mężczyzn i 70 kobiet w wieku 21–25 lat. Badani wypełniali kolejno Skalę Makiawelizmu, Kwestionariusz Preferencji Decyzyjnych, kwestionariusz EPQ-R oraz metodę scenariuszy – Optymalne Rozwiązanie. Badanie było anonimowe, zaś czas trwania nie był ograniczony.

## Metody

### Skala Makiawelizmu (Mach IV) R. Christiego i F. Geis

Skala Mach IV, mająca postać skali postaw typu Likerta, składa się z dwudziestu twierdzeń diagnostycznych dla makiawelizmu z siedmiostopniową skalą odpowiedzi (Christie, Geis, 1970). Jest ona najczęściej używanym narzędziem do diagnozy makiawelizmu mimo zarzutu, w późniejszych badaniach potwierdzonego jedynie częściowo, że wynik może być zniekształcony poprzez wpływ aprobaty społecznej, szczególnie u kobiet. Jednocześnie skala Mach IV jest rzetelniejsza od swojej bardziej wyrafinowanej wersji Mach V (Fehr, Samsom i Paulhus, 1992; Drwal, 1995). W badaniach wykorzystano własne tłumaczenie z języka angielskiego ( $\text{Alpha} = 0,7384$ ; współczynnik korelacji Spearmana-Browna =  $0,6881$ ).

### Kwestionariusz Preferencji Decyzyjnych R. Studenskiego

Narzędzie jest przeznaczone do pomiaru skłonności do podejmowania zachowań ryzykownych. Kwestionariusz składa się z krótkich opisów dwudziestu czterech sytuacji. Zadaniem osoby badanej jest wybór jednego z dwóch alternatywnych rozwiązań, z których jedno jest zdecydowanie bardziej ryzykowne. Wynikiem jest suma punktów przypisywanych wyborom ryzykownym.

### Zrewidowany Kwestionariusz Osobowości H.J. Eysencka (EPQ-R) do diagnozy psychotyżności, neurotyżności i ekstrawersji

Inwentarz EPQ-R Eysencka zawiera sto stwierdzeń tworzących cztery skale: psychotyżmu, neurotyżmu, ekstrawersji oraz skalę kłamstwa, badającą

tendencję do przedstawiania się w korzystnym świetle. Osoba badana ustosunkowuje się do tych stwierdzeń poprzez wybór odpowiedzi TAK lub NIE. Punktowane są odpowiedzi diagnostyczne.

### **„Optymalne rozwiązanie” – metoda badająca tendencję do wyboru strategii manipulacyjnych związanych z różnym stopniem ryzyka, jako sposobu radzenia sobie w sytuacji konfliktowej**

W celu sprawdzenia częstości wyboru strategii manipulacyjnych jako sposobu poradzenia sobie w sytuacji konfliktu interpersonalnego, przygotowano ankietę zawierającą opisy dziesięciu sytuacji konfliktowych. Konflikty te dotyczyły typowych dla młodzieży relacji interpersonalnych (z rówieśnikami, nauczycielami, przełożonymi i rodzicami). Dla każdej sytuacji zaproponowano określoną strategię manipulacyjną. Zastosowanie tych strategii związane było z różnym poziomem ryzyka: cztery sytuacje charakteryzowały się wysokim ryzykiem (wysokie zyski i wysokie straty), cztery – niskim (wysokie zyski i niskie straty) i dwie sytuacje kontrolne, słabo angażujące do podejmowania działań manipulacyjnych (niskie zyski i niskie straty). Wartość zysków i strat wynikających z zastosowania zaproponowanych strategii oszacowana została przez sędziów kompetentnych (32 osoby w wieku osób badanych). Zadaniem osób badanych było określenie prawdopodobieństwa zastosowania przez nich tej strategii. Określając poziom prawdopodobieństwa, posługiwano się siedmiostopniową skalą (od 1 – niemożliwe, abym zachował się w ten sposób, do 7 – na pewno zachowałbym się w ten sposób). Analizowano sumę punktów dla dziesięciu sytuacji oraz osobno wybory osób badanych w sytuacjach o różnym poziomie ryzyka społecznego.

## **Wyniki**

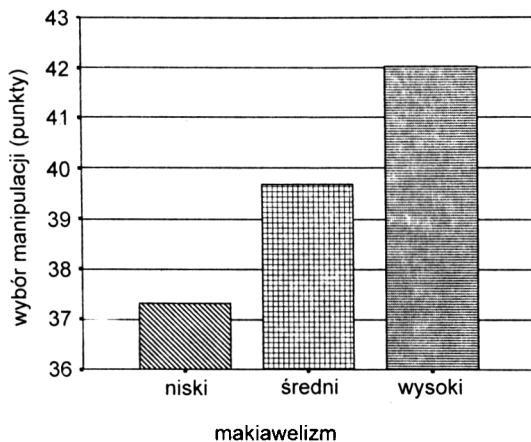
### **Makiawelizm a wybór zachowań manipulacyjnych**

Zgodnie z oczekiwaniami, im wyższy wynik w skali Mach, tym częściej osoby wybierały manipulację jako sposób zachowania w przedstawionych im sytuacjach ( $r = 0,386$ ;  $p = 0,000$ ).

Wystąpiły także statystycznie istotne zależności między poziomem makiawelizmu a stopniem ryzyka charakteryzującym preferowane przez makiawelistów strategie manipulacyjne. Makiaweliści częściej niż pozostałe osoby wybierali strategie manipulacyjne zapewniające najniższe ryzyko ( $r = 0,221$ ;  $p = 0,024$ ). Najsilniejsza korelacja między poziomem makiawelizmu a wybo-



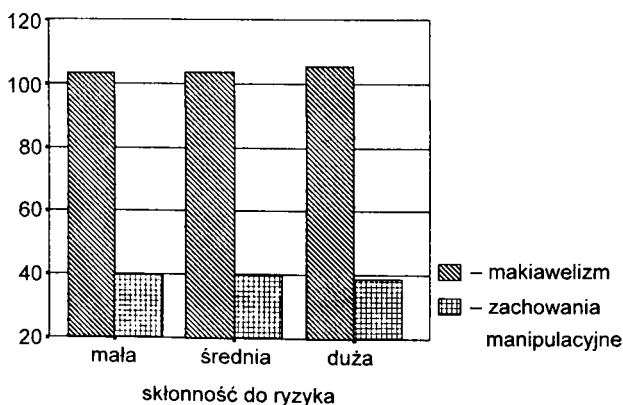
rem strategii o niskim ryzyku występuje w grupie osób o średnim poziomie makiawelizmu ( $r = 0,273$ ;  $p = 0,007$ ).



Wykres 1. Wybór zachowań manipulacyjnych przez grupy różniące się poziomem makiawelizmu

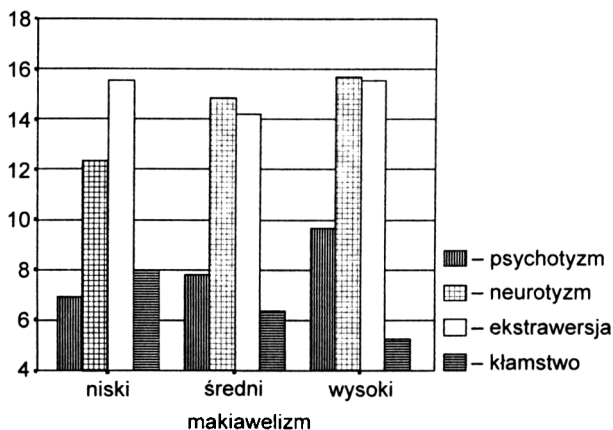
### Skłonność do ryzyka a makiawelizm i wybór zachowań manipulacyjnych

Nie zaobserwowano różnic w poziomie makiawelizmu w grupach osób różniących się skłonnością do podejmowania ryzyka. Wystąpiła jednak ujemna korelacja między skłonnością do ryzyka a wyborem zachowań manipulacyjnych. Nie osiągnęła jednak poziomu istotności statystycznej ( $r = -0,145$ ;  $p = 0,2$ ).



Wykres 2. Makiawelizm i wybór zachowań manipulacyjnych w grupach różniących się skłonnością do ryzyka

## Makiawelizm a psychotyzm, neurotyzm i ekstrawersja



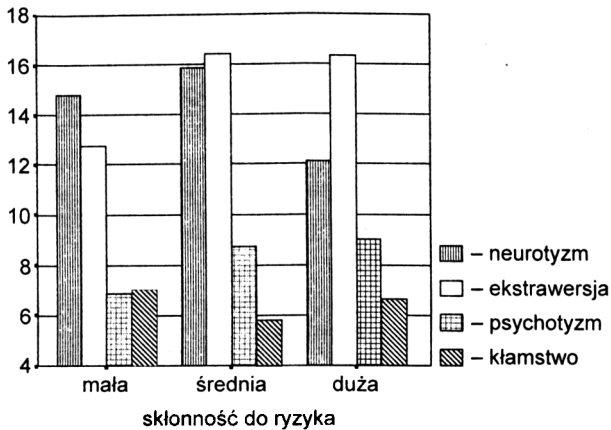
Wykres 3. Średnie wyniki w Kwestionariuszu EPQ-R Eysencka grup różniących się poziomem makiawelizmu

Badania wykazały istotną korelację poziomu makiawelizmu z psychotycznością ( $r = 0,348$ ;  $p = 0,001$ ) i brak związku pomiędzy makiawelizmem a neurotycznością ( $r = 0,196$ ;  $p = 0,08$ ) oraz ekstrawersją ( $r = 0,069$ ;  $p = 0,5$ ). Podobne wyniki uzyskał w Polsce Drwał (1995). Tak więc zarówno w naszych badaniach, jak i w badaniach Drwala nie udało się potwierdzić postulowanego przez Eysencka (Allsopp, Eysenck, Eysenck, 1991) pozytywnego związku makiawelizmu i ekstrawersji.

## Skłonność do ryzyka a psychotyzm, neurotyzm i ekstrawersja

Uzyskane wyniki potwierdzają założenia dotyczące poszukiwania dodatkowej stymulacji przez osoby chętnie podejmujące ryzyko, ich skłonności do niekonwencjonalnych działań i posiadania przez nich relatywnie niższego poziomu lęku. Istnieje bowiem istotny związek między gotowością do ryzyka a ekstrawersją ( $r = 0,309$ ;  $p = 0,005$ ) i psychotyzmem ( $r = 0,313$ ;  $p = 0,005$ ) oraz istotna ujemna korelacja między skłonnością do ryzyka a poziomem neurotyzmu ( $r = -0,255$ ;  $p = 0,022$ ).

Celem podejmowania zachowań manipulacyjnych jest dążenie do nieuprawnionego zysku lub obniżenia przewidywanych strat kosztem partnera, nieświadomego rzeczywistych motywów działań manipulatora. Możliwość ujawnienia intencji manipulatora naraża go na ryzyko społecznej dezaprobaty, zaburzenie stosunków interpersonalnych, a nawet odrzucenie. W wielu jednak sytuacjach korzyści płynące z zastosowania manipulacji mogą przewyższyć



Wykres 4. Średnie wyniki w Kwestionariuszu EPQ-R Eysencka grup różniących się skłonnością do ryzyka

ewentualne straty. Oczywiście ocena ryzyka ma charakter subiektywny, zależy m.in. od właściwości osobowościowych, postaw i doświadczenia jednostki podejmującej decyzję o działaniu. Jaki jest więc człowiek, który wybiera strategie manipulacyjne jako sposób rozwiązywania problemów i w jakich okolicznościach je podejmuje? Poszukując odpowiedzi na to pytanie, założyliśmy, że czynnikami wpływającymi na decyzję o podjęciu działań manipulacyjnych są ekstrawersja, psychotyzm i neurotyzm, czyli właściwości wyznaczające ogólny kierunek działania i jego dynamikę, oraz skłonność do ryzyka i poziom makiawelizmu – wpływające na postępowanie w specyficznych sytuacjach. Oczekiwano, że relacje między tymi zmiennymi wyjaśnią wybór przez osoby badane strategii manipulacyjnych związanych z różnym poziomem ryzyka.

## Wnioski

Na podstawie przedstawionych wyników można sformułować następujące wnioski:

1. Istnieje zależność między makiawelizmem a prawdopodobieństwem zastosowania strategii manipulacyjnej. Osoby o wyższym poziomie makiawelizmu skłonne są stosować strategie manipulacyjne częściej niż osoby o niskim poziomie. Makiaweliści wybierają przede wszystkim strategie mniej ryzykowne, zapewniające wysokie zyski i niskie straty.

2. Brak istotnej zależności między skłonnością do ryzyka a prawdopodobieństwem zastosowania strategii manipulacyjnej. Osoby o wysokiej,

jak i niskiej skłonności do ryzyka podobnie często decydują się na wybór strategii manipulacyjnej jako sposobu radzenia sobie w sytuacji konfliktu interpersonalnego. Brak także zależności między skłonnością do ryzyka a wyborem strategii manipulacyjnej o określonym poziomie ryzyka.

3. Nie stwierdzono związku między poziomem makiawelizmu a skłonnością do ryzyka osób dokonujących wyboru strategii manipulacyjnych.

4. Poziom makiawelizmu dodatnio koreluje z psychotyzmem. Natomiast brak związku z neurotyzmem i ekstrawersją.

5. Skłonność do ryzyka pozytywnie koreluje z ekstrawersją i psychotyzmem oraz ujemnie z poziomem neurotyzmu.

Jak pokazują wyniki, osoby skłonne do ryzyka i makiaweliści wykazują podobieństwo jedynie w zakresie poziomu psychotyzmu, predysponującego do nieszablonowych działań, twórczości, ale także do zachowań patologicznych. W sytuacji konfliktu interpersonalnego, zgodnie ze swoimi predyspozycjami osobowościowymi, osoby o wyższym poziomie makiawelizmu skłonne są wybierać strategię manipulacyjną jako sposób poradzenia sobie w sytuacji trudnej i wybierają te, które zapewniają większe zyski niż straty. Natomiast na podstawie skłonności człowieka do podejmowania ryzyka nie można przewidywać, czy zachowa się on manipulacyjnie. Cechy osób skłonnych do ryzyka, wynikające z ekstrawersji, psychotyzmu i niskiego poziomu neurotyzmu, niedostatecznie wyjaśniają podejmowanie działań manipulacyjnych. Na ogół jednak osoby skłonne do ryzyka rzadziej niż makiaweliści decydują się na tego typu zachowania. Uzyskana ujemna korelacja, ale statystycznie nieistotna, nie upoważnia do wyciągania wniosków, inspiruje jednak do stawiania dalszych pytań o inne czynniki niż skłonność do ryzyka, wpływające na tendencję do odrzucania przez ryzykantów manipulacji jako sposobu rozwiązywania problemów.

## Bibliografia

- Allsopp J., Eysenck H.J., Eysenck S.B.G., 1991: *Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion*. „Personality and Individual Differences”, Vol. 12, No. 1, s. 29–41.
- Christie R., Geis F.L., 1970: *Studies in Machiavellianism*. New York.
- Costa P.T., Jr., McCrae R.R., 1992: *Four ways five factors are basic*. „Personality and Individual Differences”, Vol. 13, s. 653–665.
- Doliński D., 2000: *Inni ludzie w procesach motywacyjnych*. W: *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Red. J. Strelau. T. 2. Gdańsk.
- Drwal Ł.R., 1995: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa.
- Etheredge L., 1993: *The hardball practitioner*. In: *Political psychology*. Ed. N.J. Kressel. New York.

- Eysenck H.J., Eysenck M.W., 1985: *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York.
- Fehr B., Samsom D., Paulhus D.L., 1992: *The construct of Machiavellianism: twenty years later*. In: *Advances in personality assessment*. Eds. Ch. Spielberger, J. Butcher. Hillsdale.
- Geis F.L., 1978: *Machiavellianism*. In: *Dimensions of Personality*. Eds. H. London, J. Exner. New York.
- Goszczyńska M., 1997: *Człowiek wobec zagrożeń. Psychospołeczne uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*. Warszawa.
- Kozielecki J., 1977: *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa.
- Luce R.D., Raiffa H., 1964: *Gry i decyzje*. Tłum. J. Kucharczyk. Warszawa.
- Nawrat R., 1989: *Manipulacja społeczna – przegląd technik i wybranych wyników badań*. „Przegląd Psychologiczny”, T. 32, nr 1, s. 125–153.
- Nosal Cz.S., 1993: *Umysł menadżera. Problemy, decyzje, strategie*. Wrocław.
- Studenski R., 1996: *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*. Gliwice.
- Winch S., 1991: *Spoleczne aspekty ryzyka w zarządzaniu*. Warszawa.