

Gabriel Korbus  
Badacz niezależny  
e-mail: [gkorbuss@wp.pl](mailto:gkorbuss@wp.pl)

## **Orientacja na zadania jako czynnik wpływający na występowanie zjawiska manipulacji**

### **Task-oriented attitude as a factor influencing the occurrence of manipulation**

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.862>

#### **Streszczenie**

Celem artykułu było zbadanie związku między orientacją na zadania charakteryzującą styl kierowania a skłonnością kierowników do wykazywania zachowań manipulacyjnych. Badanie miało charakter ilościowy i zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ankiety internetowej wśród 101 osób posiadających doświadczenie pracy w roli podwładnych. Kwestionariusz obejmował pytania identyfikujące orientację kierownika (na zadania lub na pracowników) oraz częstotliwość występowania wybranych zachowań manipulacyjnych, a uzyskane dane poddano analizie statystycznej. Wyniki wskazują, że zachowania manipulacyjne są powszechne – 68,31% respondentów wskazało na występowanie co najmniej jednego z nich. Jednocześnie stwierdzono istotne różnice między badanymi grupami: kierownicy zorientowani na zadania wykazują wyraźnie wyższy poziom zachowań manipulacyjnych niż kierownicy zorientowani na pracowników. Ponadto wraz ze wzrostem natężenia orientacji na zadania rośnie średnia liczba stosowanych technik manipulacyjnych. Uzyskane wyniki potwierdzają istnienie zależności między orientacją kierownika a skłonnością do manipulacji i wskazują, że silna orientacja na zadania może sprzyjać częstszemu stosowaniu niejawnych form wywierania wpływu.

**Słowa kluczowe:** systemy kierowania, manipulacja, orientacja na zadania

### Abstract

This article examines the relationship between task orientation as a leadership style and managers' tendency to exhibit manipulative behaviours. The study had a quantitative character and was conducted using an online survey among 101 individuals with experience of working in the role of subordinates. The questionnaire included questions identifying the manager's orientation (task-oriented or employee-oriented) and the frequency of occurrence of selected manipulative behaviours. The obtained data were subjected to statistical analysis. The results indicate that manipulative behaviours are widespread – 68.31% of respondents indicated the occurrence of at least one of them. At the same time, significant differences between the studied groups were found: task-oriented managers demonstrate a clearly higher level of manipulative behaviours than employee-oriented managers. Moreover, as the intensity of task orientation increases, the average number of manipulative techniques used also increases. The obtained results confirm the existence of a relationship between managers' orientation and the propensity for manipulation and indicate that a strong task orientation may foster more frequent use of covert forms of exerting influence.

**Keywords:** management styles, manipulation, task-oriented attitude

## Pojęcie manipulacji

Manipulacja jest zjawiskiem trudnym zarówno do zdefiniowania, jak i do zidentyfikowania w życiu codziennym. W swojej pracy *Sztuka manipulacji* Jerzy Stelmach określa omawiane zjawisko jako „działanie, polegające na świadomym posłużeniu się niedozwolonymi sposobami perswazyjnymi, mające na celu wpłynięcie na motywację lub zachowanie innych osób” (Stelmach, 2018: 16, 17). Za jeden z kluczowych wyróżników manipulacji uznaje on jej świadomy charakter i jednocześnie odrzuca określanie tym mianem zachowania, które ma charakter nieświadomy. Podobnego zdania jest Wiesław Łukaszewski, który stwierdza: „manipulacji dokonuje ten, kto intencjonalnie powoduje zachowania innego człowieka, a zamierzoną konsekwencją tych zachowań jest korzyść podmiotu manipulacji”. Wspomniany autor dodaje także, że „manipulacja to kontrola nad innymi, wykorzystanie innych, to czynienie ich narzędziami osobistych interesów manipulatora” (Łukaszewski i in., 2014: 15).

Odmienne ujmują manipulację Aleksy Awdiejew i Grażyna Habrajska. W artykule *Nieuchwytnie pojęcie manipulacji* określają manipulację jako zdolność „nabytą przez ustawiczną komunikację ludzi w określonych warunkach społecznych, a jej celem jest osiągnięcie zamierzonych korzyści, czyli powstawanie sytuacji sprzyjających manipulantom”. Autorzy wymienionego wyżej artykułu sądzą, że manipulacja jest trudna do zdefiniowania, ponieważ każda komunikacja, która ma na celu wywarcie wpływu na odbiorcę, „jest w pewnym sensie komunikacją manipulacyjną”,

wpływ zaś zawsze ogranicza w pewnym stopniu wolny wybór osoby, na którą jest wywierany (Awdiejew, Habrajska, 2013: 1).

Według Habrajskiej manipulator z zasady stara się ukryć swoje intencje, ponieważ bardzo prawdopodobne jest, że jego działania narażą osobę manipulowaną na szkody. Manipulator stara się w komunikacji z manipulowanym ukryć elementy wskazujące na swoje niekorzystne oddziaływanie elementami wskazującymi na potencjalne korzyści dla odbiorcy. Habrajska jako cechy manipulacji wymienia jednostronność (to manipulowany ma w zamierzeniu manipulatora podporządkować się jego oddziaływaniu), niejawny charakter oraz ukrywanie celu przyświecającego temu działaniu (Habrajska, 2020: 59).

Manipulacja może być stosowana nie tylko na zewnątrz, ale i do wewnątrz. Autorzy artykułu *Nieuchwytnie pojęcie manipulacji* wskazują, że „samomanipulacja polega zazwyczaj na przypisywaniu sobie nieadekwatnej roli ofiary lub dobroczyńcy, albo samousprawiedliwienia, polegającego na pomniejszeniu niekorzystnych skutków swego działania”. Celem stosowania samomanipulacji może być chęć uzasadnienia wyboru dokonanego przez daną osobę, w sytuacji gdy nie jest ona pewna, czy postąpiła słusznie. Osoba taka może próbować udowodnić słuszność swoich działań, gdy w rzeczywistości widzi wiele sygnałów przeczących temu twierdzeniu (Awdiejew, Habrajska, 2025).

Manipulacja może mieć charakter doraźny lub głęboki. Z manipulacją doraźną mamy do czynienia wtedy, gdy jest ona stosowana, aby wpłynąć tylko na jeden wybór lub jedno zachowanie manipulowanego. Dobrym tego przykładem jest stosowanie manipulacji w interakcji sprzedawcy z klientem. Manipulację głęboką wyróżnia jej długi horyzont czasowy. Jednostka może być poddawana temu typowi oddziaływania w ciągu całego trwania jej życia społecznego oraz jest ono związane z przesądami i stereotypami kształtowanymi na skutek działań środowiska społecznego oraz mediów, które następnie są wykorzystywane przez manipulatorów (Łukaszewski i in., 2014: 15; Awdiejew, Habrajska, 2025).

Współczesne postrzeganie zjawiska manipulacji zakłada z jednej strony jej potępienie – panuje podejrzliwość i przekonanie o jej wszechobecnej obecności, z drugiej jednak strony promuje się w pewnym stopniu jej stosowanie. Jednocześnie jednak warto zauważyć, że ludzie, którzy usilnie doszukują się u innych stosowania manipulacji, sami częściej ją stosują (Łukaszewski i in., 2014: 14–16).

W przytoczonych wypowiedziach można dostrzec kilka stale powtarzających się cech manipulacji. Po pierwsze, manipulacja ma charakter intencjonalny, nie stanowi wyniku błędu, ale celowego działania. Po drugie, ma ona charakter egoistyczny, jej celem jest osiągnięcie przez manipulatora osobistych korzyści przy pomijaniu lub marginalizowaniu potrzeb strony manipulowanej, a nawet z narażeniem jej na straty. Kolejną cechą manipulacji jest jej niejawność, chociaż możliwe są sytuacje, w których osoba świadomie daje sobą manipulować. Manipulacja jako taka ma zazwyczaj charakter ukryty, co więcej, jej powodzenie zazwyczaj zależy od skutecznego zatajenia natury działań manipulatora.

## Przyczyny stosowania manipulacji

Równie skomplikowanym zagadnieniem, jak definicja jest określenie powodów stosowania manipulacji. Jerzy Stelmach wskazuje na kilka takich przesłanek. Pierwszą z nich są cechy osobowościowe jednostki, urazy psychiczne i związane z nimi nastawienie do świata oparte na negatywnych emocjach, które powodują, że stosowanie manipulacji staje się sposobem radzenia sobie z rzeczywistością. Jako przykład ludzi stosujących manipulację właśnie z takich powodów przytacza on „wodzów lub naczelników autorytarnych bądź totalitarnych struktur, plemion, państw lub partii politycznych” (Stelmach, 2018: 12).

Drugim wskazanym przez Stelmacha powodem stosowania manipulacji jest chęć zwyciężenia sporu. Do zastosowania wspomnianej techniki wpływu w tej przestrzeni skłania panująca współcześnie kultura (Stelmach, 2018: 12).

Bardzo ważnym czynnikiem skłaniającym do stosowania manipulacji, wskazanym przez Stelmacha, jest przekonanie o jej powszechności i o tym, że w gruncie rzeczy jej stosowanie jest czymś normalnym, powszechną i dopuszczalną reakcją na fakt komplikowania się warunków życia jednostki we współczesnym świecie. Takie poczucie w stosunku do komunikacji międzyludzkiej, w której nieuczciwość występuje często, ma mieć charakter odwieczny, co znajduje wyraz na przykład w *Erystyce* Artura Schopenhauera, który stwierdza „gdyby w naturze ludzkiej nie było zła, gdybyśmy byli zupełnie uczciwi przy każdej wymianie zdań, wówczas staralibyśmy się dotrzeć jedynie do prawdy” (Stelmach, 2018: 12; Schopenhauer, 2020: 12).

Współcześnie człowiek faktycznie narażony jest na częstsze i głębsze oddziaływanie manipulacji, co dodatkowo powoduje postrzeganie jej jako czegoś powszechnego. Na to poczucie może wpływać także częste jej występowanie w komunikacji masowej. Przykładem jest manipulacja informacją, z którą według autora artykułu *Manipulacja informacją jednym z kluczowych problemów współczesnego świata mediów* mamy do czynienia na każdym kroku. Jednocześnie na poczucie powszechności występowania manipulacji oddziałuje również wielość narzędzi, które mogą we współczesnym świecie służyć manipulacji. Autor artykułu *Semiotyczna manipulacja w przekazach medialnych* twierdzi, że do wywierania manipulacji może służyć nawet muzyka stwarzająca odpowiedni nastrój czy też różne bodźce wizualne używane w reklamach (Grochowski, 2015). Wszystko to może przyczyniać się do zwiększania u ludzi poczucia nieufności (Stelmach, 2018: 12; Czernski, 2019: 61).

## Pojęcie stylu kierowania

Marian Mroziewski stylem kierowania określa sposób oddziaływania przez kierownika na podległych mu pracowników oraz preferowaną przez niego metodę sprawowania władzy kierowniczej. Jednocześnie zauważa, że styl kierowania stanowi

pewien utrwalony zestaw metod odnoszących się do kierowania ludźmi, który jest ściśle związany z cechami osobowości kierownika (Mroziewski, 2005: 56).

Jak stwierdzają Beata Bajcar i Jolanta Babiak, style kierowania stanowią istotę kierowania, ma ono zaś charakter dynamiczny i cechuje się wzajemnym oddziaływaniem między przywódcą, podwładnymi oraz sytuacją, w której jest sprawowane. Na kształtowanie się stylu kierowania danego kierownika wpływają jego cechy osobowościowe, czynniki zewnętrzne, jak i jego zachowania. Styl kierowania jako taki można uznać za pewien w miarę spójny sposób reagowania i myślenia przez przywódcę w sytuacji kierowania (Bajcar, Babiak, 2015: 22).

Autorka artykułu *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie* zauważa, że o preferowanym przez kierownika stylu kierowania informują jego zachowania w stosunku do podwładnych, a także wybierane przez niego techniki, metody i bodźce używane w procesie kierowania. Jednocześnie zwraca uwagę na fakt, że rzeczywiste style kierowania mogą różnić się od tych stanowiących „wzorzec systemu metod i technik oddziaływania przełożonego na podwładnych”. Zofia Wyszowska wskazuje również, że wiele czynników wpływa na wybór stylu kierowania, wskazuje jednak przede wszystkim na czynniki personalne, zewnętrzne oraz techniczno-organizacyjne (Wyszowska, 2014: 283).

Zdaniem Janusza Hryniewicza style kierowania formują metody zarówno niewerbalnej, jak i werbalnej komunikacji między kierownikiem a pracownikami podczas podejmowania decyzji oraz ich realizowania. Stanowią one główną cechę określającą sposób, w jaki pełniona jest rola kierownicza. Hryniewicz zaznacza również, że „pod pojęciem stylu kierowania rozumiemy zbiór intencjonalnych zachowań danego kierownika, mających na celu skłonienie podległego mu zespołu do wykonania zadań” (Hryniewicz, 2007: 105).

Według Hryniewicza stosowany przez kierownika styl kierowania z jednej strony wynika z cech jego osobowości, z drugiej zaś jest odpowiedzią na interpretowanie przez niego okoliczności oraz stanowi próbę przystosowania się przez niego do sytuacji, w jakiej operuje, aby organizować wykonywanie pracy w sposób możliwie najbardziej efektywny. Jak zauważa dalej, to, czy dobrany przez kierownika styl kierowania będzie efektywny, zależy od „trafnego odczytania względnie trwałych orientacji pracowniczych”, między innymi aktywności intelektualnej czy aspiracji. Ciekawym uzupełnieniem rozważań prowadzonych przez Hryniewicza są wyniki badań przeprowadzone przez Monikę Jasińską, z których wynika, że zaufanie kierownika do podwładnych stanowi główny czynnik, decydujący o wyborze przez niego stylu kierowania (Hryniewicz, 2007: 105; Jasińska, 2009: 84).

W tym kontekście warto odnieść się również do badań przeprowadzonych przez Andrzeja Różańskiego i Grzegorza Lecha. Ich wyniki sugerują, że preferowany styl kierowania kierownika jest zbieżny z wyznawanym przez niego systemem wartości. Kierownicy prezentujący skłonność do stosowania stylu autokratycznego wykazywali się „wartościami z obszaru «koncentracji na sobie»”, podczas gdy kierownicy

stosujący styl zintegrowany prezentowali wartości związane z „koncentracją na innych”. Podobną zależność zauważyć można w wynikach badań przeprowadzonych przez Marcina Cabaka. Badani przez niego kierownicy jako najważniejsze wartości wskazywali miłość, przyjaźń i udane życie rodzinne, co według autora jest powodem obecności „silnego udziału «wymiaru ludzkiego» w przejawianych stylach kierowania (Różański, Lech, 2017: 185; Cabak, 2021: 302).

Badania przeprowadzone przez Małgorzatę Roślak-Olczyk rzucają światło na sposób postrzegania przez pracowników i kierowników implementowanego stylu kierowania. W badanej przez nią grupie większość podwładnych uważała, że kierownicy stosują wobec nich styl autokratyczny, zaś większość kierowników twierdziła, że stosuje wobec podwładnych styl demokratyczny. Pokazuje to, jak bardzo percepcja zachowań i stosowanych przez kierownika narzędzi wpływu może różnić się pomiędzy przełożonym a podwładnymi oraz jak skomplikowany charakter ma funkcjonowanie stylów kierowania w realnym środowisku pracy (Roślak-Olczyk, 2013: 173).

Kluczowe ze względu na rozważania prowadzone w tym artykule jest podstawowe rozróżnienie dotyczące stylów kierowania, dokonane przez Rensisa Likerta i Roberta Balesa. Wyróżnili oni dwa style kierowania, których zasadniczą cechą jest koncentracja na zadaniach bądź koncentracja na ludziach. Podstawą do sformułowania tych stylów są interakcje pomiędzy kierownikiem a podwładnymi. Wśród interakcji, które zostały wymienione przez autorów artykułu, są te polegające na definiowaniu zadania, ocenie działania, przekazywaniu negatywnych oraz pozytywnych reakcji emocjonalnych (Żukowski, Galla, 2009: 26).

Kierownicy zorientowani na zadania podejmują przede wszystkim interakcje polegające na ocenie, kontroli zadań oraz przekazywaniu negatywnych reakcji emocjonalnych. Kierownicy zorientowani na ludzi podejmują interakcje, których celem jest określenie zadania, a także przekazywanie pozytywnych emocji (Żukowski, Galla, 2009: 26).

## **Wpływ orientacji na zadania na częstotliwość występowania manipulacji**

Autor artykułu przeprowadził badanie mające na celu zidentyfikowanie wpływu preferowania przez kierowników orientacji na zadania bądź orientacji na pracowników na wykazywane przez nich zachowania manipulacyjne.

Techniką badawczą, którą posłużono się w celu przeprowadzenia badań, była ankieta w formie elektronicznej. Badanie miało charakter ilościowy. Zostało przeprowadzone na portalu Facebook, miało charakter otwarty i skierowane było do osób posiadających doświadczenie bycia podwładnymi.

Kwestionariusz ankiety składał się z 23 pytań i był podzielony na dwie części poświęcone odmiennej tematyce. Pierwsza część, składająca się z 10 pytań, miała na celu ustalenie, czy kierownik danego respondenta stosuje styl zorientowany

na zadania, czy styl zorientowany na pracowników. Następne 10 pytań służyło określeniu, czy w zachowaniach kierownika danego respondenta mają miejsce przejawy stosowania wybranych technik manipulacji. Natomiast pozostałe trzy pytania miały za zadanie określenie indywidualnych cech respondentów. W badaniu wzięło udział 101 osób.

Wśród badanych 77,2% stanowiły kobiety, 21,8% zaś mężczyźni, 1% postanowił nie ujawniać swojej płci. Spośród badanych 54,5% było w wieku 18–25 lat, 30,7% w wieku 26–35 lat, 11,9% w wieku 36–50 lat, natomiast 3% w wieku 51–60 lat. Badani zadeklarowali wykształcenie wyższe – 68,3%, średnie – 30,7%, zaś podstawowe – 1%.

## Wyniki badań

Pierwszym celem badania było określenie odsetka respondentów, których kierownicy wykazują się orientacją na zadania lub na pracowników. W tym celu sformułowano 10 pytań odnoszących się do zachowań charakterystycznych dla orientacji na zadania bądź na pracowników. Ankietowani mieli wskazać, czy ich kierownicy wykazują się wspomnianymi zachowaniami. Uznano przy tym, że dany kierownik stosuje określoną orientację, jeśli wykazuje co najmniej sześć zachowań związanych z daną orientacją. Jeśli natomiast wykazuje tylko pięć zachowań, uznano, że kierownik taki jest w równym stopniu zorientowany na zadania, jak i na pracowników.

Ponadto na podstawie liczby zachowań wskazujących na daną orientację oceniono również intensywność nastawienia. Za cechujących się słabym nastawieniem na zadania uznano kierowników, u których zaobserwowano sześć zachowań związanych z tą orientacją, za cechujących się umiarkowanym nastawieniem – wykazujących ich siedem, zaś za cechujących się silnym nastawieniem – tych, którzy wykazywali co najmniej osiem takich zachowań. Analogicznie mierzono również siłę nastawienia kierowników na pracowników.

Piętnastu ankietowanych zaznaczyło po sześć odpowiedzi wskazujących na stosowanie przez ich kierownika stylu zorientowanego na zadania, ośmiu zaznaczyło takich odpowiedzi siedem, trzech zaś co najmniej osiem.

Można więc stwierdzić, że u kierowników 26 badanych przeważają zachowania wskazujące na stosowanie przez nich stylu kierowania zorientowanego na zadania. U kierowników 63 badanych przeważają zachowania wskazujące na stosowanie przez nich stylu kierowania zorientowanego na pracowników, u 12 zaś występuje w równym stopniu nastawienie na zadania, jak i na pracowników. Stanowią oni kolejno 25,75%, 62,37% i 11,88% ogółu badanych.

Na podstawie informacji dotyczących orientacji kierowników obliczono średnią liczbę stosowanych przez nich zachowań manipulacyjnych. Uzyskano ją przez podzielenie liczby odpowiedzi wskazujących na występowanie określonych zachowań manipulacyjnych u kierowników z danej podgrupy przez liczbę kierowników w podgrupie.

Ustalono, że 68,31% respondentów wskazało na stosowanie przez swoich kierowników co najmniej jednego zachowania manipulacyjnego, średnia liczba stosowanych zachowań manipulacyjnych w całej grupie badanych wynosi 2,31. Wynik ten świadczy o dosyć powszechnym występowaniu zachowań manipulacyjnych u kierowników, będących przełożonymi badanych.

Średnia liczba zachowań manipulacyjnych u kierowników wykazujących się słabym nasileniem orientacji na pracowników wyniosła 2,052, u kierowników wykazujących się umiarkowanym nasileniem orientacji na pracowników – 1,086, natomiast u kierowników wykazujących się silnym nasileniem tej orientacji – 1,315.

Średnia liczba zachowań manipulacyjnych u kierowników wykazujących się słabym nastawieniem na zadania wyniosła 3,687, u kierowników wykazujących się umiarkowanym nastawieniem – 4,625, a u kierowników wykazujących silne nastawienie – już 6,666.

Powyższe dane wskazują, że istnieje znaczna różnica w średniej liczbie zachowań manipulacyjnych u kierowników, którzy wykazują się stylem kierowania zorientowanym na pracowników, a tymi, którzy stosują styl zorientowany na zadania. Co więcej, wyniki wskazują, że wraz ze wzrostem nasilenia stylu zorientowanego na zadania wzrasta również średnia liczba stosowanych zachowań manipulacyjnych. To świadczy o występowaniu wpływu orientacji kierownika na wykazywanie się przez niego zachowaniami manipulacyjnymi, co otwiera pole do bardziej pogłębionych badań, na przykład odnośnie do wpływu poszczególnych stylów kierowania na występowanie manipulacji. Przeprowadzenie tego typu badań mogłoby poszerzyć wiedzę na temat kształtowania się relacji między kierownikiem a pracownikami, a także stanowić element pogłębiający dyskusję dotyczącą okoliczności wpływających na dobrostan zarówno pracowników, jak i kierowników.

## Podsumowanie

Celem artykułu było ustalenie, w jaki sposób orientacja na zadania wiąże się ze skłonnością kierowników do zachowań manipulacyjnych. Manipulacja ma charakter złożony, można jednak wskazać pewne jej podstawowe cechy, takie jak niejawny, samolubny i intencjonalny charakter. Kolejnym aspektem poruszonym w artykule było zagadnienie definiowania stylu kierowania, który w szerokim ujęciu może być określony jako trwały zestaw stosowanych przez kierownika metod, służących wywieraniu wpływu na pracowników. Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują, że zachowania manipulacyjne są powszechne wśród kierowników. Kierownicy stosujący orientację na zadania wykazują się większą liczbą zachowań manipulacyjnych niż kierownicy nastawieni na pracowników. Ponadto wraz ze wzrostem natężenia orientacji na zadania zwiększa się również częstotliwość tych zachowań. Otrzymane wyniki świadczą o istnieniu związku między orientacją kierownika a stosowaniem

przez niego manipulacji, co otwiera przestrzeń do dalszych analiz dotyczących roli stylów kierowania w kształtowaniu tego typu zachowań.

## Bibliografia

- Awdziejew A., Habrajska G. (2013), *Nieuchwytnie pojęcie manipulacji*, <https://etykaslowa.ukw.edu.pl/download/43509/nieuchwytnie-pojecie-manipulacji.pdf> [dostęp: 20.11.2025].
- Bajcar B., Babiak J. (2015), *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 1930, s. 21–40.
- Cabak M. (2021), *Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. XXXX, s. 287–305.
- Czerski W. (2019), *Manipulacja informacją jednym z kluczowych problemów współczesnego świata mediów*, „Dydaktyka Informatyki”, nr 14, s. 55–65.
- Grochowski R. (2015), *Semiotyczna manipulacja w przekazach medialnych*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski”, nr 2, s. 34–45.
- Habrajska G. (2020), *Perswazja i manipulacja w komunikacji: wybrane zagadnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hryniewicz J.T. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jasińska M. (2009), *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 83, s. 69–85.
- Łukaszewski W., Doliński D., Maruszewski T., Ohme R. (2014), *Manipulacja*, Sopot: Smak Słowa.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Roślak-Olczyk M. (2013), *Styl kierowania a satysfakcja pracowników*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 5, s. 163–178.
- Różański A., Lech G. (2017), *Indywidualny system wartości jako czynnik kształtujący style kierowania dyrektorów szkół*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, nr 2/20, s. 180–186.
- Schopenhauer A. (2020), *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Warszawa: Wydawnictwo MG.
- Stelmach J. (2018), *Sztuka manipulacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wyszkowska Z. (2014), *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 39, s. 282–293.
- Żukowski P., Galla R. (2009), *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, s. 21–40.

### O autorze

**Gabriel Korbus** – absolwent studiów magisterskich z zakresu zarządzania na Wydziale Ekonomicznym UMCS, produkcji medialnej na Wydziale Politologii i Dziennikarstwa UMCS, studiów podyplomowych z zakresu administracji publicznej na Wydziale Prawa UMCS oraz studiów licencjackich z zakresu filologii klasycznej na Wydziale Nauk Humanistycznych KUL, obecnie student studiów magisterskich z zakresu analizy gospodarczej na Wydziale Ekonomicznym UMCS.

### About the Author

**Gabriel Korbus** – a graduate of master's studies in management at the Faculty of Economics of Maria Curie-Skłodowska University, and of the master's programme in media production at the Faculty of Political Science and Journalism of Maria Curie-Skłodowska University. He has also undertaken post-graduate studies in public administration at the Faculty of Law of Maria Curie-Skłodowska University. He completed his bachelor's studies in classical philology at the Faculty of Humanities of the Catholic University of Lublin. He is currently a student of master's studies in economic analysis at the Faculty of Economics of Maria Curie-Skłodowska University.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

