

Renata Maciejewska

ORCID: 0000-0003-0008-389X

r.maciejewska@wez.uz.zgora.pl

Uniwersytet Zielonogórski

Barbara Maciejewska

ORCID: 0000-0002-8605-5445

bmaciejewska00@gmail.com

Uniwersytet Zielonogórski

Natalia Maria Maciejewska

ORCID: 0000-0003-2379-1055

natamaciejewska2001@gmail.com

Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2022.223>

Open Access CC BY 4.0



Cytowanie: Maciejewska, R., Maciejewska, B., Maciejewska, N.M. (2022). Kłamstwo w miejscu pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 17, s. 32-49. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2022.223

Kłamstwo w miejscu pracy

Abstrakt: W procesie kłamstwa istotną rolę odgrywa relacja interpersonalna, a także kontekst społeczny w jakim akt kłamstwa następuje. Kłamstwo w miejscu pracy może przybierać różne formy. Może to być kłamstwo wypowiedziane pracodawcy przez pracownika lub odwrotnie. Może to być kłamstwo w CV lub kłamstwo wypowiedziane podczas rozmowy kwalifikacyjnej, kłamstwo stosowane jako usprawiedliwienie niewywiązania się z powierzonych obowiązków lub tzw. białe kłamstwa, które są związane z utrzymywaniem prawidłowych kontaktów społecznych. Istnieje wiele typów kłamstw i sytuacji, w których pracownicy mogą je stosować. Pracownicy kłamiąc starają się prezentować bardziej efektywnie niż są w rzeczywistości, próbują zamaskować własne niekompetencje i brak sukcesu, często dlatego, że nie mogą zrozumieć, dlaczego nie odnoszą sukcesów i nie wiedzą, jak zmienić swoją sytuację, a w końcu aby być postrzeganym wśród współpracowników jako osoba powszechnie lubiana. Jednak o ile kłamstwo jest rozumiane jako endemiczna cecha społeczeństwa rzadko było centralnym problemem badań organizacji. W artykule zaprezentowano fragment wyników badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników z terenu województwa lubuskiego. Celem ogólnym poniższego opracowania jest przedstawienie kłamstwa jako zachowania występującego w miejscu pracy. Podstawę źródłową stanowi analiza literatury przedmiotu oraz analiza fragmentu wyników badań własnych.

Słowa kluczowe: kłamstwo, praca, nieuczciwość

Lying in the workplace

Abstract: In the process of lying, an important role is played by the interpersonal relationship as well as the social context in which the act of lying occurs. Lying in the workplace can take many forms. It may be a lie told to the employer by the employee or vice versa. It may be a lie on your CV or a lie said during an interview, a lie used as an excuse for not fulfilling your duties or the so-called white lies that are related to maintaining proper social contacts. There are many types of lies and situations in which employees can apply them. Employees lying, try to present more effectively than they really are, try to mask their own incompetence and lack of success, often because they cannot understand why they are not successful and do not know how to change their situation and finally be perceived among colleagues as a common person liked. However, as far as lying is understood as an endemic trait of society, it has rarely been a central research problem of an organization. The article presents a fragment of the results

of own research conducted among employees from the Lubuskie Voivodeship. The general aim of the following study is to present lying as behavior occurring in the workplace. The source basis is an analysis of the literature on the subject and an analysis of a fragment of the results of own research.

Keywords: lie, work, dishonesty

Kody JEL: M00, M1, M12

Wstęp

Kłamstwo jest zjawiskiem występującym powszechnie w codziennym życiu. W rezultacie może stać się ono skuteczną strategią wykorzystywaną do zdobywania dóbr powszechnie pożądanych: bogactwa, władzy i prestiżu z uwagi na ich ograniczony zasób. Kłamstwo jest również wszechobecne w środowisku biznesowym. Bywa wykorzystywane w budowaniu statusu społecznego, który jest determinowany m.in. poprzez pełnienie określonych ról zawodowych. Z danych Office of National Statistics (2010) wynika, że 22,7 miliona brytyjskich pracowników kłamało w swojej pracy, a każdego dnia w miejscach pracy w Wielkiej Brytanii mówi się o 77,3 miliona kłamstw. Inne badanie przeprowadzone przez Simply Hired (2022) wykazało, że ludzie dość często kłamią w pracy, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Spośród 1010 ankietowanych pełnoetatowych pracowników najemnych, najczęściej do kłamstwa przyznawali się przełożeni. Około 37% kierowników średniego i wyższego szczebla stwierdziło, że kłamią w pracy co najmniej raz w tygodniu.

Współcześnie, głównie na gruncie neuropsychologii, prowadzonych jest wiele badań, mających na celu lepsze poznanie neuronalnych mechanizmów zjawiska. Niestety liczba kompleksowych, interdyscyplinarnych badań uwzględniających wszystkie komponenty związane z kłamstwem jest mała. O ile w literaturze psychologicznej odnaleźć można koncepcje opisujące różne procesy współwystępujące z kłamstwem, jednak na gruncie badań z zakresu zarządzania czy ekonomii liczba takich analiz jest znikoma. Punktem wyjścia i inspiracją do rozważań był raport z badania przeprowadzonego przez IBBC Group, z którego wyłania się niepokojący wniosek, że zjawisko okłamywania pracodawców jest na polskim rynku pracy powszechne. Aż 81% respondentów przyznało, że padło ofiarą oszustwa lub złapało sprawcę na gorącym uczynku (*Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy*, 2022).

Kłamstwo ma miejsce, gdy ukrywamy prawdę, działamy w nieuczciwy sposób i dostarczamy fałszywych informacji z zamiarem oszustwa. Badania I. Leslie (2011) dowodzą, że kłamstwo jako forma oszustwa jest naturalną umiejętnością człowieka i że jednoznaczne rozróżnienie między „uczciwymi” ludźmi a „kłamcami” nie jest możliwe, a wręcz pozbawia nas możliwości rozróżnienia subtelniejszych rzeczywistości dotyczących naszego

postępowania w różnych środowiskach. W związku z tym kłamstwo, które popełniamy zbyt często, determinuje postrzeganie uczciwości wyłącznie jako cechy – czegoś, co jednostki mają lub nie mają – a nie stanu czegoś, do czego ludzie dostosowują się w sprzyjających warunkach (Leslie, 2011, s. 234-236). Taka koncepcja wyznacza relacyjne podejście do kłamstwa w miejscu pracy i w związku z tym jego badanie polega na ocenie wielu motywacji kłamców i uzasadnień kłamstw i dawaniu pierwszeństwa interakcjom między aktorami w ich kontekstach relacyjnych (Leavitt, Sluss, 2015, s. 590). W związku z tym na potrzeby badań własnych przyjęto, że kłamstwo w miejscu pracy definiujemy jako świadome zachowanie mające na celu oszukanie, które ma miejsce w kontekście pracy zawodowej i ma określoną motywację i cel dla zaangażowanego podmiotu (pracownika).

Celem ogólnym artykułu jest przedstawienie kłamstwa jako zachowania występującego w miejscu pracy wśród pracowników z wybranych branż. Aby uszczegółwić cel badania, sformułowano następujące pytania badawcze o charakterze opisowym i wyjaśniającym.

Główne pytanie badawcze: Czy istnieją różnice między badanymi grupami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy?

Pytania dotyczące różnic między badanymi:

P1: Czy istnieją różnice w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy w grupie urzędników, pracowników działu usług oraz branży IT?

P2: Czy istnieją różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy?

Pytanie ogólne dotyczące zależności związku:

P3: Czy istnieje związek między wiekiem a postawą wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy?

W badaniu czynnikami, które podlegały analizie były: postawy wobec dwóch rodzajów kłamstwa w pracy (jako zmienna zależna), które autorzy podzielili następująco: (1) kłamstwo egoistyczne i (2) kłamstwo empatyczne. Pierwsze z nich dotyczą sytuacji niemówienia prawdy w celu uzyskania osobistej korzyści. Druga kategoria odnosi się do tzw. białych kłamstw, czyli okłamywania współpracowników i/lub zwierzchników, aby utrzymać pozytywne relacje nie narażając drugiej strony na przykre doświadczenia. Główną zmienną grupującą (niezależną) była przynależność osób badanych do jednej z trzech grup zawodowych: urzędników, pracowników działu usług oraz pracowników z branży IT.

Zadane pytanie badawcze implikowało postawienie następujących hipotez badawczych.

Pytanie 1: Czy istnieją różnice w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy w grupie urzędników, pracowników działu usług oraz branży IT?

H0: Brak różnic między badanymi grupami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa.

H1: Istnieją różnice między badanymi grupami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa.

Pytanie 2: Czy istnieją różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy?

H0: Brak różnic między kobietami i mężczyznami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy.

H1: Istnieją różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie postaw wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy.

Pytanie 3: Czy istnieje związek między wiekiem a postawą wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy?

H0: Brak związku między wiekiem a postawą wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy.

H1: Istnieje związek między wiekiem a postawą wobec różnych rodzajów kłamstwa w pracy.

Warto zwrócić uwagę, że w literaturze polskiej brakuje opracowań, które dokonują kompleksowego omówienia zjawiska kłamstwa w pracy (w stosunku do piśmiennictwa na temat kłamstwa w ogóle). Zaprezentowany zarys wiedzy na temat kłamstwa w pracy jest efektem studiów przede wszystkim literatury anglojęzycznej.

Kłamstwo jako kategoria teoretyczna

Dokonując przeglądu definicji kłamstwa autorzy najczęściej odwołują się do teorii Platona, Arystotelesa, Augustyna z Hippony, św. Tomasza z Akwinu oraz I. Kanta (Kotarbinski 1974, Ekman 2011, Witkowski 2006, Jadacki 2002, Chudy 2007, Piechowicz 2009, Sosenko 2009, Filek 2009). Z uwagi na obszerną i dostępną literaturę w tym zakresie autorzy zrezygnowali z prezentowania klasycznych teorii, a skoncentrowali się na współczesnych definicjach kłamstwa, głównie zawartych w literaturze psychologicznej.

Kłamstwo jest nieprawdziwym stwierdzeniem z zamiarem oszukania i zdobycia dla siebie korzyści, takich jak utrzymywanie jakiegoś faktu w tajemnicy, ochrona reputacji kogoś lub czegoś, a także uniknięcie kary. Intencją tego nieprawdziwego stwierdzenia jest uznanie go za prawdę przez kogoś innego, niezależnie od tego, czy jest to oświadczenie ustne, pisemne lub dorozumiane (Butler, Burgoon, 1996, s.233). L. White (2000, s. 12) w swoich rozważaniach dotyczących kłamstwa zwraca uwagę na jego interesujący aspekt: „Kłamstwo jest celową próbą nie tylko ukrycia, ale także ukrycia skutecznego”. P.J. DePaulo, B.M. DePaulo, J. Tang i G.W. Swaim zdefiniowali kłamstwo jako celową czynność, która ma wywołać u odbiorcy wrażenie

prawdziwości. Oznacza to, że kłamstwo jest świadomym i celowym działaniem, które nie zawsze wymaga stosowania jawnych oświadczeń i komunikatów, ponieważ może także przybierać postać milczenia, lub braku korekty (Wood, Schmidtke, Decker, 2007, s. 2-3). Kłamstwo może przybierać różne formy. U. Gneezy (2005, s. 385-387) podzielił kłamstwa na cztery główne kategorie:

1. kłamstwa, które pomagają obu stronom i nikogo nie krzywdzą, np. białe kłamstwa;
2. altruistyczne kłamstwa, które pomagają drugiej osobie, nawet jeśli szkodzą kłamcy;
3. kłamstwa, które nie pomagają kłamcy, ale mogą zaszkodzić obu stronom lub przynajmniej drugiej osobie;
4. kłamstwa, które pomagają kłamcy i szkodzą drugiej stronie.

R. Krauss (za: Vrij, 2009, s. 15), która definiuje kłamstwo jako „akt, który ma na celu wytworzenie w innej osobie przekonania lub przeświadczenia, które oszukujący uważa za fałszywe” nie ogranicza kłamstwa i kłamania do zachowań werbalnych, lecz obejmuje także wprowadzające w błąd zachowania niewerbalne. Według P. Ekmana (2011, s. 21) kłamstwo to „celowe wprowadzenie w błąd drugiej osoby, bez uprzedzenia jej o zamiarze takiego zachowania”. W swoich rozważaniach na temat kłamstwa P. Ekman (2011, s. 21-27) stwierdza, że są sytuacje, w których nie powinno się mówić o kłamaniu i o kłamstwie:

1. Nie kłamie ten, kto nieświadomie przekazuje fałszywą informację. Co więcej, skłamię ten, kto wygłosi zdanie prawdziwe, o ile jest przekonany o jego fałszywości;
2. Kłamca rozmyślnie, celowo i z wyboru wprowadza w błąd. Osoba, która nie mówi prawdy nierozmyślnie lub nie z wyboru, ale ze względu na wewnętrzny przymus, nie jest kłamcą.
3. Kłamcą nie jest osoba, która uprzedza, że ma zamiar powiedzieć nieprawdę, lub ulega prośbie odbiorcy, aby wyraziła nieprawdę. Często ten zamiar nie musi być wyrażony wprost, ale jest elementem danej sytuacji (fikcja literacka, gra aktorska, iluzja).

Ten jeden z najwybitniejszych badaczy kłamstwa wyróżnia wiele ich form (Ekman, 2011, s. 40-41):

- ukrywanie, czyli zatajanie prawdziwej informacji;
- fałszowanie, czyli przekazywanie fałszu jako prawdy;
- fałszywą atrybucję, polegającą na przyznaniu się do przeżywania określonej emocji przy fałszywym zidentyfikowaniu jej przyczyny;
- fałszywą prawdomówność – ujawnienie prawdy z taką przesadą lub tak humorystycznie, że odbiorca zostaje zmylony;
- półprawdę, czyli ujawnienie części prawdy mające na celu odciążenie uwagi odbiorcy od tego, co nadal jest ukrywane;
- podstęp błędnego wnioskowania polegający na mówieniu prawdy w taki sposób, aby odbiorca wywnioskował z niej coś innego niż zostało wyrażone.

Dla S. Bok (1980, s. 13) kłamstwo wiąże się z zamiarem wprowadzenia w błąd – „kiedy podejmujemy się celowego oszukiwania innych, przekazujemy wiadomości mające na celu wprowadzenie ich w błąd, mające na celu sprawienie, by uwierzyli w to, w co my sami nie wierzymy”. Kłamstwo ma miejsce, gdy ukrywamy prawdę, działamy w nieuczciwy sposób i dostarczamy fałszywych informacji z zamiarem oszustwa.

Z literatury niezwiązanej z psychologią warto przytoczyć definicje kłamstwa J. Antas oraz W. Chudego. J. Antas (2008, s. 166) ujmuje je w perspektywie semantyki i pragmatyki języka. „Kłamstwo (kłamanie) to złożony akt pragmatyczny i zarazem strategia językowa, której cechą zasadniczą jest stan podwójnej świadomości mówiącego, a co za tym idzie, taki rodzaj procesowania semantycznego, który można nazwać „nieprawdziwym komunikowaniem”, komunikowaniem opartym na naruszeniu podstawowych prawideł i maksym konwersacyjnych, regulujących zasady naturalnej i rzetelnej komunikacji”. Natomiast W. Chudy (2007, s. 109-111) kłamstwo definiuje dwojako:

1. Kłamstwo, to wypowiedzanie rzeczy we własnym przekonaniu fałszywych;
2. Kłamstwo, to świadome wprowadzanie kogoś w błąd.

Warto na koniec przeglądu definicji kłamstwa dodać, że istnieje obszerna literatura kryminalistyczna omawiająca behawioralne, niejęzykowe symptomy kłamstwa w zeznaniach świadków. Kłamstwo zeznającego polega na umyślnym i świadomym formułowaniu odpowiedzi w ocenie zeznającego nieprawdziwej, tzn. na mówieniu nieprawdy w subiektywnym odczuciu zeznającego i udzieleniu odpowiedzi nieszczerzej – istotne jest wystąpienie obu tych czynników łącznie z intencjonalnym zamiarem wprowadzenia pytającego w błąd. Zeznający przekazuje informacje niezgodne z jego przekonaniem o stanie faktycznym z intencją, by zostały one wzięte za prawdziwe. Kłamstwem mogą być zatem także wypowiedzi zgodne z rzeczywistym stanem rzeczy, o ile autor przekazu nie ma świadomości tego faktu (Gustowska-Szwaja, Lachman, Stańda, 1971, s. 14).

Od kłamstwa należy też odróżnić odpowiedzi na pytania, w których zeznający nie jest w stanie uświadomić sobie, czy jego odpowiedź jest, czy też nie jest zgodna z prawdą (tzw. ślepe zeznania). Zeznający nie potrafi sformułować sądu prawdziwego i ze względu na pewne właściwości osobnicze lub mechanizmy psychologiczne opisuje w odpowiedzi pewne okoliczności bez ich należytej kontroli wewnętrznej i weryfikacji (Lipczyńska, Czeszejko-Sochacki, 1980, s. 98). Oskarżony może bronić się wszelkimi prawnie niezakazanymi metodami i sposobami, wykorzystując w tym celu znane mu fakty (ich treściowe przedstawienie lub ukrycie, a nawet zafałszowanie), jak też przepisy prawa, w tym poprzez ich interpretację dla siebie korzystną, i w tym zakresie chronią go dyrektywy zasad prawa do

obrony oraz *nemo se ipsum accusare tenetur*. W rozważaniach na temat wykorzystywania kłamstwa w pracy warto zauważyć, że w praktyce prawa polskiego istnieje pojęcie doktrynalne, nieuregulowane w żadnym akcie prawnym – prawo do kłamstwa. Jest to prawo do udzielenia odpowiedzi niezgodnie z prawdą albo do odmowy udzielenia odpowiedzi i podania danych dotyczących kandydata do pracy, w przypadku żądania przez pracodawcę udostępnienia danych o ciąży bądź stanie zdrowia. Jest ono rzadko wykorzystywane, a wynika to przede wszystkim z obawy potencjalnego pracownika, że w przypadku nieudzielenia odpowiedzi nie zostanie zatrudniony.

Kłamstwo w życiu codziennym i zawodowym – przegląd badań¹

Czy kłamstwo zawsze jest niemoralne? W jakich sytuacjach i dlaczego ludzie decydują się kłamać, a w innych powiedzieć prawdę? H. Sidgwick (1874, s. 182-184) w swoich rozważaniach kłamstwo podporządkowuje dwóm autorytetom: Rozumowi Powszechnemu i Rozumowi Egoistycznemu. Pierwszy z nich nakazuje działać tak, by osiągnąć ogólne szczęście i dobro (a więc nie kłamać), natomiast drugi mówi, by postępować w interesie dobra i szczęścia własnego (czyli kłamać tylko w takich okolicznościach). Można więc stwierdzić, że człowiek musi stanąć przed dylematem: pracować dla dobra wszystkich i nie kłamać lub wybrać własne szczęście – dla swoich korzyści mówić nieprawdę.

Jak często ludzie kłamią w życiu codziennym? Badania B.M. DePaulo i in. (1996) wykazały, że Amerykanie kłamią przeciętnie jeden, dwa razy dziennie (w zależności od grupy badanej), gdzie przeciętna liczba interakcji osób badanych na dobę wyniosła 6. Wyniki te pozwalają przypuszczać, że kłamstwo jest powszechne i spotykamy się z nim na co dzień. Ważnym podkreślenia jest fakt, że kobiety i mężczyźni podobnie często nie mówią prawdy. Podobne badanie w Polsce przeprowadziła K. Cantarero (Arcimowicz, Cantarero, Soroko, 2015). W jej eksperymencie Polacy kłamali średnio raz dziennie, jednak liczba interakcji w porównaniu z amerykańskimi badaniami była mniejsza – wynosiła 4 interakcje na dobę. K. Cantarero wyodrębniła również dwie główne motywacje powodów kłamstwa: motywacja korzystna i ochronna dla kłamcy. Pierwsza z nich mówi o tym, że kłamie się, ponieważ może to przynieść zysk, korzyść osobie niemówiącej prawdy, natomiast druga chroni kłamcę przed przykrymi konsekwencjami ujawnienia prawdy (Arcimowicz, Cantarero, Soroko, 2015,

¹ Z uwagi na temat artykułu przegląd badań dotyczących kłamstwa w życiu codziennym został ograniczony do wybranych opracowań. Więcej w : Persaud, 2005; Aquino, 2005; White, 2000, DePaulo, DePaulo, Tang, Swaim, 1996; Wood, Schmidtke, Decker, 2007; Adler, 2007; Reeves, 2006; Mann, Vrij, Bull, 2002; Gneezy, 2005; Greengard, 1997, McConnon, 2007.

s. 24-29). Badaczka powołuje się również na inny podział wyodrębniony przez Ekmana (2011): kłamstwo zorientowane na siebie i na innych. Pozwala to na wyodrębnienie bardziej złożonej motywacji do kłamstwa i lepszego jej zrozumienia. Na podstawie wyników swoich badań, K. Cantarero zidentyfikowała również cztery główne przyczyny, które powstrzymują Polaków od kłamania. Są to: (1) kary, (2) straty w relacji z osobą okłamywaną, (3) cierpienie osoby, która jest okłamywana oraz (4) oczekiwany brak krytyki za mówienie prawdy. Pierwsza przyczyna definiowana jest przez zasady postrzegane jako własne sumienie, moralność (intrapyschiczne czynniki), ale też zewnętrzne, takie jak np. religia, normy społeczne. Straty w relacji można rozumieć jako utratę zaufania czy całkowite zerwanie więzi. Świadomość, że można kogoś zranić jest również ważnym czynnikiem, który powstrzymuje przed kłamanem oraz brak negatywnych konsekwencji za mówienie prawdy (Arcimowicz, Cantarero, Soroko, 2015, s. 27).

Na podstawie przeglądu literatury psychologicznej można wykazać, że empiryczne badania kłamstwa w miejscu pracy są rzadkie. Tym bardziej warto przywołać badania K. Leavitt'a i D.M. Sluss'a (2015), które dostarczyły ważnych informacji na temat motywacji pracowników do kłamstwa, wykraczających poza własny interes, w tym identyfikacji znaczenia cech relacyjnych zorientowanych wokół zagrożeń tożsamościowych w organizacjach i konfliktów ról, które mogą prowadzić do kłamstwa w pracy (Leavitt, Sluss, 2015). W badaniach nad kłamsstwem w pracy, w których koncentrowano się na kontekstach organizacyjnych widoczna jest także koncentracja na jednostce z pominięciem kontekstu społecznego, który stanowi jedynie tło rozważań.

Podobna sytuacja występuje w literaturze z zakresu etyki biznesu. Nieliczne publikacje koncentrują się na analizie znaczeniowego kontekstu organizacyjnego poprzez identyfikację infrastruktury etycznej (Tenbrunsel, Smith-Crowe, 2008), która może prowadzić do etycznych i nieetycznych zachowań w organizacjach, w tym kłamstwa (Treviño, den Nieuwenboer, Kish-Gephart, 2014). Jednak zarówno empiryczne testowanie tych relacji, jak i analiza kontekstów w rzeczywistych warunkach organizacyjnych są słabo rozwinięte. Ponadto skupienie się na typizowaniu klimatów etycznych ogranicza bardziej kompleksową ocenę zróżnicowanych motywacji pracowników do kłamstwa. W przywołanych badaniach zmarginalizowano zakres sprawczości, a wyjaśnienia koncentrowały się na poziomie organizacyjnym (Tenbrunsel, Smith-Crowe, 2008; Treviño, den Nieuwenboer, Kish-Gephart, 2014).

W ramach psychologii społecznej istnieje niewiele badań empirycznych, które koncentrują się na kłamsstwie w kontekście organizacyjnym (DePaulo i in., 1996; Gino, Pierce, 2009; Gaspar, Chen, 2016). Badania zachowań kłamlwych w odniesieniu do cech

behawioralnych są przede wszystkim analizowane poza otoczeniem organizacyjnym i często obejmują eksperymenty laboratoryjne (Hegarty, Sims, 1979; Jacquemet i in., 2019), a także sondaże diagnostyczne. Przykładem tych ostatnich jest badanie R.J. Boyle, J.A. Clements i J.G. Proudfoot (2018), w którym wykorzystano metodologię Ekmana (2011) pięciu rodzajów emocji związanych z kłamstwem, aby opracować model przewidywania kłamliwych zachowań w oparciu o skłonność jednostki do oszukiwania innych i zastosować go do środowiska pracy.

Jak dowodzą wyniki badań kłamstwo jest obecne w miejscu pracy. Ludzie angażują się we wszelkiego rodzaju nieuczciwości w miejscu pracy: kłamią na temat swojego CV podczas rozmów kwalifikacyjnych, ukrywają faktyczny stan zdrowia, wyolbrzymiają swoją kreatywność i produktywność, ukrywają swoje wady i porażki, przypisują sobie zasługi innych i kłamią aby podważać kompetencje współpracowników, z którymi konkurują o awanse lub inne ograniczone zasoby (Shalvi i in., 2011). Współcześnie od pracowników wymaga się wiedzy eksperckiej, nieomyślności a jednocześnie wysokiej wydajności. Taka sytuacja skutkuje tym, że są oni narażeni na duże ryzyko popełniania błędów w pracy. Rodzi się wówczas pokusa, aby kłamać w celu zakamuflowania swoich deficytów wiedzy, kompetencji, czy też ukryć niedyspozycje psycho-fizyczne, czy w końcu ukryć błędy, które zostały popełnione w procesie pracy (Rożnowski, Fortuna 2020). Również postawy pracowników wobec zaufania i lojalności w procesie pracy zmieniają się. Wyniki badań R.S. Adlera (2007) wykazały, że 56% badanych pracowników odczuwało presję, aby działać nieetycznie lub nielegalnie. Blisko 48% pracowników faktycznie zaangażowało się w nieetyczne lub nielegalne działanie w ciągu ostatniego roku (nieefektywna praca, ukrywanie błędów, nadużywanie lub kłamanie w obszarze zwolnień lekarskich, oszukiwanie klientów, okłamywanie przełożonego lub podwładnego lub przypisywanie sobie zasług lub pomysłów współpracowników). Około 60% pracowników odczuwało większą presję niż pięć lat temu, aby zrobić coś nieetycznego lub bezprawnego (Adler, 2007, s. 70-71). W innym badaniu 75% badanych pracowników przyznało, że skłamałoby ponownie, gdyby dano im taką szansę (Adler, 2007, s. 70). Według McConnon (2007), około 25% ankietowanych pracowników w USA stwierdziło, że zaobserwowało, że pracownicy okłamują klientów, dostawców, współpracowników.

Według W.T. Ross, D.C. Robertson (2000), trzy główne formy nieuczciwości pracowników obejmują: (1) oszustwa związane z najwyższym kierownictwem, (2) oszustwa związane z odszkodowaniami należnymi pracownikom oraz (3) kłamstwa pracowników i kradzieże. Oszustwa najwyższego kierownictwa często występują z powodu nieskutecznych systemów kontroli, własnego interesu i większego ryzyka i konkurencji w zmieniającym się rynku pracy. Szacuje się, że amerykańskie firmy tracą około 6% przychodów z tytułu oszustw

pracowniczych, które obejmują zachowania takie jak: fałszywe dane w CV, kłamstwa na temat rejestrów karnych, kradzieże, prowadzenie konkurencyjny biznesów, ukrywanie nadużywania substancji psychoaktywnych, nieefektywne wywiązywanie się z powierzonych obowiązków (Ross, Robertson, 2000). Ponadto S. Shellenbarger (2005) stwierdził, że liczba kandydatów do pracy zgłaszających fałszywe referencje osiągnęła najwyższy poziom od trzech lat, a około 12% życiorysów zawiera fałszywe informacje. Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki polskiego badania przeprowadzonego przez IBBC Group, z którego wyłania się niepokojący obraz. Aż 81% respondentów przyznało, że padło ofiarą oszustwa lub złapało sprawcę na gorącym uczynku w kłamstwie w CV kandydatów do pracy (*Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy*, 2022).

Pracownicy kłamią również na temat swojego stanu zdrowia i czasu wolnego. Blisko 3/5 skontrolowanych osób symulowało chorobę, aby uzyskać dni wolne od pracy, które były wykorzystywane do dbania o osobiste potrzeby, rodzinę, nagłe wypadki lub po prostu odpoczynek. Równie często pracownicy stosują zachowania kłamliwe dotyczące korzystania z oprogramowania w firmie w celach prywatnych, zawyżania kosztów wyjazdów służbowych, kradzieży długopisów biurowych (Shellenbarger, 2005). W innych badaniach przeprowadzonych w USA i Kanadzie – 58% sekretarek przyznało, że skłamało na temat lokalizacji swojego szefa, 27% poświadczyło autentyczność dokumentu bez zapoznania się z oryginałem, 12% widziało tajne protokoły spotkań korporacyjnych, a 10% usunęło lub zniszczyło szkodliwe informacje (Sharpe, 1998).

Obszernie problematyka kłamstwa w miejscu pracy jest analizowana w badaniach prowadzonych w socjologii pracy i organizacji. Ten strumień badań zwraca uwagę na interpretację kłamstwa w szerszym kontekście organizacyjnym, które pozwala na analizowanie i wyjaśnianie relacji społecznych, leżących u podstaw kłamstwa (Taylor, Tyler 2000; Bone, 2006; Jackson, 1991; Ackroyd, Thompson, 1999; Patwardhan, Noble, Nishihara, 2009; Nath 2011; Sallaz, 2015; Brannan, 2017, Jenkins, Delbridge, 2017; Alpert, Noble, 2009). Zaprezentowane wyniki badań społecznych podkreślają złożoność kłamstwa w miejscu pracy i zwracają uwagę, że mówienie nieprawdy nie jest całkowicie strukturalnie zdeterminowane przez organizację, ani też nie jest całkowicie wynikiem wolnej woli pracowników. Ponadto badania te pokazują zarówno różne sposoby promowania przez organizację kłamstwa, jak i zróżnicowane reakcje i racjonalizacje, które stosują pracownicy, aby stłumić wyrzuty sumienia spowodowane stosowaniem kłamstwa w swoim miejscu pracy. W niektórych przypadkach kłamstwo jest znormalizowane, a pracownicy mają swobodę

w angażowaniu się w zachowania nieuczciwe, podczas gdy w innych przypadkach kłamstwo jest odbierane jako negatywna i przymusowa cecha pracy.

Metoda badania, technika, narzędzie badawcze. Charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową, techniką badawczą był opracowany przez autorów badania kwestionariusz składający się z dwóch podskal: (1) kłamstwa egoistycznego oraz (2) kłamstwa empatycznego. Narzędzie składało się z 30 pytań, na które badany udzielał odpowiedzi na 5-stopniowej skali (gdzie 1 oznacza *zdecydowanie nieusprawiedliwione*, a 5 – *zdecydowanie usprawiedliwione*). Im wyższy wynik na danej skali, tym większe przekonanie osoby, iż kłamstwo jest usprawiedliwione. Wskaźnik rzetelności alfa Cronbacha jest satysfakcjonujący ($\alpha = 0,87$). W wyniku analizy czynnikowej wyodrębniono 2 czynniki, które wyjaśniają 44% wariacji. Do kwestionariusza dołączona została metryczka, w której znalazły się pytania o podstawowe dane demograficzne (płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania) oraz pytanie o rodzaj wykonywanej pracy. W badaniach zastosowano celowy dobór próby, ze względu na wysokie koszty realizacji próby losowej.

Próba badawcza składa się z 260 pracowników, którzy wypełnili kwestionariusz na terenie Zielonej Góry (112 osób), Słubic (75 osób) i Międzyrzecza (73 osób). Wśród badanych wyróżniono trzy grupy zawodowe: urzędnicy (85 osób), pracownicy sektora usług (86 osób) oraz specjaliści branży IT (89 osób). Wybór Zielonej Góry wynikał z faktu pełnienia funkcji stolicy województwa. Pozostałe dwa ośrodki zostały dobrane ze względu na skrajne wskaźniki bezrobocia na ich terenie: jeden z najniższych w województwie w przypadku Świebodzina i jeden z najwyższych – w przypadku Międzyrzecza. W badaniu wzięło udział 126 kobiet (48,5%) oraz 134 mężczyzn (51,5%). Średnia wieku wyniosła 44,65, min. 22, max. 66 lat. Obliczenia statystyczne wykonano przy użyciu oprogramowania statystycznego IBM SPSS wersja 27 do statystyki opisowej oraz analizy różnic między grupami.

Analiza wyników badań własnych

W celu eksploracji zjawiska i zbadania, w jaki sposób badane grupy różnią się od siebie w zakresie kłamstwa empatycznego oraz egoistycznego zdecydowano się na wykonanie nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa, ponieważ rozkład wyników w grupie pracowników sektora usług nie był zbliżony do normalnego (p z testów Shapiro-Wilka poniżej 0,05). Uzyskane dane wskazują, że urzędnicy oraz pracownicy branży IT uzyskują wyższe wyniki na skali kłamstwa egoistycznego niż pracownicy działu sektora usług. Natomiast

w zakresie kłamstwa empatycznego istotnie wyższe wyniki uzyskali urzędnicy oraz zatrudnieni w usługach. Odrzucono hipotezę zerową na rzecz alternatywnej. Wyniki zaprezentowano w tabelach 1. i 2.

Tabela 1. Wyniki ANOVA rang Kruskala-Wallisa w postawie wobec kłamstwa egoistycznego

Zmienna zależna: kłamstwo egoistyczne	Zmienna niezależna (grupująca): grupa zawodowa Test Kruskala-Wallisa: $H = 7,013$; $p = 0,041$		
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia ranga
urzędnicy	45,78	3,83	148,39
pracownicy sektora usług	38,93	8,69	91,17
specjaliści branży IT	40,72	9,90	108,55

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki ANOVA rang Kruskala-Wallisa w postawie wobec kłamstwa empatycznego

Zmienna zależna: kłamstwo empatyczne	Zmienna niezależna (grupująca): grupa zawodowa Test Kruskala-Wallisa: $H = 4,822$; $p = 0,048$		
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia ranga
urzędnicy	43,67	10,30	143,61
pracownicy sektora usług	39,00	8,90	116,32
specjaliści branży IT	33,41	7,87	100,82

Źródło: opracowanie własne.

Aby sprawdzić, jak kształtują się postawy badanych wobec kłamstwa empatycznego oraz egoistycznego zdecydowano się na wykonanie parametrycznego testu różnic, jakim jest t-Studenta, ponieważ zmienna „postawa wobec kłamstwa egoistycznego” oraz „postawa wobec kłamstwa empatycznego” są zmiennymi ilościowymi oraz obydwie porównywane grupy mają podobną liczebność. Testy Shapiro-Wilka okazały się nieistotne statystycznie, więc rozkład wyników w obu grupach jest zbliżony do normalnego. Wariacje porównywanych grup są homogeniczne (wynik testu Levene’a jednorodności wariancji jest nieistotny statystycznie), natomiast test t-Studenta wykazał istotne różnice między grupami. Wnioskować można, iż mężczyźni uzyskują wyższe wyniki w zakresie kłamstwa egoistycznego. Brak istotnej korelacji dla zmiennej kłamstwa empatycznego. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki testu t-Studenta

Test t-Studenta dla prób niezależnych						
Rodzaj kłamstwa	t	N ważnych		Średnia		p (dwustronna)
		Gr. 1	Gr. 2	Gr. 1	Gr. 2	
kłamstwo egoistyczne	-1,070	126	134	37,68	41,03	0,040*
kłamstwo empatyczne	-1,034	126	134	36,59	34,77	0,141

* $p < 0,05$

Gr. 1 – kobiety; Gr. 2 – mężczyźni

Źródło: opracowanie własne.

Zbadano również zależność między postawami wobec różnego rodzaju kłamstwa a wiekiem osób badanych. Do analizy użyto współczynnika r Pearsona, ponieważ obydwie zmienne są ilościowe oraz rozkład ich wyników jest zbliżony do normalnego. Im wyższy wiek badanych, tym mniej skłonni są oni usprawiedliwiać mówienie kłamstwa empatycznego. Brak istotnej korelacji dla postawy wobec kłamstwa egoistycznego. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Związek wieku z postawą wobec różnych rodzajów kłamstwa

Postawa wobec kłamstwa	Wiek	
	r	p
kłamstwo egoistyczne	-0,11	0,109
kłamstwo empatyczne	-0,19	0,006**

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja wyników

W toku analiz statystycznych wykazano, że istnieją istotne statystycznie różnice między poszczególnymi grupami zawodowymi a ich postawami w zakresie dwóch rodzajów kłamstw. Urzędnicy oraz specjaliści IT w dużo większym stopniu akceptują zafalszowywanie rzeczywistości, aby móc osiągnąć swoje cele, czy też czerpać osobiste korzyści z takiego postępowania. Natomiast chcąc utrzymać pozytywne kontakty interpersonalne – urzędnicy oraz pracownicy sektora usług akceptują dopuszczenie mówienia nieprawdy, zdecydowanie chętniej przystają na takie zachowanie, nie negując go.

Mężczyźni chętniej usprawiedliwiają stosowanie kłamstwa egoistycznego w pracy niż kobiety. Wraz z wiekiem maleje chęć do usprawiedliwiania kłamstwa empatycznego. Młodsze osoby badane nie widzą nic złego w prawieniu komplementów szefowi i/lub

współpracownikom, aby poprawić relacje, zyskać sympatię. Może być to spowodowane m.in. chęcią utrzymania dotychczasowej posady czy szybszego awansu.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia niniejszego badania. Stosunkowo nieduża próba badawcza oraz zastosowanie nieparametrycznego testu do analizy różnic między grupami nie pozwalają estymować wyników na całe społeczeństwo. Jest to wycinek badań prowadzonych w tym obszarze, który nie pozwala na zbyt obszerne generalizowanie wyników. Uzyskane rezultaty ukazują związek pomiędzy specyfiką pracy a postawami wobec kłamstwa. Odpowiadają na pytania kiedy osoby są bardziej skłonne uznać mówienie nieprawdy za czyn niemoralny, a kiedy decydują się na usprawiedliwienie takiego zachowania, uznanie go za mniej szkodliwy.

Kolejne badania powinny dotyczyć motywów, którymi pracownicy kierują się kłamiąc. Ponadto warto byłoby dokonać analizy w innych grupach zawodowych. Oprócz tego, należałoby się zastanowić nad innym sposobem mierzenia zmiennych niż tylko metodą kwestionariuszową, ponieważ dostarcza ona informacji o deklaracji osoby badanej, a nie o stanie faktycznym, a z rozbieżności między tymi dwoma stanami, jednostka może sobie nawet nie zdawać sprawy.

Podsumowanie

Reasumując, istnieją dwa powody, dla których ludzie kłamią w pracy: lęk i/lub pokusa. W miejscu pracy lęk często wynika z obawy przed utratą pracy, z obawy przed brakiem poczucia przynależności do grupy lub wykluczeniem, obawy przed byciem nie na bieżąco, obawy przed utratą szacunku innych, czy też obawy przed wykazaniem się brakiem wiedzy i umiejętności. Jeśli chodzi o pokusy, typowe czynniki to: pokusa osiągnięcia wysokiego statusu napędzana przez ego, pokusa pieniędzy, tytułu lub prestiżu, pokusa władzy lub kontroli. Nie istnieje uniwersalne podejście do zarządzania pracownikami stosującymi kłamstwo w miejscu pracy. Na pewno warto zniechęcać do kłamstwa, budując kulturę upodmiotowienia, w której zaufanie będzie fundamentem więzi relacyjnych. Ważnym elementem każdej relacji w pracy jest zaufanie rozumiane jako układ, w którym oczekujemy i wierzymy, że inna osoba będzie wobec nas uczciwa. Pracodawca musi być w stanie zaufać swoim pracownikom, że będą świadczyć pracę uczciwie, reprezentować organizację w najlepszy możliwy sposób i dbać o najlepszy interes organizacji. Podobnie, pracownik musi mieć zaufanie, że jego pracodawca będzie uczciwy w tym, jak prowadzi działalność i jak wchodzi w interakcje ze swoimi pracownikami. Ponadto współpracownicy muszą mieć zaufanie do siebie nawzajem. Utrata zaufania oznacza brak wiary w prawdomówność pracownika i stanowi jedną z obiektywnych

i racjonalnych przyczyn, na podstawie których pracodawca ma prawo podjąć decyzję o wyciągnięciu konsekwencji łącznie z rozwiązaniem z nim umowy.

Pracodawcy, aby zapobiec nieuczciwości w miejscu pracy powinni promować kulturę pracy, w której uczciwość jest nagradzana. Mogą to zrobić, zachęcając do otwartej komunikacji między pracownikami i przełożonymi. Ponadto powinni stawiać swoim pracownikom bardzo jasne oczekiwania, jeśli chodzi o uczciwość i podkreślać, jakie konsekwencje poniosą pracownicy, jeśli będą nieuczciwi.

Bibliografia

Ackroyd, S., Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Adler, R.S. (2007). Negotiating With Liars. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 69-74.

Alpert, G.P., Noble, J.J. (2009). Lies, True Lies, and Conscious Deception: Police Officers and the Truth. *Police Quarterly*, 12(2), 237-254. DOI: <https://doi.org/10.1177/1098611108327315>

Antas, J. (2008). *O kłamstwie i kłamaniu*. Kraków: Universitas.

Aquino, K., Becker, T.E. (2005). Lying in negotiations: how individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 661-679. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.332>

Arcimowicz, B., Cantarero, K., Soroko, E. (2015). Motivation and Consequences of Lying. A Qualitative Analysis of Everyday Lying. *Forum Qualitative Social Research Sozialforschung*, 16(3). Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/281866246_Motivation_and_Consequences_of_Lying_A_Qualitative_Analysis_of_Everyday_Lying

Bok, S. (1980). *Lying: Moral choice in public and private life*. New York: Vintage Publishing.

Bone, J. (2006). *The Hard Sell: An Ethnographic Study of the Direct Selling Industry*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

Boyle, R.J., Clements, J.A., Proudfoot, J.G. (2018). Measuring Deception: A Look at Antecedents to Deceptive Intent. *American Journal of Psychology*, 131(3), 347-367. DOI: <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.131.3.0347>

Brannan, M.J. (2017). Power, corruption and lies: Misselling and the production of culture in financial services. *Human Relations*, 70(6), 641-667. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726716673441>

Butler, D.B., Burgoon, J.K. (1996). Interpersonal Deception Theory. *Communication Theory*, 6(3), 203-242. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00127.x>

Chudy, W. (2007). *Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie*, tom 2. Warszawa: Oficyna Naukowa.

DePaulo, B.M., Kashy, D.A., Kirkendol, S.E., Wyer, M.M., Epstein, J.A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 979-995. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.979>

DePaulo, P.J., DePaulo, B.M., Tang, J., Swaim, G.W. (1996). Lying and Detecting Lies in Organizations. W: Giacalone, R.A., Rosenfeld, P. (red.), *Impression Management in Organizations* (s. 377-393). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Ekman, P. (2011). *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Filek, J. (2009). Kłamstwo w sferze gospodarczej jako jeden z czynników osłabiających mechanizm wolnorynkowy. W: Zuziak, W., Byrska, J.M. (red.), *Kłamstwo w życiu publicznym* (s. 101-110). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie.

Gaspar, J.P., Chen, C.C. (2016). The Unconscious Conscience: Implicit Processes and Deception in Negotiation. *Negotiation Journal*, 32(3), 213-229. DOI: <https://doi.org/10.1111/nejo.12157>

Gino, F., Pierce, L. (2009). Dishonesty in the Name of Equity. *Psychological Science*, 20(9), 1153-1160. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02421.x>

Gneezy, U. (2005). Deception: The Role of Consequences. *American Economic Review*, 95(1), 384-394.

Greengard, S. (1997). 50% Of Your Employees Are Lying, Cheating & Stealing, *Workforce*, 76(10), 44-53.

Gustowska-Szwaja, K., Lachman, Z., Stańda, J. (1971). *Falszywe zeznania i ich przyczyny*. Kraków: Prokuratura Generalna.

Hegarty, W.H., Sims, H.P. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 331-338. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.3.331>

Jackson, J. (1991). Telling the truth. *Journal of Medical Ethics*, 17, 5-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/jme.17.1.5>

Jacquemet, N., Luchini, S., Rosaz, J., Shogren, J.F. (2019). Truth Telling Under Oath. *Management Science*, 65(1), 1-457. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2892>

Jadacki, J. (2002). *Spór o granice języka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.

Jenkins, S., Delbridge, R. (2017). Trusted to Deceive: A Case Study of 'Strategic Deception' and the Normalization of Lying at Work. *Organization Studies*, 38(1), 53-76. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840616655481>

Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy (2022). Pobrano z: https://hrpolska.pl/uploads/Raport_K%C5%82amstwa%20w%20CV%20na%20polskim%20rynku%20pracy.pdf

Kotarbinski, T. (1974). *Kurs logiki dla prawników*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Leavitt, K., Sluss, D.M. (2015). Lying for Who We Are: An Identity-Based Model of Workplace Dishonesty. *Academy of Management Review*, 40(4), 587-610. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0167>

Leslie, I. (2011). *Born liars: Why we can't Live Without Deceit*. Toronto: House of Anansi.

Lipczyńska, M., Czeszejko-Sochacki, Z. (1980). *Technika i taktyka zadawania pytań w procesie a rola adwokata*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze.

Mann, S., Vrij, A., Bull, R. (2002). Suspects, Lies, and Videotape: An Analysis of Authentic High-Stake Liars. *Law and Human Behavior*, 26(3), 365-376. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015332606792>

McConnon, A. (2007). An Uptick in Untruths. *Business Week*, 4063.

Nath, V. (2011). Aesthetic and emotional labour through stigma: National identity management and racial abuse in offshored Indian call centres. *Work, Employment and Society*, 25(4), 709-725. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017011419726>

Office for National Statistics (2010). Mid-year population estimates 2009. Pobrano z: <https://www.ons.gov.uk/atoz>

Patwardhan, A., Noble, S., Nishihara, C. (2009). The use of strategic deception in relationships. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 318-325. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040910973422>

Persaud, R. (2005). The Truth about Lies. *New Scientist*, 187(2510), 28-32.

Piechowicz, R. (2009). Kłamstwo, prawda i... .W: Zuziak, W., Byrska, J.M. (red.), *Kłamstwo w życiu publicznym* (s. 31-41). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie.

Reeves, R. (2006). *When Lying Is Acceptable*. London: Management Today.

Ross, W.T., Robertson, D.C. (2000). Lying: The Impact of Decision Context. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 409-440. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857884>

Rożnowski, R., Fortuna, P. (2020). *Psychologia biznesu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Sallaz, J. (2015). Permanent Pedagogy: How Post-Fordist Firms Generate Effort but Not Consent. *Work and Occupations*, 42(1), 3-34. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888414551207>

Shalvi, S., Dana, J., Handgraaf, M.J.J., De Dreu, C.K.W. (2011). Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 181-190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.02.001>

Sharpe, R. (1998). What's Are Good Secretaries to Do When the Boss Asks Them to Lie?. *The Wall Street Journal*. Pobrano z: <https://www.wsj.com/articles/SB886462705671348000>

Shellenbarger, S. (2005). How and Why We Lie at the Office: From Pilfered Pens to Padded Accounts. *The Wall Street Journal*. Pobrano z: <https://www.wsj.com/articles/SB111162391698488207>

Sidgwick, H. (1874). *The Methods of Ethics*. London: Macmillan.

Simply Hired (2022). *Telling White Lies at Work*. Pobrano z: <https://blog.simplyhired.com/telling-white-lies-at-work/>

Sosenko, K. (2009). Usprawiedliwienie kłamstwa. W: Zuziak, W., Byrska, J.M. (red.), *Kłamstwo w życiu publicznym* (s. 15-29). Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie.

Taylor, S., Tyler, M. (2000). Emotional labour and sexual difference in the airline industry. *Work, Employment and Society*, 14(1), 77-95. Pobrano z: <http://www.jstor.org/stable/23747628>

Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>

Treviño, L.K., den Nieuwenboer, N.A., Kish-Gephart, J.J. (2014). (Un)Ethical behaviour in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>

Vrij, A. (2000). *Detecting Lies and Deceit: The Psychology of Lying and the Implication for Professional Practice*. Chichester, Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd.

White, L. (2000). Telling More: Lies, Secrets, and History. *History and Theory*, 39(4), 11-22. Pobrano z: <http://www.jstor.org/stable/2678047>

Witkowski, T. (2006). *Psychologia kłamstwa. Motywy – strategie – narzędzia*. Taszów: Moderator.

Wood, J.L., Schmidtke, J.M., Decker, D.L. (2007). Lying on Job Applications: The Effects of Job Relevance, Commission, and Human Resource Management Experience. *Journal of Business Psychology*, 22(1), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9048-7>