

Uniwersytet SWPS

Wydział Psychologii

**Rola narcyzmu liderów oraz form identyfikacji organizacyjnej kadry w kształtowaniu
jakości relacji i dobrostanu w pracy**

The role of leaders' narcissism and forms of organizational identification of the staff in
shaping the quality of relations and well-being at work

Justyna Bąba

Praca doktorska napisana pod kierunkiem

dr hab. Aleksandry Cisłak-Wójcik

Warszawa 2024

Podziękowania

Przeprowadzenie tych badań oraz spisanie tej rozprawy nie byłoby możliwe bez wielu osób, które na każdym etapie pracy badawczej udzielały mi wsparcia. Przede wszystkim dziękuję mojej promotorce – dr hab. Aleksandrze Cislak-Wójcik za to, że była moim wytrwałym przewodnikiem po świecie badań, nieustannie mobilizowała mnie do rozwoju, zdobywania nowych umiejętności i szukania rozwiązań, oraz niezmiennie wierzyła we mnie i sens mojej pracy. Bez niej ten projekt nie zostałby zrealizowany. Dziękuję również wszystkim kolegom i koleżankom z Centrum Badań nad Relacjami Społecznymi Uniwersytetu SWPS za możliwość uczenia się oraz inspirujące rozmowy. Dziękuję też dr Aleksandrze Cichockiej za okazane wsparcie i szansę współpracy przy ciekawych projektach. Jestem wdzięczna Szkole Doktorskiej Uniwersytetu SWPS za szansę rozwoju i zapewnienie warunków do pracy nad badaniami, a w szczególności wszystkim kolegom i koleżankom ze Szkoły za inspirację i wymianę doświadczeń.

Dziękuję wreszcie moim bliskim – rodzinie, najbliższym przyjaciołom i znajomym, wszystkim, którzy okazali mi wsparcie, zarówno organizacyjne, jak i emocjonalne w czasie pracy nad tym projektem. Szczególnie dziękuję najbliższym, którzy cierpliwie znosili moją nieobecność przez ten czas i wytrwale kibicowali.

Na koniec dziękuję wszystkim organizacjom, które zdecydowały się na udział w tym projekcie oraz wszystkim osobom, które przyczyniły się do jego realizacji.

Streszczenie

Celem pracy było zaobserwowanie manifestacji form narcyzmu indywidualnego liderów (wrażliwej vs sprawczej vs wspólnotowej) oraz form identyfikacji organizacyjnej liderów (narcystycznej vs bezpiecznej) w różnych obszarach jakości relacji w organizacji i dobrostanu pracowników w pracy, przy uwzględnieniu identyfikacji organizacyjnej pracowników w jej różnych formach. W badaniach nad narcyzmem indywidualnym liderów koncentrowano się na efektach nasilenia narcyzmu, rzadziej uwzględniając jego formy, a narcyzm organizacyjny liderów był w dotychczasowych badaniach pomijany. Silną tożsamość organizacyjną wiązano zwykle z korzyściami dla organizacji i pracowników. Jednakże współczesne badania nad formami tożsamości społecznej pokazują, że forma defensywna, jaką jest narcyzm kolektywny, wiąże się z negatywnymi manifestacjami. W większości badań nie kontrolowano też zmienności wynikającej z kontekstu konkretnej organizacji. W pracy postawiłam zatem hipotezy dotyczące związku tych zmiennych z funkcjonowaniem osób zatrudnionych w organizacjach. W celu ich weryfikacji przeprowadziłam dwa badania w schemacie wielopoziomowym, w dwóch kontekstach relacji lider – grupa: Badanie 1 w 29 organizacjach biznesowych (całkowite $N = 941$, w tym 29 liderów organizacji) oraz Badanie 2 w 24 zespołach jednej organizacji (całkowite $N = 246$, w tym 24 liderów zespołów). Rezultaty pokazały, że forma sprawcza narcyzmu liderów oraz narcyzm organizacyjny liderów wiążą się z gorszą jakością relacji w organizacji, podczas gdy forma wspólnotowa narcyzmu liderów oraz bezpieczna identyfikacja organizacyjna liderów wiążą się z lepszą jakością relacji w organizacji. Z gorszym dobrostanem w pracy natomiast wiąże się forma wrażliwa narcyzmu liderów. Związki te zaobserwowano systematycznie w wypadku liderów organizacji, ale nie w wypadku liderów zespołów. Ponadto własna bezpieczna identyfikacja organizacyjna pracowników okazała się w większości przypadków silniejszym predyktorem postrzegania relacji w organizacji jako dobrych oraz odczuwania wyższego dobrostanu w pracy. Taki wzór

wyników sugeruje, że szczególnie w wypadku liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej zarówno formy narcyzmu indywidualnego, jak i formy tożsamości organizacyjnej mają znaczenie i manifestują się odmiennie w obszarach jakości relacji w organizacji oraz dobrostanu pracowników. Ponadto, również forma identyfikacji organizacyjnej pracowników ma istotne znaczenie dla tego, w jaki sposób doświadczają oni relacji w organizacji oraz dobrostanu w pracy.

Słowa kluczowe: przywództwo, narcyzm, identyfikacja organizacyjna, narcyzm organizacyjny, relacje społeczne, dobrostan w pracy

Abstract

The aim of this research was to examine organizational manifestations of various forms of leaders' individual narcissism (vulnerable vs. agentic vs. communal) and forms of leaders' organizational identification (narcissistic vs. secure) in different areas of social relations quality and employees' well-being at work, also taking into account the form of employees' organizational identification. Past work on narcissistic leaders have focused predominantly on the effects of narcissism intensity, rarely distinguishing between its different forms. Interestingly, leaders' organizational narcissism has been almost completely overlooked. Strong organizational identity has typically been associated with benefits for the organization and its employees. Contemporary research on forms of social identity shows, however, that a defensive form of ingroup identity, i.e. collective narcissism, is associated with negative manifestations. Additionally, studies on narcissism in organizations often failed to control for variability resulting from the context of a given organization. Therefore, I formulated hypotheses regarding the relationships between these variables and the functioning of individuals at work. To verify them, I conducted two studies relying on multi-level designs, in two leader—group contexts: Study 1 in 29 business organizations (total N = 941, including 29 organizational leaders) and Study 2 in 24 teams of one organization (total N = 246, including 24 team leaders). The results showed that leaders' agentic narcissism and leaders' organizational narcissism are associated with poorer quality of relations in the organization, whereas leaders' communal narcissism and leaders' secure organizational identification are associated with better quality of social relations at work. Considering well-being, leader's vulnerable narcissism is associated with employees' poorer well-being at work. However, these relationships were consistently found for top leaders of organizations, but not for team leaders. Moreover, it was found that employees' own secure organizational identification was generally a stronger predictor of perceiving relationships at work as good and experiencing

higher well-being at work in most cases. This pattern of results suggests that, especially in the case of top leaders, both forms of individual narcissism and forms of organizational identification are important and manifest differently in the areas of social relations quality and employees' well-being at work. Moreover, also the form of employees' organizational identification matters for how they experience relationships and well-being at work.

Keywords: leadership, narcissism, organizational identification, organizational narcissism, social relations, well-being at work

Spis treści

Wstęp.....	9
Rozdział I – Ciemne i jaśniejsze strony narcyzmu indywidualnego u liderów	19
Narcyzm indywidualny – konceptualizacja pojęcia i manifestacje społeczne	20
Dynamika narcyzmu w interakcjach z innymi – narcyzm jako forma defensywnej samooceny	23
Narcyzm liderów jak miecz obosieczny – pozytywne i negatywne manifestacje	27
Znaczenie form narcyzmu dla jego manifestacji w relacjach.....	30
Struktura i manifestacje narcyzmu liderów w organizacjach – podsumowanie stanu badań	35
Rozdział II – Identyfikacja z organizacją jako ważny czynnik kształtujący funkcjonowanie organizacji i jej członków	38
Korzyści płynące z silnej identyfikacji dla grupy i jej członków	41
Korzyści płynące z silnej identyfikacji w organizacjach.....	44
Bezpieczna versus defensywna forma identyfikacji a funkcjonowanie grupy i jej członków.....	48
Formy i manifestacje tożsamości społecznej w organizacjach – podsumowanie stanu badań	55
Rozdział III – Jakość relacji w organizacji i dobrostan w pracy jako grupowe i indywidualne aspekty efektywnego funkcjonowania w organizacji.....	58
Znaczenie jakości relacji dla efektywnego funkcjonowania organizacji	58
Efekty wspierających versus destrukcyjnych relacji z przełożonymi i współpracownikami	59
Indywidualny dobrostan a efektywne funkcjonowanie w organizacji	65
Konceptualizacja i sposoby pomiaru dobrostanu	65

Dobrostan a efektywne funkcjonowanie w pracy.....	69
Relacje i dobrostan pracowników w pracy versus formy narcyzmu liderów i formy identyfikacji organizacyjnej – podsumowanie wniosków	72
Rozdział IV – Badania własne	78
Plan badań.....	82
Badanie 1	83
Metoda	83
Wyniki	93
Podsumowanie wyników Badania 1	174
Badanie 2	179
Metoda	179
Wyniki	181
Podsumowanie wyników Badania 2	261
Rozdział V – Ogólna dyskusja wyników	263
Rola indywidualnego narcyzmu liderского	264
Rola formy identyfikacji organizacyjnej liderów	271
Rola formy identyfikacji organizacyjnej pracowników	274
Implikacje teoretyczne.....	276
Implikacje praktyczne.....	281
Ograniczenia projektu i kierunki przyszłych badań	286
Konkluzje.....	292
Literatura cytowana.....	295

„Half the harm that is done in this world is due to people who want to feel important.”

T. S. Eliot, *The Cocktail Party* (1949/2004)

Kiedy przejrzymy współczesne czasopisma branżowe z kategorii biznesu i zarządzania organizacją, zauważymy, że liderzy organizacji są z jednej strony skupieni na efektywności w realizacji celów, a z drugiej – powtarzają jak mantrę, że najważniejsi są ludzie, ich dobrostan oraz dobra współpraca w zespole. Hogan i Kaiser (2005) w przeglądzie badań nad przywództwem wskazują, że zarówno z efektywnością organizacji w realizacji celów, jak i efektywnym funkcjonowaniem ludzi i zespołów łączy się jakość przywództwa, która z kolei – jak dowodzą autorzy – wiąże się w znacznym stopniu z cechami osobowości lidera.

Hogan i współpracownicy (2021), analizując destrukcyjne efekty przywództwa, przypominają, że podstawowym celem osoby w roli liderek jest umiejętne zmotywowanie zespołu do wspólnej pracy na rzecz założonych celów. Przywództwo powinno służyć realizacji zadań zespołowych i to jest jego zasadniczy cel (zob. też Hogan i in., 1994). Van Vugt i współpracownicy (2008), wychodząc z założeń ewolucyjnych, argumentują, że proces przewodzenia powstał w toku rozwoju ludzkości jako rozwiązanie trudności z koordynowaniem przemieszczania się grup, rywalizacją i utrzymywaniem pokoju między różnymi grupami. Autorzy zwracają uwagę, że znaczące osiągnięcia są zwykle wynikiem wspólnej pracy na rzecz określonego celu, a lider ma za zadanie skoordynować ten wysiłek.

W badaniach nad osobowością liderów wykazano, że stanowiska wiążące się z rolą przywódczą często obejmują osoby o narcystycznym rysie osobowości (m.in. Campbell i in., 2011; Galvin i in., 2010; Harms i in., 2011; Judge i in., 2006; Kets de Vries i Miller, 1985; Rosenthal i Pittinsky, 2006). Co więcej, takie osoby często nawet zanim obejmą funkcję liderek, są postrzegane przez otoczenie jako potencjalni przywódcy, czego przyczyną może być to, że niektóre cechy, zwłaszcza te łączone z narcyzmem wielkościowym, takie jak np.

tendencje do dominowania w grupie, okazywanie pewności siebie czy nasilenie ekstrawersji, wpisują się w prototypowy społeczny obraz lidera (Brescoll, 2011; Grijalva i in., 2015; Judge i in., 2002). Jednakże, jak przekonują Hogan i współpracownicy (2021) stawanie się liderem (*emerging leader*) i efektywnie działanie w ramach tej roli (*leadership performance*) to niekoniecznie to samo. Nie zawsze osoby, które zostają liderami i początkowo sprawiają wrażenie stworzonych do tej roli, są w niej efektywne nie tylko w kontekście rozwoju własnej kariery, ale także w kontekście funkcjonowania członków organizacji, której przewodzą. Co ciekawe, autorzy przeglądów wiedzy na temat przywództwa liderów organizacji cechujących się narcystycznym rysem osobowości podkreślają, że wnioski na temat efektywności przywództwa liderów narcystycznych są niejednoznaczne – od pozytywnych, takich jak inspirowanie atrakcyjną wizją przyszłości, przez brak istotnych związków, aż do negatywnych, takich jak: wykorzystywanie innych wyłącznie do realizacji osobistych celów, nadmierne eksploatowanie zespołu, niewspieranie rozwoju i osobistych osiągnięć pracowników, niedocenianie ich indywidualnego wkładu oraz manipulowanie otoczeniem i nieetyczne zachowania (zob. m.in. Grijalva i in., 2015; Rosenthal i Pittinsky, 2006; Watts i in., 2013). Przy czym, te negatywne przejawy narcyzmu lidera skutkują zazwyczaj pogorszeniem się współpracy, a z czasem – efektywności, a także większą rotacją w zespołach narcystycznych szefów (Grijalva i in., 2015). Stąd badacze często stwierdzają, że narcystyczne przywództwo ma swoją jasną i ciemną stronę, przy czym ciemna dochodzi do głosu, gdy lider narcystyczny przestaje się starać i kontrolować (m.in. Braun, 2017; Campbell i in., 2011; Hogan i Kaiser, 2005). Według Hogana i Kaisera (2005) narcystyczny lider maskuje swoją ciemną stronę dzięki dobrze rozwiniętym umiejętnościom społecznym, lecz ten sposób sprawdza się tylko w krótkiej perspektywie czasowej. Zachowania napędzane przez ciemną stronę narcyzmu z czasem coraz bardziej się ujawniają, co przyczynia się do zaburzenia zaufania i pogorszenia się relacji w zespole (zob. też Ong i in., 2016). Grijalva i

współpracownicy (2015) w metaanalizie badań dotyczących efektywności narcystycznego przywództwa podkreślają, że narcyzm jest związany pozytywnie ze skutecznym wchodzeniem w role lidarskie oraz że osoby o rysie narcystycznym są skuteczne w zajmowaniu stanowisk lidarskich szczególnie wtedy, gdy członkowie grupy nie znają jeszcze przyszłego lidera wystarczająco dobrze. Natomiast związek nasilenia narcyzmu z efektywnością w roli przywódczej okazał się krzywoliniowy, tzn. w roli lidarskiej efektywne są raczej osoby o średnim nasileniu tej cechy, a poniżej i powyżej średniego poziomu efektywność przywódcza spada.

Warto jednak podkreślić, że – jak zauważają Campbell i współpracownicy (2011) w przeglądzie badań nad narcyzmem liderów – w większości analiz prowadzonych w kontekście organizacyjnym koncentrowano się tylko na wielkościowej formie narcyzmu, a typowego narcystycznego lidera organizacji postrzegano jako osobę raczej ekstrawertyczną, nadmiernie pewną siebie i dominującą. Współcześnie badacze coraz częściej zwracają uwagę na to, że jedną z przyczyn niejednoznacznych niekiedy wyników badań na temat korzystnych i niekorzystnych manifestacji społecznych narcyzmu może być to, że dotychczas zbyt często traktowano narcyzm jako konstrukt jednorodny, rzadko uwzględniając jego różne formy lub wymiary (J. D. Miller i in., 2016).

Obecnie coraz częściej badacze uwzględniają w analizach przynajmniej dwa wymiary narcyzmu – narcystyczny podziw i narcystyczną rywalizację, zgodnie z teorią Backa i współpracowników (2013). Ale coraz więcej autorów przychyła się do hierarchicznej czynnikowej koncepcji narcyzmu, w ramach której rozróżnia się dwie główne formy: narcyzm wielkościowy i wrażliwy, a następnie w obrębie tych form – czynniki (Ackerman i in., 2019; Crowe i in., 2019; Krizan i Herlache, 2018; J. D. Miller i in., 2016, 2021, 2021; M. Rogoza i in., 2023; R. Rogoza i in., 2022; A. G. Wright i Edershile, 2018). Część badaczy postuluje również uwzględnianie w ramach formy wielkościowej dwóch wersji – sprawczej,

cechującej się realizacją wielkościowych potrzeb osoby głównie w domenie sprawczości oraz wspólnotowej, cechującej się realizacją wielkościowych potrzeb głównie w domenie wspólnotowości (Gebauer i in., 2012; M. Rogoza i in., 2023).

Z przytoczonych doniesień wynika, że chociaż badania nad efektami narcyzmu indywidualnego liderów były prowadzone, koncentrowano się w nich głównie na związkach między nasileniem narcyzmu lidera a destrukcyjnymi zachowaniami wobec współpracowników. Przy tym zazwyczaj definiowano narcyzm jako jednorodny konstrukt w jego klasycznym wydaniu wielkościowym. Natomiast paradoksalne niekiedy efekty narcystycznego przywództwa – od bardzo pozytywnych do bardzo destrukcyjnych – przypisywano raczej dynamice funkcjonowania lidera narcystycznego w czasie. Według badaczy, osoby o rysie narcystycznym robią dobre wrażenie na innych, kiedy starają się o rolę liderką, ale w czasie sprawowania tej roli oceniane są coraz gorzej. Gdyby jednak uwzględnić bardziej współczesne konceptualizacje narcyzmu, uwzględniające różne jego formy i aspekty, mogłoby okazać się, że narcyzm liderów manifestuje się rozmaicie w różnych domenach funkcjonowania organizacji w zależności od nasilenia konkretnej formy.

Innym ważnym aspektem roli liderkiej oraz jednocześnie jedną z charakterystyk osobowych lidera okazuje się identyfikacja z organizacją. Współcześni badacze procesów przywództwa podkreślają, że wzbudzanie silnej identyfikacji z organizacją jest jednym z ważnych zadań lidera, oraz że często odbywa się to poprzez codzienne interakcje, sposób komunikacji i styl funkcjonowania liderów w grupie (L. G. E. Smith i in., 2012).

Przedstawiciele nurtu teorii przywództwa opartego na tożsamości społecznej (*social identity theory of leadership*; Hogg, 2001) argumentują, że proces przywództwa jest powiązany z dynamiką tożsamości społecznej, a lider grupy odgrywa kluczową rolę we wzbudzaniu i podtrzymywaniu silnej identyfikacji z grupą (S. A. Haslam i in., 2011; Steffens i in., 2014). Przywódca może to zrobić nie tylko poprzez świadome przekazy, ale także przez

nieświadome modelowanie postaw, a przekonanie o dzieleniu wspólnej tożsamości grupowej ma duże znaczenie w kontekście skuteczności lidera w motywowaniu grupy do zaangażowania na rzecz wspólnych celów (m.in. Ellemers i in., 2004; Epitropaki i in., 2017).

W licznych badaniach dowiedziono, że silne identyfikowanie się z organizacją wiąże się m.in. z większą satysfakcją z pracy, większym zaangażowaniem, dbaniem o interesy całej organizacji a nie tylko o własne cele, mniejszą skłonnością do zmiany miejsca pracy oraz większą skłonnością do poświęceń na rzecz organizacji (zob. np. Abrams i in., 1998; Galvin i in., 2015; Gautam i in., 2004; E.-S. Lee i in., 2015; Meyer i in., 2002; Randsley de Moura i in., 2009; Riketta, 2005; D. van Knippenberg i van Schie, 2000), co może przekładać się na długofalową efektywność organizacji w realizacji założonych celów oraz większą odporność na kryzysy. Ellemers i współpracownicy (2004) zwracają uwagę na to, że gdy kontekst sytuacyjny w pracy odnosi się bardziej do indywidualnych części Ja, motywacja do pracy jest napędzana przez indywidualny interes pracownika, lecz gdy kontekst sytuacyjny pobudza części Ja reprezentujące tożsamość społeczną, poczucie bycia kolektywem, wówczas bardziej prawdopodobne jest, że będzie on czuł potrzebę wzmocnienia tej części siebie, która jest powiązana z grupą, np. poprzez zaangażowanie w realizację wspólnych celów lub zachowania zgodne z normami grupowymi. Autorzy dowodzą ponadto, że wzmocnienie tożsamości grupowej w organizacji pozwala znacząco zapobiegać zjawisku próżniactwa społecznego i zwiększać wydajność całej grupy.

Okazuje się jednak, że znaczenie ma nie tylko siła identyfikacji, ale również jej forma (Cichocka, 2016; Cichocka i Cislak, 2020). W moich badaniach koncentruję się na rozróżnieniu między identyfikacją bezpieczną, nie podszytą defensywnym nastawieniem, a formą defensywną, czyli narcyzmem kolektywnym (Bizumic i Duckitt, 2008; Golec de Zavala i in., 2009). Narcyzm kolektywny przejawia się uogólnioną potrzebą uznania wyższości grupy własnej na tle innych grup i ujawnia się w różnych typach grup społecznych

oraz w różnych kontekstach (Cichocka, 2016; Cichocka i Cislak, 2020; Golec de Zavala i in., 2009), również takich jak religijne, sportowe czy biznesowe (zob. Bocian i in., 2021; Cichocka i in., 2022; Jasko i in., 2020; Larkin i Fink, 2019; Marchlewska i in., 2019; Yustisia i in., 2020). Dowiedziono, że silna narcystyczna tożsamość grupowa wiąże się z niekorzystnymi efektami nie tylko w relacjach międzygrupowych, ale także wewnątrzgrupowych, np. w kontekście dbania o długofalowy interes i dobrobyt nie tylko własny, ale też grupy jako całości (Biddlestone i in., 2022; Cichocka i Cislak, 2020; Cislak, Cichocka i in., 2021; Cislak i in., 2018; Cislak, Marchlewska i in., 2021; Federico i in., 2021; Gronfeldt, Cislak, Marinthe i in., 2023; Gronfeldt, Cislak, Sternisko i in., 2023; Marchlewska i in., 2020; Mashuri i in., 2022; Nowak i in., 2020). Większość dotychczasowych analiz była prowadzona w kontekście grup narodowych, natomiast kontekst organizacji biznesowych jest nadal mniej zbadany. Niemniej jednak, zarówno Galvin i współpracownicy (2015), ujmujący narcyzm organizacyjny jako utożsamienie organizacji z Ja, jak i Müller (2017), która mówi o tożsamości organizacyjnej podszytej motywami wzmocnienia ego (vs rozwoju ego), sugerują, że tożsamość narcystyczna w organizacji może skutkować koncentracją wyłącznie na osobistych celach, a co za tym idzie – wykorzystywaniem innych członków organizacji. Ta sugestia wydaje się sprzeczna z dowodzeniem badaczy analizujących znaczenie wyłącznie siły tożsamości grupowej (por. np. Ellemers i in., 2004), którzy argumentowali, że silna identyfikacja z grupą łączy się z dbaniem o wspólne grupowe cele. Tymczasem w niedawnych badaniach Cichockiej i współpracowników (2022) – zgodnie z przewidywaniami Galvina i współpracowników (2015) oraz Müller (2017) – ujawniono, że osoby przejawiające narcystyczną formę tożsamości organizacyjnej mają tendencje do instrumentalnego traktowania członków zespołu i wykorzystywania organizacji do własnych celów.

Z przytoczonych doniesień wynika zatem, że zarówno w badaniach psychologii organizacyjnej, jak i w badaniach społecznych, identyfikacja z grupą społeczną jest

wskazywana jako ważny czynnik efektywnego funkcjonowania grupy oraz jej członków. Badacze podkreślają też znaczenie wzbudzania identyfikacji organizacyjnej przez liderów dla skuteczności organizacji w realizacji wspólnych celów. Jednakże w dotychczasowych badaniach efektów identyfikacji organizacyjnej, podobnie jak w tradycji badań nad narcyzmem indywidualnym, koncentrowano się głównie na jej sile. Natomiast mało wiemy na temat tego, w jakim stopniu forma identyfikacji organizacyjnej (narcystyczna vs bezpieczna), zarówno w wypadku liderów, jak i samych pracowników, przekłada się na odmienne efekty w zakresie funkcjonowania ludzi w organizacji jako grupie społecznej. Warto też zaznaczyć, że o ile badania na temat manifestacji różnych form identyfikacji organizacyjnej wśród członków organizacji są już prowadzone, to nadal brakuje doniesień na temat form identyfikacji organizacyjnej liderów. Mało wiemy również o tym, czy własna narcystyczna forma identyfikacji pracowników z organizacją przekłada się podobnie, czy też inaczej niż forma bezpieczna, na ich własne efektywne funkcjonowanie w organizacji.

We współczesnych badaniach organizacyjnych zmiennymi wskazywanymi jako jedne z kluczowych w odniesieniu do efektywnego funkcjonowania pracowników są konstruktywne relacje społeczne oraz dobrostan pracowników (zob. m.in. Gittell i in., 2010; Golden i Veiga, 2018; Haider i in., 2018; Moscoso i Salgado, 2021; Nielsen i in., 2017; Vlasisavljevic i in., 2016). Liczne doniesienia wskazują na to, że relacje wiążą się z takimi efektami, jak: innowacyjność i rozwój wiedzy (np. Lowik i in., 2012; McFadyen i Cannella, 2004), dobrostan i satysfakcja z pracy (np. Colbert i in., 2016; Harrison i in., 1998), poziom motywacji (Deci i in., 1989), efektywność w pracy (Golden i Veiga, 2018) oraz efektywność całych organizacji (np. Gittell i in., 2010; Mossholder i in., 2011; Vlasisavljevic i in., 2016). Również badania nad dobrostanem pracowników jako istotnym czynnikiem efektywnego funkcjonowania w miejscu pracy rozwijały się dynamicznie w ciągu ostatnich lat (zob. m.in. Ahmed i Malik, 2019; Cotton i Hart, 2003; Cropanzano i Wright, 1999; Ford i in., 2011;

Haider i in., 2018; Harter i in., 2002; Judge i in., 2001; Lyubomirsky i in., 2005; Montano i in., 2017; Moscoso i Salgado, 2021; van Veldhoven i Peccei, 2015; T. A. Wright i in., 1993, 2002; T. A. Wright i Bonett, 2007; T. A. Wright i Cropanzano, 2000). Okazuje się, że osoby doświadczające wysokiego poziomu dobrostanu cechują się m.in. wysoką wydajnością i są mniej skłonne do kontrproduktywnych zachowań w miejscu pracy (Lyubomirsky i in., 2005), a także znacząco przyczyniają się do wyższej produktywności poszczególnych departamentów organizacji i całej organizacji (Harter i in., 2002). Stąd też rozpoznanie zmiennych, które mogą w istotny sposób przekładać się na jakość relacji i dobrostan pracowników, wydaje się aktualnym wyzwaniem dla osób odpowiedzialnych za efektywne funkcjonowanie organizacji.

Podsumowując, pomimo że procesy związane z narcystycznym przywództwem w organizacjach są intensywnie analizowane, nadal niektóre dylematy dotyczące jego pozytywnych i negatywnych efektów nie zostały rozstrzygnięte. Badacze koncentrowali się do tej pory bardziej na narcyzmie indywidualnym liderów, pomijając całkowicie manifestacje narcyzmu organizacyjnego w charakterystyce osobowej lidera. Dodatkowo w badaniach nad narcyzmem indywidualnym liderów uwzględniano najczęściej jedynie formę wielkościową sprawczą, pomijając często inne formy lub wymiary narcyzmu. Stąd też mało wiemy na temat tego, jak dana forma narcyzmu lidera przekłada się na funkcjonowanie członków organizacji i czy forma narcyzmu indywidualnego ma znaczenie dla efektów przywództwa. W odniesieniu do narcyzmu organizacyjnego natomiast, mało wiemy na temat związków tej formy identyfikacji organizacyjnej liderów z efektywnym funkcjonowaniem członków organizacji. Nie jest jasna również rola formy własnej identyfikacji organizacyjnej pracowników w kontekście relacji z narcystycznym liderem oraz w kontekście efektywnego funkcjonowania w organizacji, a także to, w jakim stopniu własna forma identyfikacji pracowników z organizacją ma znaczenie w kontekście ich podatności na oddziaływania lidera o podobnej

(vs odmiennej) formie identyfikacji organizacyjnej. Ponadto warto zwrócić uwagę na metodologię badań w organizacjach – większość badań jest prowadzona z pominięciem rzeczywistej wielopoziomowej struktury danych, czyli tego, że wariancja efektów obserwowanych u pracowników może być zależna również od ogólnej kultury danej grupy (konkretnej organizacji lub konkretnego zespołu). Niekontrolowanie możliwej zmienności międzygrupowej może prowadzić do błędu I rodzaju, czyli potwierdzenia istnienia efektu, którego w rzeczywistości nie ma (Hox i in., 2018; Nezlek, 2012).

Celem mojej pracy jest rozwinięcie wiedzy na temat manifestacji przywództwa liderów charakteryzujących się różnymi formami narcyzmu indywidualnego oraz różnymi formami identyfikacji organizacyjnej (narcystyczną vs bezpieczną) w obszarze efektywnego funkcjonowania członków organizacji, przy uwzględnieniu również roli własnej formy identyfikacji organizacyjnej pracowników (narcystycznej vs bezpiecznej) w tych procesach. Kluczowym obszarem dla efektywnego funkcjonowania w organizacji jako grupie społecznej, zdolnej do współpracy i realizacji wspólnych celów, wydają się dobre, czyli sprzyjające współpracy relacje. Kluczowym obszarem zaś dla efektywnego indywidualnego funkcjonowania pracowników wydaje się dobrostan w pracy. Stąd też te dwa obszary postanowiłam poddać obserwacji jako zmienne wyjaśniane.

W pierwszej części pracy dokonuję przeglądu koncepcji narcyzmu indywidualnego, kładąc nacisk na badania i koncepcje w nurcie społecznym. Przeprowadzam też dyskusję na temat zasadności uwzględniania we współczesnych badaniach różnych form narcyzmu oraz dokonuję podsumowania stanu badań nad narcyzmem liderów w kontekście organizacyjnym. W kolejnym rozdziale pierwszej części przedstawiam teorię i stan badań nad formami i manifestacjami społecznymi identyfikacji z grupą, w tym identyfikacji z organizacją. Następnie dokonuję podsumowania stanu badań nad znaczeniem jakości relacji w organizacji oraz indywidualnego dobrostanu w pracy dla efektywnego funkcjonowania pracowników.

W drugiej części pracy przedstawiam metodologię i wyniki badań, w których testuję hipotezy na temat: (1) związków trzech form narcyzmu liderów z jakością relacji w organizacji postrzeganą przez pracowników; (2) związków form identyfikacji liderów z organizacją z jakością relacji w organizacji postrzeganą przez pracowników; (3) związków trzech form narcyzmu liderów z dobrostanem w pracy odczuwanym przez pracowników; (4) związków form identyfikacji liderów z organizacją z dobrostanem w pracy odczuwanym przez pracowników; (5) związków form identyfikacji pracowników z organizacją z postrzeganą przez nich jakością relacji w organizacji; (6) związków form identyfikacji pracowników z organizacją z odczuwanym przez nich dobrostanem w pracy.

Obserwację tych związków przeprowadzam w oparciu o dwa obszerne badania w schematach wielopoziomowych, zaplanowane w dwóch kontekstach relacji lider – grupa, tzn. Badanie 1 – z udziałem liderów i liderów różnych organizacji biznesowych ($N = 29$) oraz pracowników tych organizacji ($N = 912$), Badanie 2 – z udziałem liderów i liderów zespołów jednej organizacji ($N = 24$) oraz pracowników tych zespołów ($N = 222$).

Na zakończenie pracy omawiam znaczenie wyników badań nie tylko w kontekście psychologii organizacji i badań nad nowymi koncepcjami przywództwa, ale także w kontekście badań społecznych.

Rozdział I

Ciemne i jaśniejsze strony narcyzmu indywidualnego u liderów

Mechanizm gromadzenia się wokół lidera, który to lider wydaje się na pierwszy rzut oka zdolny do reprezentowania grupy, jest spójny z teorią i badaniami nad przywództwem w kontekście tożsamości społecznej (por. m.in. Hogg, 2001; Hogg i in., 2012; Hogg i van Knippenberg, 2003; D. van Knippenberg i Hogg, 2003). Według tej koncepcji, po raz pierwszy sformułowanej przez Hogga (2001), przywództwo to proces grupowy ściśle powiązany z dynamiką tworzenia się tożsamości społecznej, napędzany przez mechanizmy auto-kategoryzacji społecznej i prototypizacji. Kiedy konkretna grupa społeczna staje się ważna dla ludzi z punktu widzenia ich tożsamości społecznej, mają skłonność do silnej identyfikacji z taką grupą. Członkowie grupy instynktownie kierują do potencjalnego przywódcy potrzebę, aby to on pomógł zdefiniować tożsamość grupy, a tym samym tę część ich własnej tożsamości, która jest powiązana z przynależnością do grupy. Według ustaleń S. A. Haslama i współpracowników (2011) oraz Steffensa i współpracowników (2014), aby pobudzić i właściwie ukierunkować energię członków grupy, czyli skutecznie realizować jeden z głównych celów roli lidarskiej, osoba podejmująca się tej roli musi nie tylko reprezentować grupę („być jednym z nas” zgodnie z mechanizmem prototypu), ale także pobudzać, rozwijać i utrzymywać wspólną tożsamość społeczną (czyli poczucie „my”). Badacze tej tradycji teoretycznej wskazują na ważną rolę sprawiedliwego traktowania członków grupy przez lidera, co – ich zdaniem – przyczynia się istotnie do budowania zaufania, czyli jednego z czynników niezbędnych do efektywnej współpracy i realizowania wspólnych celów (D. van Knippenberg i in., 2007). Podkreślają też znaczenie charyzmy jako ważnej zmiennej wspierającej procesy tworzenia się przywództwa (np. Hogan i in., 2021; B. van Knippenberg i van Knippenberg, 2005). Część autorów zwraca uwagę na cechy wspólne stylu działania liderów narcystycznych i stylu przywództwa transformacyjnego (Bass, 1999), nazywanego

często charyzmatycznym, przez co często dochodziło w przeszłości do łatwego utożsamiania liderów narcystycznych z charyzmatycznymi przywódcami (Judge i in., 2002). Według Hogana i współpracowników (2021), charyzma pomaga narcystycznym liderom objąć lidorską rolę, ale potem narcyzm doprowadza ich do „wykolejenia się” w tej roli (*derailment*), ponieważ przyczynia się do pogarszania relacji w zespole, podejmowania nieprzemysłanych decyzji oraz blokuje uczenie się na bazie doświadczeń. W badaniach przywództwa osób o silnym rysie narcystycznym wykazano, że takie osoby w roli lidorskiej robią często bardzo dobre pierwsze wrażenie, ale w czasie sprawowania funkcji lidorskiej mogą koncentrować się bardziej na własnym wizerunku i osiągnięciu osobistych celów, niż na wspólnym dobru grupy (Grijalva i in., 2015).

Powstaje więc pytanie, w jakim stopniu liderzy o narcystycznym rysie osobowości są w stanie w ogóle zadbać o obszary funkcjonowania członków organizacji, które mogą wydawać się niezwiązane z osobistą skutecznością menedżera w osiągnięciu celów, takie jak konstruktywne relacje grupowe czy dobrostan pracowników w pracy.

Narcyzm indywidualny – konceptualizacja pojęcia i manifestacje społeczne

Narcyzm najczęściej kojarzy się z zaburzeniem osobowości definiowanym w ramach psychologii klinicznej i tradycji psychodynamicznej. Freud (1914) zdefiniował dwie wersje narcyzmu – pierwotną i wtórną. Pierwotny narcyzm opisywał jako naturalny etap rozwojowy dziecka, niezbędny do wzmocnienia Ja. Tak rozumiany narcyzm to koncentracja wyłącznie na własnych potrzebach związanych m.in. z pokarmem, ciepłem, bliskością oraz bezpieczeństwem, która u bardzo małego dziecka służy przetrwaniu i rozwojowi umiejętności elementarnego dbania o zaspokajanie własnych pragnień w przyszłości. Freud uważał, że gdy dziecięce pragnienie stawiania swoich potrzeb zawsze w centrum zainteresowania innych nie ulegnie pomyślnej transformacji w toku rozwoju, w wyniku np. wyjątkowo niesprzyjających warunków środowiska rozwoju lub nieadekwatnej frustracji potrzeb rozwojowych, może

dojść do utrzymywania się tzw. narcyzmu wtórnego u osób dorosłych. Już Freud zwracał uwagę na fakt, że funkcjonowanie społeczne osób narcystycznych może charakteryzować się wykorzystywaniem przez te osoby interakcji i relacji z innymi głównie do regulowania swojego samopoczucia i poprawiania pozytywnego odbioru siebie, co znajduje potwierdzenie w późniejszych koncepcjach i badaniach nad narcyzmem (Campbell i Foster, 2007).

Twórcy teorii relacji z obiektem natomiast podkreślali, że główną przyczyną powstawania rysu narcystycznego w osobowości są nieadekwatne formy interakcji z pierwszymi opiekunami. Kernberg (1974, 1975), który tłumaczy powstawanie rysu narcystycznego, posługując się koncepcją defektu w rozwoju osobowości, twierdzi, że w wyniku nieadekwatnych interakcji z ważnymi opiekunami dochodzi do wewnętrznego rozszczepienia w obrębie Ja na Ja wielkościowe, które w wyobrażeniach osoby narcystycznej powinno budzić podziw oraz Ja niepewne swojej wartości, ukrywające wstyd i pustkę. W tym właśnie rozszczepieniu autor upatruje źródła przeplatających się, pozornie sprzecznych stanów: z jednej strony niskiego poczucia własnej wartości, z drugiej – poczucia samowystarczalności czy wielkościowości. Na podstawie obserwacji klinicznych Kernberg zwraca uwagę na to, że w młodym wieku narcyzm może sprzyjać sukcesom zawodowym, ponieważ osoba z rysem narcystycznym zwykle dąży z determinacją do znaczących osiągnięć, rywalizuje z innymi i w ten sposób próbuje utrzymać pozytywny obraz siebie. Z czasem jednak, na skutek braku bliskich relacji oraz braku autentycznego zaangażowania, przywiązania i zdolności odczuwania głębszej satysfakcji taka osoba może doświadczać poczucia pustki oraz niezadowolenia z jakości życia (Kernberg, 1975).

Z kolei zwolennicy psychodynamicznej teorii *self* szukają źródeł narcyzmu w deficytach wczesnorozwojowych. Uważają oni, że tzw. obrony narcystyczne powstają w toku rozwoju osobowości w odpowiedzi na braki, jakich doświadcza jednostka we wczesnych fazach rozwoju, m.in. brak zauważania i adekwatnego odzwierciedlania jej potrzeb oraz brak

wzmacniania jej autentycznego, naturalnego Ja ze strony ważnych innych (Kohut, 1977). Jak twierdzi Winnicott (1960), twórca pojęcia fałszywego Ja (*false self*), kiedy uwaga i akceptacja ze strony pierwszych ważnych opiekunów jest warunkowa, nie może dojść do pełnego odzwierciedlenia indywidualnego Ja dziecka, takim jakie ono jest, i w związku z tym wytworzenia się w nim obrazu całościowo akceptowanego realnego Ja (*true self*). W to miejsce może wytworzyć się tzw. fałszywe Ja, oparte nie na prawdziwych właściwościach danej osoby, lecz na próbach wchodzenia w role, jakich opiekunowie od tej osoby oczekiwali.

Zgodnie z modelem narcystycznej interpersonalnej samoregulacji (tzw. Modelem Maski – Bosson i in., 2008; Morf i Rhodewalt, 2001), ponieważ wielkościowy obraz siebie jest u osoby narcystycznej oparty na niepewnych lub nierealistycznych podstawach, wymusza to konieczność nieustannego dążenia do potwierdzania tego obrazu w kontaktach z innymi. Stąd osoba o nasilonym rysie narcystycznym jest bardziej niż inni skupiona na tym, jak wypada w oczach otaczających ją ludzi oraz na wybieraniu takich strategii i dokonywaniu takich korekt zachowania, które będą służyły utrzymaniu samooceny na wysokim poziomie. Tego typu korekty mogą się odbywać poprzez zniekształcenia w percepcji rzeczywistości lub poszukiwanie wyłącznie takich sytuacji, w których wysoka samoocena pozostanie niezagrożona. Odnosząc się do takiego rozumienia funkcji narcyzmu w osobowości, niektórzy badacze argumentują, że osoby narcystyczne nie mają wbrew pozorom wysokiej samooceny, lecz raczej samoocenę niestabilną, lub też deklarowaną (jawną) – wysoką a rzeczywistą (niejawną) – niską. Zwracają także uwagę na brak wystarczająco doskonałych narzędzi, umożliwiających weryfikację samooceny na poziomie niejawnym, jako możliwą przyczynę niejednoznacznych rezultatów analiz, dotyczących samooceny u osób narcystycznych (zob. Bosson i in., 2008). We wnioskach z przeglądu badań dotyczących relacji narcyzmu z wysoką samooceną J. D. Miller i współpracownicy (2021) piszą, że są one

słabe i nieuprawniające do postawienia tezy, że narcyzm charakteryzuje się wysoką samooceną lub że może być jednoznacznie określany jako forma wysokiej samooceny.

Dynamika narcyzmu w interakcjach z innymi – narcyzm jako forma defensywnej samooceny

Wiele doniesień badawczych wskazuje na defensywny charakter indywidualnego narcyzmu – jako formy samooceny, która jest pozornie wysoka, ale jednocześnie uzależniona od stałego dostarczania zewnętrznych potwierdzeń (Emmons, 1987; Morf i Rhodewalt, 2001). Osoby narcystyczne z jednej strony cechują się poczuciem wyższości wobec innych i oczekiwaniem specjalnego traktowania (Campbell i in., 2002; Campbell i Foster, 2007; Horvath i Morf, 2009; Krizan i Herlache, 2018), a z drugiej – jak się okazuje, unikają takich informacji lub nawet takich myśli, które mogłyby podważyć ich nadmiernie pozytywny wizerunek siebie (np. Marchlewska i Cichocka, 2017). Czują się często zagrożone w trakcie konfrontacji z opiniami, które nie potwierdzają ich własnych przekonań (Baumeister i in., 1996; Horvath i Morf, 2009; Kernis i in., 1989) i mogą reagować w tego typu sytuacjach wrogością lub agresją (Bushman i Baumeister, 1998). Można powiedzieć, że są ogólnie bardzo wrażliwe na wszelką krytykę (Morf i Rhodewalt, 1993). Osoby osiągające wysokie wyniki na skali narcyzmu cechuje również większa częstotliwość zmian afektu w ciągu dnia, która współgra ze zmiennością poczucia wartości, szczególnie w odpowiedzi na niezadowolające sytuacje związane z obszarem osobistych osiągnięć (Bogart i in., 2004; Emmons, 1987; Rhodewalt i in., 1998; Zeigler-Hill, 2006; Zeigler-Hill i in., 2010). Dowiedziono, że osoby narcystyczne doświadczają pozytywnego samopoczucia – raportują wysoką samoocenę oraz wysoką satysfakcję z życia, kiedy osiągają sukces (Sedikides i in., 2004). Charakteryzuje je większa niestabilność regulacji takich emocji jak gniew czy niepokój oraz reagowanie w odpowiedzi na informacje zwrotne, które sygnalizują niepowodzenie zamiast spodziewanego sukcesu, wrogością lub agresją (Bushman i

Baumeister, 1998; Konrath i in., 2006; Rhodewalt i Morf, 1998; Twenge i Campbell, 2003), albo też silnym dystresem i obniżonym nastrojem (J. D. Miller i in., 2007).

Współcześnie narcyzm jest analizowany albo w kategoriach diagnostycznych, kiedy nasilenie tej cechy jest duże, albo w kategoriach cechy osobowości, ujawniającej się w mniejszym lub większym natężeniu u każdego człowieka (np. Paulhus i Williams, 2002). W kontekście badań prowadzonych w domenie społecznej, narcyzm jest oceniany jako dość niejednoznaczna cecha, a jej nasilenie może wiązać się zarówno z korzystnymi, jak i niekorzystnymi efektami dla samej osoby o rysie narcystycznym, jak i dla jej otoczenia (Campbell i Foster, 2007; Foster i Campbell, 2007; J. D. Miller i Campbell, 2008; Sedikides i in., 2004). Campbell i Foster (2007) definiują narcyzm indywidualny jako cechę osobowości, która przejawia się zniekształconymi, nadmiernie pozytywnymi przekonaniem na swój temat, które okazują się nieadekwatne do rzeczywistości. Badacze ci zwracają uwagę, że osoby narcystyczne szczególnie cenią sobie domenę sprawczości i koncentrują się na utrzymywaniu wysokiej samooceny głównie w obrębie tej właśnie domeny, zwłaszcza w takich aspektach jak: status, władza, sukces i uzyskiwanie przewagi nad innymi. Wysoko oceniają również inteligencję oraz atrakcyjny wygląd i – jak się okazuje – mają skłonność do przeszacowania występowania tego typu cech u siebie (Campbell i in., 2002; Gabriel i in., 1994). Campbell, Goodie i Foster (2004) udowodnili też, że osoby narcystyczne mają skłonności do okazywania nadmiernej pewności co do własnego punktu widzenia w czasie interakcji z innymi i w związku z tym – do podejmowania nadmiernego ryzyka w sytuacjach o niepewnym przebiegu. Osoby o rysie narcystycznym traciły więcej w grach opartych na obstawianiu wyników ze względu na przewidywanie rezultatu w oparciu o własne oczekiwania, a nie rzeczywiste, obserwowane na bieżąco rezultaty. Rose i Campbell (2004) przekonują, że osoby narcystyczne są zorientowane na sukces i dlatego doświadczają

wysokiego poziomu dobrostanu, dopóki go osiągają, albo dopóki widzą postępy na drodze do swoich celów (zob. też Sedikides i in., 2004).

Według badaczy społecznych, osoby o rysie narcystycznym nie cenią natomiast przejawów orientacji wspólnotowej, np. ciepła, moralności czy opiekuńczości, co zdaje się potwierdzać ich sprawczą orientację (Campbell i Foster, 2007). Zaobserwowano też, że osoby o rysie narcystycznym charakteryzują się niskim poziomem cech powiązanych ze wspólnotowością (Bosson i in., 2008), a także niskim poziomem empatii (Ritter i in., 2011) (choć warto zwrócić uwagę, że w tym wypadku badania były prowadzone w grupie klinicznej). Z kolei w badaniach Campbella, Bonacci i współpracowników (2004) narcyzm okazał się powiązany z nadmierną roszczeniowością w relacjach, egoistycznym postrzeganiem związków romantycznych czy okazywaniem agresji w sytuacji zagrożenia dla samooceny (zob. też Bushman i Baumeister, 1998; Kernis i Sun, 1994). Sugeruje to, że jedną z manifestacji społecznych narcyzmu może być gorsza jakość relacji interpersonalnych, co potwierdzają J. D. Miller i Campbell (2008), którzy porównując kliniczną i społeczną konceptualizację narcyzmu, stwierdzają, że w obydwu podejściach jako przejaw narcyzmu pojawia się wyraźna tendencja do antagonistycznego stylu interpersonalnego.

Zdaniem Campbella i Fostera (2007), aby stale podtrzymywać pozytywny obraz własnego Ja i dobre samopoczucie, osoby o rysie narcystycznym stosują strategie interpersonalne służące regulacji samooceny, takie jak: dążenie do bycia zauważonym, dążenie do atrakcyjnego wyglądu i pozytywnego postrzegania przez innych, zdobywanie nad innymi przewagi oraz różnego typu taktyki chronienia się przed postrzeganym zagrożeniem dla wizerunku. Według autorów, część taktyk samoregulacyjnych osób narcystycznych może prowadzić również do pozytywnych skutków w czasie interakcji z innymi, np. osoby narcystyczne mogą sprawiać wrażenie interesujących i zabawnych, łatwo nawiązywać

kontakt, opowiadać interesujące, przyciągające uwagę odbiorcy historie, snuć ciekawe wizje itp. (zob. też Campbell i in., 2011).

Z przywołanych doniesień wyłania się obraz funkcjonowania osób o rysie narcystycznym w relacjach społecznych jako tych, które są bardziej skoncentrowane na potwierdzaniu za wszelką cenę pozytywnego obrazu siebie niż na autentycznym zaangażowaniu w relacje z innymi. Badania te dostarczają przesłanek do założenia, że liderzy o rysie narcystycznym w trakcie interakcji z członkami organizacji mogą być bardziej skoncentrowani na podtrzymywaniu wysokiej samooceny i – co za tym idzie – własnego dobrego samopoczucia, niż na relacji. Rezultaty dotychczasowych analiz sugerują też, że ze względu na stałą koncentrację na podstawowym celu, jakim jest kreowanie sytuacji, które sprzyjają potwierdzaniu wyjątkowo pozytywnego obrazu siebie, osoby narcystyczne mogą nie być autentycznie zainteresowane ani obszarem relacji, ani samopoczuciem osób, z którymi wchodzi w interakcje. Część badaczy (zob. np. Hart i in., 2017, 2018) sugeruje również, że osoby narcystyczne mogą być świadome swoich cech i zachowań, w tym również negatywnych interpersonalnych skutków własnego narcyzmu, ale jednocześnie uważają je za konieczne ze względu na skuteczność w realizacji strategicznych celów, jakie sobie wyznaczają (np. dążenie do sukcesu i władzy), a także z powodu ogólnej potrzeby bycia postrzeganym jako osoby sprawcze. Idąc tym tropem, można spodziewać się, że narcystyczni liderzy będą dążyć raczej do realizacji osobistych celów za wszelką cenę, ignorując możliwe negatywne skutki dla długofalowego efektywnego funkcjonowania członków organizacji, ponieważ uważają, że skuteczność tu i teraz oraz osobista sprawczość są najważniejsze. Koszt w postaci negatywnych skutków dla grupy społecznej, w której funkcjonują, może być przez nich postrzegany jako stosunkowo niski lub racjonalizowany jako niemożliwy do uniknięcia. Pewnym mankamentem większości badań prowadzonych w kontekście społecznym jest koncentracja głównie na klasycznej wielkościowej sprawczej formie narcyzmu. Brak

uwzględnienia innych form narcyzmu sprawia, że nie możemy z całą pewnością dokonać uogólnienia, że wszystkie osoby o rysie narcystycznym stosują w czasie interakcji społecznych zaobserwowane w badaniach strategie, służące podtrzymywaniu wysokiej samooceny. Nie możemy też jednoznacznie wnioskować, że wszystkie strategie służące osobom narcystycznym do podtrzymywania wysokiej samooceny tak samo negatywnie przekładają się na ich funkcjonowanie w relacjach. Nie możemy zatem z całą pewnością stwierdzić, w jakich okolicznościach i od jakich konkretnych przejawów narcyzmu zależą negatywne efekty obserwowane w organizacjach.

Narcyzm liderów jak miecz obosieczny – pozytywne i negatywne manifestacje

W odniesieniu do narcyzmu indywidualnego liderów, badacze relacjonują niejednoznaczne efekty. Z jednej strony wskazują na pozytywne, wysoko cenione przez organizacje cechy przywództwa osób charakteryzujących się wysokim poziomem narcyzmu, takie jak: snucie odważnych wizji, podejmowanie ryzyka, inspirowanie czy pewność siebie (Galvin i in., 2010; Rosenthal i Pittinsky, 2006), i te doniesienia zgadzają się z ogólnymi wnioskami z badań nad osobami narcystycznymi. Z drugiej strony zwracają uwagę, że narcystyczni liderzy bywają mało wrażliwi na potrzeby innych, co może negatywnie wpływać na funkcjonowanie zespołu (Galvin i in., 2010). Dodatkowo, narcystyczni liderzy zazwyczaj bardziej kierują się potrzebą władzy i podziwu niż troską o los organizacji, dlatego mają tendencję do zawłaszczania autorstwa sukcesów i przerzucania odpowiedzialności za porażki na podwładnych, co może nasilać stres i obniżać zaangażowanie w zespole (Rosenthal i Pittinsky, 2006).

Do podobnych wniosków dochodzą Watts i współpracownicy (2013), którzy przeprowadzili badanie, w którym szacowane były różne cechy osobowości 42 amerykańskich prezydentów oraz ich efektywność w różnych obszarach działania jako liderów. Szacunków dokonywała grupa ponad stu ekspertów, używając w tym celu m.in.

baterii różnych kwestionariuszy. Analizy wykazały zarówno pozytywne, jak i negatywne manifestacje narcyzmu. Forma wielkościowa (ale nie wrażliwa) wiązała się z jednej strony z lepszym zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi, perswazyjnością w trakcie publicznych wystąpień związaną ze skutecznym mobilizowaniem zaangażowania, skutecznością w zdobywaniu popularności oraz podejmowaniem śmiałych inicjatyw, a z drugiej – z nieetycznymi zachowaniami oraz zagrożeniem utratą stanowiska z tego powodu. Badacze wykazali również, że poziom narcyzmu u prezydentów był istotnie wyższy niż w populacji oraz rósł wraz ze stażem w tej roli. Można zatem wnioskować o dwustronnej interakcji, tzn. nie tylko osoby o silniejszym rysie narcystycznym częściej obejmują stanowiska liderek, ale też poziom ich narcyzmu (lub być może raczej siła manifestacji narcyzmu) może się rosnać z powodu bycia w roli liderek.

Z kolei badania Chatterjee i Hambricka (2007) w grupie 111 zarządzających organizacjami z branży sprzętu komputerowego i oprogramowania w latach 1992–2004 pokazują, że narcyzm liderów organizacji wiąże się pozytywnie z większą dynamiką decyzji strategicznych dotyczących rozwoju organizacji oraz ich rozmachem, np. liczbą i wielkością przejęć, oraz z większą dynamiką zmian wyników biznesowych. Autorzy sugerują jednak, że narcystyczni liderzy nadmiernie preferują odważne biznesowe działania, które przyciągną do nich uwagę rynku, co skutkuje zwykle większą niestabilnością organizacji, przejawiającą się albo spektakularnymi sukcesami lub dużymi stratami. Zwracają też uwagę, że w analizach porównawczych wyniki firm, którymi zarządzają liderzy o nasilonym rysie narcystycznym, nie wypadają ani lepiej, ani też gorzej od wyników firm liderów o słabszym nasileniu narcyzmu (Chatterjee i Hambrick, 2007), co skłania do wniosku, że popisowe działania narcystycznych prezesów w dłuższej perspektywie nie zmieniają realnie efektywności ani konkurencyjności firmy, a zatem być może bardziej wspierają wielkościowy wizerunek prezesa niż cele firmy.

Wreszcie, w metaanalizie badań nad narcyzmem liderów Grijalva i współpracownicy (2015) wskazują, że narcystyczni szefowie robią dobre wrażenie na pracownikach na początku wchodzenia w rolę liderką i kształtowania się przywództwa. Z czasem ujawniają się jednak negatywne cechy lidera, takie jak arogancja, tendencje do eksploatowania innych na skutek nadmiernych osobistych ambicji oraz koncentracja głównie na wizerunku i osobistych celach. Autorzy przytaczają dowody na związki narcyzmu przełożonych z gorszym funkcjonowaniem pracowników w pracy, takie jak: większa rotacja w zespołach narcystycznych szefów, brak dobrej wymiany informacji prowadzący do niższej efektywności i słabszej współpracy, niewspieranie rozwoju oraz osobistych osiągnięć pracowników, niedocenywanie ich indywidualnego wkładu. Co ciekawe, we wnioskach z badania 515 pracowników w Stanach Zjednoczonych Meurs i współpracownicy (2013) sugerują, że im wyższy poziom narcyzmu, tym silniejsze tendencje do destrukcyjnych zachowań w organizacji, takich jak konflikty między współpracownikami oraz nieproduktywne zachowania wobec organizacji oraz wobec członków zespołu. Autorzy prowadzili badania, kontrolując poszczególne wymiary narcyzmu i odkryli, że nie wszystkie wymiary były tak samo pozytywnie skorelowane z niekorzystnymi efektami. To sugeruje, że w zależności od nasilenia jednego z wymiarów (np. rywalizacji vs potrzeby podziwu) lub w zależności od konkretnej formy (wielkościowa sprawcza vs wspólnotowa vs wrażliwa) manifestacje narcyzmu lidera w relacji do zespołu mogą się różnić.

Z analizowanej literatury wynika, że także w badaniach z udziałem liderów widać pewne niejednoznaczności w odniesieniu do manifestacji narcyzmu. Zwraca uwagę również to, że podobnie jak w innych kontekstach społecznych, większość badań prowadzona jest w oparciu o konceptualizację narcyzmu jako formy wielkościowej sprawczej. Co ciekawe jednak, gdy pojawiają się badania uwzględniające inne formy lub wymiary narcyzmu (np. Meurs i in., 2013; Watts i in., 2013), ujawniają się różnice w jego manifestacjach. Badacze narcyzmu w

organizacjach w przeglądzie doniesień dotyczących narcyzmu liderów (Campbell i in., 2011), zwracają uwagę na utożsamianie wielkościowej formy narcyzmu z typowym narcystycznym liderem organizacji, który jest pewny siebie, dominujący, raczej ekstrawertyczny, ekspansywny i niechętnie przyjmujący krytykę. Przyczyną takiego wizerunku narcystycznego lidera organizacji może być to, że badania nad powstawaniem przywództwa sugerują, iż osoby dążące do roli lidarskiej przejawiają cechy kojarzone raczej z narcyzmem wielkościowym, takie jak tendencje do dominowania, okazywanie pewności w realizacji celu czy nasilenie ekstrawersji (Brescoll, 2011; Grijalva i in., 2015; Judge i in., 2002). Koncentrując się nadmiernie na takiej konceptualizacji narcyzmu, możemy pomijać liderów, którzy np. otrzymali propozycję objęcia roli lidarskiej w ramach awansu w strukturach organizacji, czyli nie starając się o pozycję lidera tak bardzo jak liderzy o nasileniu narcyzmu wielkościowego (tzn. nie zdobywając jej poprzez mobilizowanie poparcia grupy). Część liderów w organizacjach może zatem charakteryzować się inną konfiguracją wymiarów narcyzmu i/lub cech osobowości, np. bardziej typową dla narcyzmu wrażliwego, a w konsekwencji manifestacje takiej formy narcyzmu mogą być inne i prowadzić do innych efektów w obszarze funkcjonowania członków organizacji.

Znaczenie form narcyzmu dla jego manifestacji w relacjach

W badaniach nad narcyzmem najczęściej wykorzystywano koncepcję i kwestionariusz NPI (*Narcissistic Personality Inventory*; Raskin i Hall, 1979), który jest skoncentrowany wokół wymiarów wielkościowej sprawczej formy narcyzmu, takich jak roszczeniowe podejście do innych, poczucie wielkościowości czy dążenie do dominacji. Część autorów wskazuje, że niejednoznaczne wnioski dotyczące tego, w jakim stopniu narcyzm łączy się z niekorzystnymi skutkami dla interakcji społecznych (m.in. Campbell i in., 2005, 2011; Sedikides i in., 2004), mogą wynikać z tego, że w większości dotychczasowych analiz posługiwano się wielkościową konceptualizacją narcyzmu i nie brano pod uwagę możliwych

innych form (zob. np. Hardaker i in., 2021; Hart i in., 2018). Zachęcają oni do eksplorowania w badaniach form narcyzmu indywidualnego również w kontekstach społecznych, nie tylko klinicznych (Campbell i in., 2011).

W nowszych próbach konceptualizacji narcyzmu pojawiła się najpierw tendencja do odróżniania dwóch form. J. D. Miller wraz ze współpracownikami (2011; zob też J. D. Miller i Campbell, 2008) wprowadzili podział na formy – wielkościową i wrażliwą (*grandiose vs vulnerable*). Autorzy dowodzą, że narcyzm wielkościowy wiąże się z nadmiernie wysoką samooceną, tendencjami do postrzegania siebie jako wyjątkowej jednostki oraz agresją i skłonnością do dominowania nad innymi, a narcyzm wrażliwy – z niestabilną samooceną, niejawnym negatywnym postrzeganiem siebie oraz częstszym przeżywaniem negatywnego afektu i dystresu. Według badaczy, narcyzm wrażliwy może przejawiać się też większym wyczuleniem na urazę, pozorną skromnością oraz zahamowaniem w relacjach. Podobnie jednak jak odmiana wielkościowa, narcyzm wrażliwy cechuje się nadmierną koncentracją na własnym wizerunku w oczach innych, nierealistycznymi wyobrażeniami na swój temat oraz tendencją do wykorzystywania innych w relacjach wyłącznie do celów, które pomagają regulować samoocenę.

Również w obszarze badań psychologii klinicznej pojawiła się koncepcja rozróżniania narcyzmu wielkościowego i wrażliwego, ale w tej tradycji nazwano je fenotypowymi subtypami narcyzmu, a nie formami. W badaniach stwierdzono, że subtyp wielkościowy w relacjach interpersonalnych łączył się z nadmierną dominacją, mściwością i natrętnością, natomiast subtyp wrażliwy – z chłodem w relacjach, unikaniem i podatnością na wykorzystywanie. Ponadto typ wielkościowy łączyło bardziej z ekstrawersją, samooceną na średnim lub wyższym poziomie i niskim poziomem neurotyczności, podczas gdy wrażliwy – z niską samooceną i wysokim poziomem neurotyczności (Dickinson i Pincus, 2003; Pincus i in., 2009, 2014).

Bez względu na nazewnictwo założenia leżące u podstaw tego rozróżnienia wydają się potwierdzać w kolejnych badaniach. Rohmann i współpracownicy (2012) zwracają uwagę na to, że osoby charakteryzujące się narcyzmem wrażliwym wykazują bardziej introwertyczne tendencje oraz reagują nadwrażliwością na wszelką krytykę, podczas gdy osoby charakteryzujące się narcyzmem wielkościowym wykazują tendencje ekstrawertyczne i wysoką jawną samoocenę. Badacze sugerują też, że w wypadku narcyzmu wrażliwego procesy związane z podtrzymywaniem stabilności samooceny mogą przebiegać nieco inaczej niż w wypadku narcyzmu wielkościowego, a w związku z tym – inaczej manifestować się w kontaktach interpersonalnych. Wyniki metaanalizy relacji indywidualnego narcyzmu i perfekcjonizmu dowodzą, że narcyzm wielkościowy wiąże się z dążeniem do wzniosłych celów, promowaniem własnej doskonałości w relacjach i, co ważniejsze, narzucaniem innym nierealistycznych wymagań. Natomiast narcyzm wrażliwy wiąże się głównie z postrzeganiem innych jako wymagających lub oceniających oraz defensywnym ukrywaniem własnych niedoskonałości (M. M. Smith i in., 2016).

W innym nurcie teoretycznym, bazując na klasycznym rozróżnieniu sprawczości i wspólnotowości w percepcji relacji społecznych (zob. Wojciszke i Abele, 2008), Gebauer i współpracownicy (2012) poprowadzili linię podziału w obrębie konstruktów, odnosząc się wyłącznie do narcyzmu wielkościowego i wyróżniając formę wielkościową sprawczą oraz formę wielkościową wspólnotową. Autorzy przekonują, że forma wielkościowa sprawcza jest najbliższa klasycznemu rozumieniu narcyzmu wielkościowego odzwierciedlonemu w kwestionariuszu NPI i przejawia się tym, że osoba realizuje swoją potrzebę wyjątkowości i wzmacniania Ja w domenie sprawczej. Natomiast odmiana wspólnotowa przejawia się tym, że osoba realizuje swoją potrzebę wyjątkowości i wzmacniania Ja w domenie wspólnotowości, dążąc do realizacji spektakularnych celów w obszarze życia społecznego lub stwarzając wrażenie wyjątkowo nastawionej na wspólnotowość w relacjach

interpersonalnych. Nehrlich i współpracownicy (2019) twierdzą, że narcyzm sprawczy charakteryzuje się nadmiarowym, nieadekwatnym do rzeczywistości, przypisywaniem sobie cech kojarzonych ze sprawczością, takich jak inteligencja, kreatywność i kompetencje zawodowe, podczas gdy wspólnotowy charakteryzuje się nadmiarowym, nieadekwatnym przypisywaniem sobie cech prospołecznych, takich jak ugodowość, zachowanie prospołeczne, uczciwość czy umiejętność współpracy. Dowodzą też, że narcyzm sprawczy jest związany z niższą prospołecznością tzw. obiektywną (czyli wykazaną poprzez realne zachowania) oraz subiektywną (czyli identyfikowaną poprzez samopozstrzeżenie). Narcyzm wspólnotowy natomiast nie jest związany z prospołecznością obiektywną, ale jest pozytywnie związany z subiektywnie sobie przypisywaną prospołecznością (Nehrlich i in., 2019). Z kolei w badaniach nad prośrodowiskowymi zachowaniami (Kesenheimer i Greitemeyer, 2021), w których porównywano zachowania egoistyczne wobec środowiska, czyli polegające wyłącznie na kreowaniu własnego wizerunku jako osoby dbającej o środowisko (*greenwashing*) z realnymi prośrodowiskowymi działaniami na co dzień, potwierdzono, że narcyzm wspólnotowy jest pozytywnie związany z zarówno egoistycznymi, jak i altruistycznymi zachowaniami na rzecz środowiska, podczas gdy narcyzm sprawczy jest negatywnie związany z altruistycznymi zachowaniami wobec środowiska. Z kolei w badaniach nad związkami tych dwóch form narcyzmu z dobrostanem hedonistycznym wykazano, że osoby charakteryzujące się nasileniem narcyzmu wspólnotowego doświadczają dobrostanu głównie w domenie poznawczej i społecznej, podczas gdy osoby charakteryzujące się nasileniem narcyzmu sprawczego – w domenie afektywnej (Żemojtel-Piotrowska i in., 2014), co sugeruje, że osoby charakteryzujące się odmianą sprawczą mogą być bardziej nastawione na uzyskanie własnego emocjonalnego zaspokojenia tu i teraz, mniej zwracając uwagę na kontekst społeczny.

Kolejną odsłoną próby konceptualizacji narcyzmu w ujęciu społecznym, której celem było lepsze zrozumienie paradoksalnego niekiedy charakteru narcyzmu, jest model NARC (*Narcissistic Admiration and Rivalry Concept*; Back i in., 2013). Podobnie jak koncept Gebauera i współpracowników (2012), odnosi się on wyłącznie do narcyzmu wielkościowego, wyróżniając w jego obrębie dwa wymiary, nazywane aspektami: sprawczym (*agentic*) i antagonistycznym (*antagonistic*). Zgodnie z założeniami modelu, osoby o narcystycznym rysie osobowości mogą dążyć do realizacji swojej ważnej potrzeby, jaką jest wzmacnianie własnego Ja i utrzymanie wielkościowego obrazu własnej osoby, stosując dwie taktyki w relacjach społecznych: samowzmacnianie przez autopromocję (*narcissistic self-promotion*) lub samoobronę, która ma zapobiec porażce (*narcissistic self-defense*), które to taktyki przekładają się na odmienne dynamiki zachowań wobec innych. Taktyka samowzmacniania skutkuje w zachowaniu aktywnym poszukiwaniem okazji do bycia podziwianym (narcystyczny podziw), a taktyka samoobrony przed porażką skutkuje tendencjami do nasilania rywalizacji i wchodzenia w konflikty (narcystyczna rywalizacja).

W ostatnich latach coraz więcej autorów, pomimo różnic dotyczących rozumienia struktury czynników (nazywanych wymiennie aspektami), przychyła się do koncepcji zakładającej podstawowy podział na dwie wiodące formy narcyzmu (nazywane wymiennie fenotypami lub wymiarami) – wielkościową i wrażliwą (Ackerman i in., 2019; Krizan i Herlache, 2018; J. D. Miller i in., 2016, 2021; M. Rogoza i in., 2023; R. Rogoza i in., 2022; A. G. Wright i Edershile, 2018). J. D. Miller i współpracownicy (2016) zauważają, że kontrowersje wokół rozumienia narcyzmu w dużej mierze wynikają z niewystarczająco precyzyjnego rozróżnienia między formą wielkościową i wrażliwą, i proponują na podstawie dotychczasowej wiedzy na temat manifestowania się narcyzmu w relacjach społecznych model, w ramach którego dwie główne formy – lub inaczej wymiary (wielkościowy i wrażliwy) – zasadzają się na trójdzielnej strukturze czynników (*three factor structure*), w

której antagonizm stanowi część wspólną, centralny czynnik, współdzielony przez obydwie nadrzędne formy – wielkościową i wrażliwą, natomiast czynnikami odróżniającymi narcyzm wielkościowy od wrażliwego, umieszczanymi na peryferiach struktury konstruktów, są odpowiednio: sprawcza ekstrawertyczność (*agentic extraversion*) dla formy wielkościowej oraz neurotyczność (*neuroticism*) dla formy wrażliwej (o strukturze czynników zob. też Crowe i in., 2019).

Model ten kontynuują R. Rogoza i współpracownicy (2022) w badaniach potwierdzających strukturę proponowaną przez J. D. Millera i współpracowników (2016), nazywając narcyzm wielkościowy i wrażliwy fenotypami, które współtworzą trzy czynniki: antagonistyczny (tzn. ochrona Ja poprzez arogancję, agresję i wykorzystywanie innych), sprawczy (tzn. asertywne wzmacnianie Ja poprzez autopromocję) oraz neurotyczny (tzn. narcystyczną niepewność siebie i nadwrażliwość). Tak jak w koncepcji J. D. Millera i współpracowników (2016), aspekt antagonistyczny stanowi centralną część modelu, współdzieloną przez obydwa główne fenotypy, wielkościowy i wrażliwy. Co ciekawe, w najnowszych badaniach M. Rogoza i współpracownicy (2023) spróbowali włączyć do tego modelu narcyzm wspólnotowy, który dotychczas był konceptualizowany w ramach osobnej tradycji badawczej (zob. Gebauer i in., 2012). Okazało się, że jeśli wariancja współdzielona ze wspólnotowością zostanie skontrolowana, narcyzm wspólnotowy powieli strukturę czynników formy wielkościowej. Według autorów stanowi to empiryczny dowód, zgodny z teorią twórców pojęcia narcyzmu wspólnotowego (Gebauer i in., 2012), na to, że forma wspólnotowa jest wersją realizacji narcyzmu wielkościowego w domenie wspólnotowości.

Struktura i manifestacje narcyzmu liderów w organizacjach – podsumowanie stanu badań

Z wielu badań nad społecznym kontekstem funkcjonowania osób o większym nasileniu narcyzmu wynika, że narcyzm manifestuje się w obszarze relacji raczej negatywnie i może

również negatywnie przekładać się na dobrostan osób pozostających w relacjach z osobą narcystyczną. Natomiast w kontekście roli przywódczej, narcyzm jest oceniany jako niejednoznacznie negatywna cecha. Z jednej strony liderzy cechujący się większym nasileniem narcyzmu mogą przyczyniać się do inicjowania nowych, śmiałych projektów, podejmowania ryzyka zmian, dążenia do większych osiągnięć, co może sprzyjać rozwojowi organizacji na nowych polach. Mogą też inspirować i zarażać pracowników entuzjazmem, kiedy zależy im na realizacji własnej wizji. Z drugiej strony jednakże rezultaty licznych badań dowodzą destrukcyjnych tendencji liderów narcystycznych w relacjach ze współpracownikami, ujawniających się z coraz większą siłą wraz z czasem sprawowania funkcji lidarskiej.

Jednakże warto zwrócić uwagę na to, że w większości analizowanych badań, nie tylko w kontekście organizacyjnym, ale też ogólnie w kontekście społecznym, koncentrowano się na pomiarze wyłącznie siły narcyzmu oraz na jego klasycznej wielkościowej konceptualizacji. Natomiast w pojedynczych badaniach, w których kontrolowano również inne formy konstruktów, ujawniają się różnice w manifestacjach narcyzmu w kontekście funkcjonowania w interakcjach z innymi. Jest to jednoznaczna wskazówka do uwzględniania różnych form narcyzmu, kiedy chcemy zaobserwować jego manifestacje w grupie społecznej. Szczególnie w kontekście organizacyjnym brakuje badań, w których uwzględniano by inne formy niż wielkościowa.

Kolejnym problemem jest to, że wyłaniająca się w ostatnich latach koncepcja złożonej hierarchicznej czynnikowej struktury narcyzmu, opierająca się na podziale na wiodące formy – wielkościową (sprawczą i wspólnotową) oraz wrażliwą – a następnie konfiguracje czynników w ramach tych form, jest stosunkowo nowa. Brakuje nadal empirycznych dowodów na odmienne manifestacje tak rozumianych form narcyzmu w domenie społecznej. Bazując na charakterystykach struktur czynnikowych różnych form narcyzmu

indywidualnego, analizowanych w tej części pracy, oraz na doniesieniach opisujących związki poszczególnych form narcyzmu z odmiennymi zachowaniami w czasie interakcji z innymi, można założyć, że nasilenie narcyzmu wrażliwego u lidera będzie manifestować się w kontaktach z członkami organizacji inaczej niż nasilenie narcyzmu wielkościowego sprawczego lub wielkościowego wspólnotowego. Liderzy wielkościowi sprawczy mogą częściej ulegać chwilowym afektom i – jako bardziej ekstrawertyczni – wprost manifestować swoje oczekiwania. Z jednej strony mogą bardziej zarażać własnym entuzjazmem, ale z drugiej strony – w sytuacji niezadowolenia mogą być bardziej skłonni do otwarcie wyrażanej agresji. Natomiast forma wrażliwa może przejawiać się u liderów większą tendencją do ukrytej wrogości, unikaniem kontaktu w sytuacjach nasilonego stresu i wycofywaniem się w obliczu zagrożenia dla samooceny, co może skutkować poczuciem braku wsparcia w zespole i przeciążeniem odpowiedzialnością za zadania. Natomiast lider charakteryzujący się narcyzmem wspólnotowym może być doraźnie odbierany przez członków organizacji jako wyjątkowo dbający o zespół, co może pozytywnie wpływać na funkcjonowanie członków organizacji.

W badaniach efektów narcystycznego przywództwa brakuje też projektów, w których stosowano schemat wielopoziomowy, umożliwiający kontrolę kontekstu konkretnych organizacji lub zespołów. Kontrola takiego kontekstu, czyli udziału możliwej zmienności międzygrupowej w obserwowanej wariancji, może zapobiec popełnieniu błędu I rodzaju. W wypadku grupy społecznej o wyraźnych granicach, jaką jest organizacja, kontrola kontekstu kultury konkretnej grupy może mieć duże znaczenie (Hox i in., 2018; Nezlek, 2012).

Rozdział II

Identyfikacja z organizacją jako ważny czynnik kształtujący funkcjonowanie organizacji i jej członków

W odniesieniu do różnych kontekstów grupowych wykazano liczne pozytywne związki silnej identyfikacji z grupą społeczną z takimi korzyściami jak: satysfakcja z przynależności do grupy, efektywniejsze wykonywanie zadań grupowych, częstsze zachowania obywatelskie, większe zaangażowanie na rzecz grupy (Abrams i in., 1998; Bilewicz i Wojcik, 2010; Efraty i Wolfe, 1988; Harris i in., 2011; D. van Knippenberg i van Schie, 2000), a także większa chęć popierania polityk, które nie służą wyłącznie indywidualnym interesom, lecz są korzystne także dla innych członków grupy (D. Miller i Ali, 2014). Nie zaskakuje więc fakt, że liderzy różnych grup społecznych, w tym liderzy organizacji biznesowych, starają się wzbudzać silną identyfikację z grupą.

Pojęcie identyfikacji łączy się z pojęciem tożsamości społecznej, które jako pierwszy kompleksowo ujął Tajfel (Social Identity Theory – SIT, 1978; Tajfel i Turner, 1979), określając w ten sposób tę część indywidualnego Ja, która jest powiązana z identyfikowaniem się z różnego typu grupami. Zgodnie z założeniami SIT, ponieważ jest to istotna składowa postrzegania siebie, ludzie generalnie dążą do doświadczenia pozytywnej tożsamości społecznej, stosując w tym celu różne strategie zachowania. Porównują własną grupę z innymi grupami pod względem statusu i dążą, świadomie lub nie, do tego, aby status grupy, z którą się w danym momencie identyfikują, był wyższy niż status innych grup (Tajfel i Turner, 1979). Warto zwrócić uwagę, że pojęcie tożsamości społecznej odnosi się do tej części zawartości Ja, która łączy się z funkcjonowaniem w grupach, natomiast termin identyfikacja odnosi się do tego, jak przebiega proces psychologicznego wiązania się z określoną grupą, czyli jaka siła więzi oraz jej typ powstają w relacji jednostki z daną grupą społeczną (Ellemers i in., 2002).

Tajfel i Turner (1979) twierdzili, że jeśli dana osoba postrzega status własnej grupy jako zbyt niski, może podjąć próbę poprawy tej sytuacji i związanych z nią odczuć w obszarze tożsamości poprzez realne działanie, albo poprzez zmianę nastawienia. Pierwsza strategia oparta na działaniu sprowadza się do indywidualnej mobilności (*individual mobility*), czyli polega po prostu na opuszczeniu grupy, jeśli jej granice są na tyle przepuszczalne, że można to zrobić. Drugą strategią opartą na działaniu może być zaangażowanie się we wspólne aktywności na rzecz poprawy sytuacji grupy na tle innych grup (*social competition*). Strategią opartą na psychologicznym nastawieniu natomiast może być zmiana założeń leżących u podstawy porównań grupy własnej z innymi grupami, tak aby wynik tych porównań był bardziej korzystny, albo też zmiana obiektów porównań, np. porównywanie własnej grupy z grupami o niższym statusie (strategie typu *social creativity*). Instynktowny wybór strategii służącej wzmocnieniu percepcji wysokiego statusu własnej grupy i, co za tym idzie, wzmocnieniu doświadczenia pozytywnej tożsamości grupowej, może zależeć od różnych czynników, np. od tego, w jakim stopniu obecny niższy status własnej grupy jest postrzegany jako adekwatny do sytuacji, w której grupa obecnie się znajduje (na ile grupa zasługuje na taki status), lub też na ile możliwa wydaje się w danym momencie zmiana statusu na wyższy (Tajfel i Turner, 1979). Późniejsze badania, które omówię w części dotyczącej manifestacji różnych form identyfikacji, sugerują, że wybór strategii poprawy doświadczenia pozytywnej tożsamości społecznej zależy również od siły identyfikacji z grupą (Ellemers i in., 1997) oraz od tego, czy identyfikacja ma charakter bardziej dojrzały i stabilny, czy raczej defensywny, narcystyczny (Marchlewska i in., 2020). Warto dodać, że aby wzbudzić tożsamość społeczną, niekonieczne jest doświadczenie przynależności do grupy o wyraźnie zauważalnych granicach, takiej jak konkretna organizacja czy zespół. Tożsamość społeczna może być wzbudzona również w kontekście takich grup, jak naród, wspólnota

religijna czy płeć. Wystarczy, że dana osoba postrzega siebie jako członka danej grupy i jest postrzegana w ten sam sposób przez innych (Tajfel i Turner, 1979; Turner, 1982).

Pierwotnie identyfikacja była konceptualizowana jako jednowymiarowa cecha, a zatem mierzono jej ogólne nasilenie (por. m.in. Brown i in., 1986; Doosje i in., 1998; Mael i Ashforth, 1992). Ale okazuje się, że przywiązanie do grupy można opisać na różnych wymiarach, np. w jakim stopniu dana osoba czuje się emocjonalnie związana z innymi członkami grupy, w jakim stopniu postrzega bycie członkiem danej grupy oraz samą grupę jako ważne i pozytywnie oceniane, lub na ile ocenia grupę jako autentycznie wartościową (Ashmore i in., 2004; Cameron, 2004; Leach i in., 2008), a także – jak dowodzą badania nad formami tożsamości grupowej – na ile postrzeganie wartościowości grupy jest zależne od zewnętrznych potwierdzeń i statusu grupy na tle innych grup (Amiot i Aubin, 2013; Cichocka, 2016; Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013).

W celu opisanego identyfikacji jako konstrukt Cameron (2004) stworzył koncepcję opartą na trzech wymiarach, która stała się podstawą jednego z powszechnie używanych kwestionariuszy. Zgodnie z jej założeniami, pierwszy wymiar stanowi to, w jakim stopniu przynależność do grupy jest centralna, innymi słowy ważna, w strukturze tożsamości jednostki (*Centrality*), drugi wymiar to siła więzi z członkami grupy (*Ingroup Ties*), a trzeci – stopień odczuwania pozytywnych emocji związanych z faktem przynależności do grupy (*Affect*). Wielowymiarową hierarchiczną koncepcję oraz oparty na niej pomiar identyfikacji zaproponowali też Leach i współpracownicy (2008), którzy opisują dwa kluczowe wymiary identyfikacji: autokategoryzację (*Self-Definition*) oraz zaangażowanie (*Self-Investment*). Każdy z tych wymiarów składa się z czynników. Auto-kategoryzację współtworzy czynnik auto-stereotypizacji (*Self-Stereotyping*), opisujący to, w jakim stopniu osoba postrzega siebie jako podobną do prototypu grupy, oraz czynnik homogeniczności (*Ingroup Homogeneity*), opisujący to, w jakim stopniu osoba postrzega członków grupy jako podobnych do siebie

nawzajem. Wymiar zaangażowania współtworzą czynniki w części podobne do tych proponowanych przez Camerona (2004): centralność przynależności do grupy (*Centrality*), czyli w jakim stopniu przynależność do grupy jest ważna w strukturze tożsamości osoby; satysfakcja (*Satisfaction*), czyli w jakim stopniu przynależność do grupy jest źródłem pozytywnych emocji; solidarność (*Solidarity*), czyli w jakim stopniu osoba jest zaangażowana i oddana grupie.

Z analizy tych głównych koncepcji opisujących identyfikację jako konstrukt psychologiczny wynika, że składa się ona z wymiarów, które reprezentują bardziej poznawcze aspekty przynależności do grupy, takie jak postrzeganie grupy jako ważnej czy spostrzeganie podobieństwa do członków grupy, a także z wymiarów, które reprezentują aspekty emocjonalne, takie jak zadowolenie z przynależności czy przeżywanie pozytywnych emocji w związku z byciem członkiem grupy. Ale warto zwrócić uwagę, że jednym z wymiarów, który jest wprost w ten sposób określony w koncepcji Camerona (2004), jest siła odczuwanej więzi z grupą. Aspekt więzi może mieć znaczenie w kontekście form identyfikacji, które analizuję w jednym z kolejnych podrozdziałów: wzięwszy pod uwagę wnioski z badań nad manifestacjami narcyzmu indywidualnego w relacjach interpersonalnych (m.in. Campbell i in., 2005, 2011; Sedikides i in., 2004), zdolność do odczuwania autentycznego przywiązania i zaangażowania może różnicować dojrzałą i defensywną formę identyfikacji, a co za tym idzie – różnicować jej efekty nie tylko być może dla grupy, ale też dla osoby identyfikującej się z grupą.

Korzyści płynące z silnej identyfikacji dla grupy i jej członków

W badaniach dowiedziono, że wzbudzanie silnej identyfikacji z grupą społeczną jest korzystne dla samej grupy, m.in. ze względu na długotrwałą lojalność jej członków. Ellemers i współpracownicy (1997) pokazali, że osoby, u których pobudzono eksperymentalnie silną identyfikację z grupą były mniej skłonne do porzucenia swojej grupy na rzecz grupy o

wyższym statusie, niż osoby słabo identyfikujące się z grupą. Co więcej, udowodnili, że osoby słabiej zidentyfikowane są bardziej skłonne do nielojalności wobec grupy, nawet jeśli nie zachodzi bezpośrednie zagrożenie utraty statusu grupy w porównaniu z innymi grupami (zob. Eksperyment 2; Ellemers i in., 1997).

Do podobnych wniosków doszli Van Vugt i Hart (2004), którzy nazywają identyfikację klejem społecznym (*social glue*). Osoby charakteryzujące się silną tożsamością społeczną istotnie częściej decydowały się na pozostanie w dotychczasowej grupie, pomimo większych osobistych korzyści, jakie dałoby opuszczenie grupy (oferta zarobienia większej sumy pieniędzy). W badaniach Harrisa i współpracowników (2011) w grupie osób związanych z kanadyjską agencją do spraw HIV/AIDS sprawdzano nie tylko związki identyfikacji z większą lub mniejszą gotowością do opuszczenia szeregów grupy, ale także m.in. z poczuciem własnej skuteczności. Zaobserwowano, że osoby silniej zidentyfikowane częściej deklarowały chęć pozostania w agencji, a dodatkowo doświadczały poczucia większej osobistej skuteczności w działaniu, co w kontekście pracy z osobami zmagającymi się z nieuleczalną chorobą pokazuje, że identyfikacja może być czynnikiem chroniącym przed wypaleniem w zawodach pomocowych.

Kolejną korzyścią silnej identyfikacji z punktu widzenia grupy jako całości jest zaangażowanie i gotowość do działania na rzecz grupowych celów. Huddy i Khatib (2007) potwierdziły w badaniach prowadzonych wśród Amerykanów, że silna tożsamość narodowa przewiduje większą skłonność do respektowania norm grupowych i, co za tym idzie, większe zaangażowanie obywatelskie, przejawiające się bieżącym zainteresowaniem polityką, aktualnymi wydarzeniami w kraju oraz większą gotowością do udziału w wyborach. Większą skłonność do zaangażowania w wolontariat, głosowania w wyborach i płacenia podatków u silniej zidentyfikowanych z krajem Amerykanów pokazali też Reysen i współpracownicy (2013). Co istotne, silna identyfikacja wiąże się nie tylko z chętnym angażowaniem się w

bieżące sprawy grupy, ale także z gotowością do podjęcia wspólnego wysiłku w celu poprawy sytuacji grupy. W badaniach nad modelem kolektywnego działania van Zomeren, Postmes i współpracownicy (2008) dowodzą, że identyfikacja z grupą nasila poczucie skuteczności i chęć działania na rzecz grupy w sytuacji, gdy grupa doświadcza niekorzystnej sytuacji. Z kolei van Zomeren, Spears i współpracownicy (2008) wskazują dodatkowo, że silna identyfikacja zwiększa gotowość do zaangażowania we wspólne działania na rzecz grupy bez względu na przewidywaną skuteczność tych działań. Wiara w skuteczność wspólnych działań jest natomiast decydującym czynnikiem przesądzającym o zaangażowaniu na rzecz grupy u osób słabo zidentyfikowanych. To oznacza, że osoby charakteryzujące się silną tożsamością grupową mogą w mniejszym stopniu rozważać, czy opłaca się podjąć wysiłek działania na rzecz grupy, co w efekcie może zwiększać szanse na skuteczne wspólne działanie i poprawę sytuacji grupy. Siła identyfikacji z grupą przewiduje również większe zaangażowanie w sprawy grupy defaworyzowanej społecznie – mniejszości żydowskiej w Polsce (Bilewicz i Wojcik, 2010).

W badaniach w grupach holenderskich studentów Barreto i Ellemers (2000) wykazały, że silna identyfikacja może łączyć się też z większą bezinteresownością i poświęceniem indywidualnych zasobów na rzecz grupy. Osoby biorące udział w eksperymentach mogły w ich trakcie zdecydować, czy chcą pracować wyłącznie na swoje konto, czy na rzecz grupy, przy czym wybór mógł pozostać anonimowy lub być ujawniony grupie. Ci, którzy byli silniej zidentyfikowani z grupą istotnie częściej wybierali poświęcenie osobistej korzyści na rzecz grupy, niezależnie od tego, czy ich wybór pozostanie dla grupy anonimowy czy nie. Ci, którzy byli słabo zidentyfikowani, uzależniali decyzję od tego, czy zostanie ona ujawniona, czy też pozostanie anonimowa. W sytuacji gdy decyzja pozostawała anonimowa, osoby słabo zidentyfikowane częściej preferowały działania na własną korzyść niż poświęcenie się na rzecz grupy. Można zatem wnioskować, że gdy identyfikacja członków grupy pozostaje na

niskim poziomie, konieczne jest stosowanie większej kontroli społecznej, aby przynajmniej czasowo zmotywować członków grupy do pracy na jej rzecz. Kiedy identyfikacja jest silna, członkowie grupy są bardziej wewnętrznie zmotywowani do działania na rzecz grupy, a nie tylko do realizacji indywidualnych celów, co może sprzyjać długofalowo lepszej współpracy i wzajemnemu zaufaniu w grupie (por. Brewer, 1999; Putnam, 2000). Okazuje się też, że silna więź z własnymi grupami jest korzystna również dla własnego dobrostanu psychicznego i fizycznego członków grup (zob. m.in. C. Haslam i in., 2018).

Korzyści płynące z silnej identyfikacji w organizacjach

Wziąwszy pod uwagę to, że współcześnie sporą część życia spędzamy, pracując w ustrukturyzowanych grupach, jakimi są organizacje, w tym organizacje biznesowe, można przypuszczać, że – zgodnie z sugestią Hogga i Terry (2000) – tożsamość profesjonalna, powiązana z organizacjami może być dla nas równie ważna lub nawet ważniejsza niż tożsamość narodowa, etniczna, religijna lub nawet płciowa. Ashforth i współpracownicy (2008) zwracają uwagę, że na początku w tradycji badawczej dotyczącej organizacji identyfikacja była łączona z zaangażowaniem w organizację jako grupę (*organizational commitment*), i dokonują ważnego rozróżnienia między tymi pojęciami. Organizacyjne zaangażowanie opisują jako konstrukt powiązany z odczuwaniem satysfakcji z przynależności do grupy, który może być jedną z konsekwencji silnej identyfikacji, natomiast identyfikację, zgodnie z tradycją SIT (Tajfel i Turner, 1979), łączą z tym, w jaki sposób dana osoba postrzega siebie w relacji do organizacji (Riketta, 2005).

Ashorth i Mael (1989) jako pierwsi podjęli próbę kompleksowej adaptacji teorii identyfikacji społecznej na grunt organizacji, zwracając uwagę m.in. na trzy możliwe obszary konsekwencji silnej identyfikacji z organizacją w kontekście założeń SIT (zob. Turner, 1982). Po pierwsze, osoby silniej zidentyfikowane z daną organizacją będą poświęcać więcej czasu, uwagi i osobistych zasobów na jej rzecz, ponieważ ta część ich tożsamości jest dla nich

znacząca. Po drugie, silna identyfikacja może przekładać się na lepszą kooperację między członkami organizacji i dobre relacje w grupie za sprawą tendencji do instynktownego pozytywnego postrzegania innych członków tej samej grupy oraz grupowego altruizmu, a także na zadowolenie z przynależności do grupy i większą lojalność wobec niej. Po trzecie, silna identyfikacja może wzmacniać skłonność do szybszego uwewnętrzniania grupowych norm i wartości, a przez to sprzyjać dążeniu do zachowań zgodnych z intencjami całej grupy oraz doświadczaniu spójności i wspólnoty z innymi w grupie. Rzeczywiście, w wielu badaniach potwierdzono związki silnej identyfikacji z funkcjonowaniem organizacji jako grupy oraz z indywidualnym funkcjonowaniem jej członków, m.in. z lojalnością, większym zaangażowaniem w pracę i organizacyjne sprawy, większą skłonnością do poświęceń na rzecz organizacji oraz większą indywidualną satysfakcją z pracy (zob. Abrams i in., 1998; Gautam i in., 2004; E.-S. Lee i in., 2015; Meyer i in., 2002; Randsley de Moura i in., 2009; Riketta, 2005; L. G. E. Smith i in., 2012; D. van Knippenberg i van Schie, 2000), co może przekładać się na długofalową efektywność organizacji w realizacji założonych celów oraz większą odporność na kryzysy.

W odniesieniu do lojalności pracowników wobec organizacji zaobserwowano, że im silniej pracownicy identyfikowali się z daną organizacją, tym bardziej byli zdeterminowani, aby w niej pozostać (np. Harris i Cameron, 2005; Riketta, 2005; L. G. E. Smith i in., 2012; Van Dick i in., 2004). Co ciekawe, L. G. E. Smith i współpracownicy (2012) udowodnili, że identyfikacja z organizacją może być czynnikiem chroniącym przed opuszczaniem szeregów organizacji nawet w wypadku nowych pracowników. Potwierdzili nie tylko, że wyższy poziom identyfikacji u nowych pracowników łączył się z istotnie mniejszą gotowością do odejścia z zespołu i organizacji, ale także, iż duże znaczenie w rozwoju wystarczająco silnej identyfikacji miały codzienne interakcje z innymi członkami zespołu oraz komunikaty liderów, zwłaszcza w obszarach sukcesywnego potwierdzania adekwatności działań

pracownika w kontekście oczekiwań organizacji (*validation*) i sprawiedliwego traktowania (*fairness*). Również Riketta (2005) w obszernej metaanalizie prowadzonej w oparciu o 96 badań na temat związków identyfikacji organizacyjnej z różnymi obszarami funkcjonowania w organizacji potwierdził silny ujemny związek między identyfikacją z organizacją a zamiarem opuszczenia jej szeregów.

Manifestacje identyfikacji z organizacją zauważono również w obszarach zaangażowania i efektywności. Efraty i Wolfe (1988) w badaniu ankietowym wśród pracowników branży usług dla osób starszych wykazali pozytywną relację między identyfikacją z organizacją i zaangażowaniem oraz wysiłkiem wkładanym w zadania, a także efektywnością ich wykonania. Galvin i współpracownicy (2015) dowodzą, że poziom identyfikacji przekłada się na to, iż pracownicy chętniej angażują się w działania wspierające całą organizację, a liderzy chętniej dbają o interesy całej organizacji, a nie tylko o własne korzyści. Tyler i Blader (2001) natomiast potwierdzili, że identyfikacja jest jednym z najważniejszych predyktorów dobrowolnej współpracy między członkami organizacji. Ponadto, osoby silniej zidentyfikowane nie tylko były bardziej gotowe do dawania z siebie więcej i lepszej kooperacji z innymi, ale także mniej skłonne do działania na szkodę organizacji przez takie nieproduktywne zachowania, jak np. nieuzasadnione zwolnienia zdrowotne czy załatwianie prywatnych spraw w czasie pracy. Metaanaliza Riketty (2005) również potwierdza istotne pozytywne związki identyfikacji organizacyjnej z większym zaangażowaniem w pracę, z efektywnym wypełnianiem zadań w ramach przypisanej roli, a także – co ciekawe – z aktywnościami na rzecz organizacji wykraczającymi poza przypisane obowiązki (*extra-role behavior*). Badania Bladera i Tylera (2009) dowiodły natomiast, że im silniejsza identyfikacja, zarówno na poziomie zespołu, jak i organizacji, tym więcej zachowań wykraczających poza standardowo przydzielane obowiązki, takich jak dzielenie się wiedzą

czy wspieranie współpracowników, czyli ogólnie większa skłonność do poświęcenia osobistych zasobów na rzecz wspólnych celów.

Identyfikacja organizacyjna jest też związana z różnymi aspektami dobrostanu członków organizacji. Efraty i Wolfe (1988) potwierdzili pozytywną relację między identyfikacją z organizacją a satysfakcją w takich obszarach, jak praca, relacje ze współpracownikami i z przełożonymi czy wynagrodzenie, a także negatywną relację między identyfikacją a poczuciem wyobcowania w organizacji. Udowodniono, że identyfikacja przewiduje niższą rotację pracowników m.in. przez to, że przyczynia się do większej satysfakcji z pracy (Van Dick i in., 2004). Pozytywny związek między identyfikacją a satysfakcją z pracy został też potwierdzony w metaanalizie Riketty (2005).

Co ciekawe jednak, zauważono, że silna identyfikacja z organizacją może czasem manifestować się negatywnie w kontekście celów organizacji jako grupy, np. sprzyjać zachowaniom, które pozornie służą organizacji, ale jednocześnie są nieetyczne i ostatecznie mogą narazić organizację na straty. Na przykład osoby wyjątkowo silnie zidentyfikowane z organizacją mogą niekiedy być skłonne do oszukiwania (np. oszukiwania klientów) w imię realizacji celów i powiększania zysków organizacji (np. Chen i in., 2016; Umphress i in., 2010). Tego typu działanie wydaje się krótkoterminowo korzystne, ale w dłuższej perspektywie może narażać organizację na straty, np. wizerunkowe lub nawet materialne.

Warto jednak zwrócić uwagę, że we wszystkich analizowanych badaniach koncentrowano się wyłącznie na sile identyfikacji, nie analizując zazwyczaj zawartości tożsamości lub formy. Stąd też nie możemy z całą pewnością stwierdzić, czy przytoczone manifestacje silnej tożsamości grupowej są zawsze tak samo pozytywne dla grupy i jej członków. Tymczasem w badaniach społecznych w odniesieniu do kontekstów różnych grup wyróżniono dojrzałą (bezpieczną) oraz defensywną formę identyfikacji (zob. Adorno i in., 1950; Amiot i Aubin, 2013; Cichocka, 2016; Golec de Zavalá, Cichocka i Bilewicz, 2013;

Huddy i Del Ponte, 2019; Kosterman i Feshbach, 1989; Roccas i in., 2006; Schatz i in., 1999).

W kontekście organizacyjnym natomiast Galvin i współpracownicy (2015), analizując zachowania liderów wobec organizacji, zwracają uwagę na to, że część liderów, zwłaszcza tych ze szczytu hierarchii organizacyjnej, deklaruje bardzo silne utożsamianie się z własną organizacją, ale ich działania świadczą raczej o wykorzystywaniu organizacji do wzmacniania własnego wizerunku. Autorzy przeprowadzają dowodzenie teoretyczne, zgodnie z którym zachowania tego typu liderów mają znamiona raczej narcystycznej identyfikacji z grupą i sugerują, że taka identyfikacja może mieć destrukcyjne manifestacje na polu organizacyjnym.

Bezpieczna versus defensywna forma identyfikacji a funkcjonowanie grupy i jej członków

Współczesne badania sugerują, że tożsamość grupowa powinna być rozpatrywana nie tylko w kontekście jej siły, ale również formy (Cichocka, 2016; Cichocka i Cislak, 2020). W kontekście grup narodowych, już w klasycznej pracy na temat osobowości autorytarnej Adorno i współpracowników (1950) pojawia się podział na pseudopatriotyzm, czyli formę więzi z własnym narodem, która może łączyć się z niebezpiecznymi konsekwencjami, np. dla innych grup narodowych, oraz autentyczny patriotyzm, niepowiązany z negatywnymi manifestacjami. Kosterman i Feshbach (1989) odróżniają patriotyzm od nacjonalizmu oraz dokonują pomiaru obydwu form przywiązania do narodu. Jako patriotyzm definiują więź z własnym narodem, natomiast jako nacjonalizm – przeświadczenie o tym, że własny naród jest lepszy i powinien dominować nad innymi narodami. Schatz i współpracownicy (1999) wprowadzają w obszarze silnej więzi z narodem podział na konstruktywny i ślepy patriotyzm. Konstruktywny patriotyzm opisują jako formę identyfikacji z narodem, która różni się od ślepego patriotyzmu poziomem otwartości na krytykę własnej grupy. Autorzy dowodzą, że konstruktywni patrioci są gotowi rozważać krytykę narodu jako szansę na udoskonalenie jego funkcjonowania w przyszłości i przeciwstawiać się szkodliwym społecznym działaniom

własnej grupy narodowej, podczas gdy ślepi patrioci odrzucają jakąkolwiek krytykę i są skłonni popierać bezrefleksyjnie działania własnej grupy narodowej. Roccas i współpracownicy (2006) dokonują podobnego podziału w kontekście grupy narodowej, odróżniając przywiązanie do narodu od gloryfikacji grupy narodowej. Przywiązanie do narodu opisują jako po prostu silną identyfikację, pozbawioną tendencji do wywyższania własnego narodu ponad inne. Natomiast gloryfikacją nazywają formę identyfikacji połączoną z przekonaniem o wyższości własnego narodu, a także z przywiązaniem do symboli narodowych, przywódców oraz bezrefleksyjnym podporządkowaniem normom grupy narodowej. Badacze zwracają też uwagę na niekorzystne manifestacje gloryfikacji, która wiąże się z unikaniem odpowiedzialności za szkodliwe działania własnej grupy, co wskazywałoby na potencjalnie defensywny charakter takiej formy przywiązania. Zauważają też, że ze względu na część wspólną obydwu konstruktów, czyli odczuwanie więzi z własną grupą, w badaniach empirycznych zmienne te powinny być (i rzeczywiście są) ze sobą skorelowane. Zatem, aby zaobserwować przywiązanie bez efektu gloryfikacji, należy statystycznie skontrolować wspólną wariancję.

Jedno z podejść teoretycznych koncentruje się na odróżnieniu identyfikacji z grupą jako takiej od jej formy narcystycznej, czyli inaczej grupowego (Bizumic i Duckitt, 2008) lub kolektywnego (Golec de Zavala i in., 2009) narcyzmu. Nowością w tym podejściu jest uwzględnienie ogólnego kontekstu grupy społecznej, a nie tylko grupy narodowej czy etnicznej, oraz podjęcie próby zdefiniowania warunków towarzyszących powstawaniu defensywnej i niedefensywnej formy tożsamości społecznej w oparciu o tradycję teoretyczną dotyczącą samooceny (Cichocka, 2016; Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013). Współczesne badania nad samooceną dowodzą, że jej ważnym aspektem jest nie tylko to, czy jest ona niska lub wysoka, ale także czy jest stabilna (Baumeister i in., 1996; Bushman i Baumeister, 1998; Jordan i in., 2003; Kernis, 2003; Kernis i in., 1993). W sytuacji zagrożenia

dla pozytywnego obrazu siebie, niestabilna narcystyczna samoocena, czyli jawnie nadmiernie wysoka, ale na niejawnym poziomie zależna od zewnętrznych wzmocnień, skutkuje nadmiarowo defensywnymi reakcjami, takimi jak wrogość czy złość (Jordan i in., 2003; Kernis i in., 1989, 2008). Kernis (2003) argumentuje, że dojrzała, niedefensywna samoocena charakteryzuje się wewnętrzną stabilnością oraz spójnością na poziomie jawnym i niejawnym, zatem w konsekwencji nie podlega znaczącym wahaniom pod wpływem zewnętrznych wzmocnień lub ich braku (np. w zależności od osiągnięcia lub nieosiągnięcia zakładanych przez osobę standardów czy w sytuacji krytyki). Osoba o stabilnej dojrzałej samoocenie nie potrzebuje stosować strategii służących podtrzymaniu pozytywnego obrazu siebie za wszelką cenę, dlatego może koncentrować się na realizacji autentycznych zainteresowań oraz na swoich autentycznych możliwościach, co może skutkować wyższym ogólnym dobrostanem i lepszym funkcjonowaniem w zmieniających się okolicznościach. Paulhus i współpracownicy (2004) w badaniach nad efektem supresji ujawnili, iż dodanie narcyzmu indywidualnego do równania regresji uwzględniającego samoocenę nasila negatywny związek między samooceną a zachowaniem społecznym, a dodanie samooceny do równania zawierającego narcyzm nasila pozytywny związek między narcyzmem a zachowaniami społecznymi. Badania te stały się inspiracją do kontrolowania w ten sam sposób możliwych odmiennych manifestacji defensywnej i niedefensywnej formy tożsamości społecznej.

Podobnie jak nadmiernie wysoka, ale niestabilna samoocena, narcystyczna forma tożsamości grupowej opiera się na deklarowanym przekonaniu o wyjątkowości, wielkości własnej grupy społecznej, które jest jednak zależne od zewnętrznych potwierdzeń (zob. np. Cichocka, 2016; Marchlewska i in., 2020). Własna grupa jest też często postrzegana jako uprawniona do uprzywilejowanego traktowania, lecz niewystarczająco doceniona przez innych (Golec de Zavala i in., 2019). Obydwa konstrukty – narcyzm kolektywny i

identyfikacja z grupą jako taka – współdzieli pewną wariację w zakresie trzech głównych komponentów tożsamości grupowej (Cameron, 2004). Współdzielona, nieskontrolowana, wariacja może być przyczyną niejednoznacznych wniosków dotyczących tego, czy silna identyfikacja z grupą jest zawsze korzystna dla grupy i jej członków. Kiedy współdzielona wariacja kolektywnego narcyzmu i konwencjonalnej identyfikacji zostanie skontrolowana na etapie opracowania statystycznego, można zaobserwować defensywny aspekt tożsamości grupowej, rozumiany jako roszczeniowe oczekiwanie uznania grupy oraz troska o docenienie grupy przez innych (Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013; Golec de Zavala i in., 2019; Marchlewska i in., 2020). W związku z tym, że narcyzm kolektywny rozwija się w odpowiedzi na niezaspokojone potrzeby psychologiczne – jako opierająca się na grupie strategia wzmacniania ego, charakteryzuje się on dążeniem do wzmacniania i obrony wizerunku grupy własnej, choć niekoniecznie dążeniem do dobrostanu członków grupy (zob. przegląd teoretyczny: Cislak i Cichocka, 2023), a nawet poświęcaniem dobrostanu innych na rzecz wizerunku grupy (np. Gronfeldt, Cislak, Sternisko i in., 2023).

Bezpieczna forma tożsamości grupowej natomiast charakteryzuje się bezinteresowną gotowością do angażowania się w cele i działania grupy, niezależnie od tego, czy grupa zyskuje uznanie w oczach innych (Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013; Marchlewska i in., 2020). Przejawy bezpiecznej formy tożsamości grupowej mogą być zaobserwowane, gdy defensywny komponent w obrębie identyfikacji z grupą jest statystycznie skontrolowany.

Badania potwierdzają, że kolektywny narcyzm jako ogólna potrzeba uznania wyższości grupy własnej w porównaniu z innymi grupami może ujawnić się w różnych kontekstach społecznych, nie tylko w grupach narodowych (Cichocka, 2016; Cichocka i Cislak, 2020; Golec de Zavala i in., 2009), ale też m.in. w grupach religijnych (Marchlewska i in., 2019; Yustisia i in., 2020), zespołach sportowych (Larkin i Fink, 2019), organizacjach ekstremistycznych (Jasko i in., 2020), partiach politycznych (Bocian i in., 2021; Gronfeldt,

Cislak, Wyatt i in., 2023) oraz organizacjach biznesowych (Cichocka i in., 2022). Ponadto w licznych badaniach dowiedziono, że silna narcystyczna identyfikacja z grupą łączy się często z niekorzystnymi efektami w relacjach międzygrupowych. Kolektywny narcyzm jest związany ze wzrostem międzygrupowej wrogości (Golec de Zavala, Cichocka i Iskra-Golec, 2013; Lyons i in., 2010), silniejszymi uprzedzeniami wobec innych narodów (Cai i Gries, 2013; Gries i in., 2015) oraz mniejszości etnicznych (Cichocka i in., 2017; Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013; Hadarics i in., 2020). Narcystyczna identyfikacja łączy się też z nasilaniem się przekonań o spiskach w relacjach z innymi grupami (Biddlestone i in., 2020; Cichocka i in., 2016), a także z mniejszą skłonnością do wybaczenia dawnych krzywd wyrządzonych przez inne grupy społeczne (Golec de Zavala i in., 2009; Hamer i in., 2018) oraz mniejszą skłonnością do solidarności z innymi grupami będącymi w kryzysie (Górska i in., 2020). Warto również zauważyć, że kolektywny narcyzm jest powiązany z popieraniem populistycznej polityki i populistycznych przywódców. W Stanach Zjednoczonych ta defensywna forma identyfikacji łączyła się z gotowością do głosowania w wyborach prezydenckich w 2016 roku na Donalda Trumpa (Federico i Golec de Zavala, 2018; Marchlewska i in., 2018), w Wielkiej Brytanii była związana z popieraniem brexitu (Cislak i in., 2020; Golec de Zavala i in., 2017; Marchlewska i in., 2018), w Polsce z popieraniem partii Prawo i Sprawiedliwość (Marchlewska i in., 2018) i poexitu, a na Węgrzech – partii Fidesz Wiktora Orbana (Forgas i Lantos, 2019).

Co ciekawe, ostatnie badania pokazują, że kolektywny narcyzm może łączyć się z negatywnymi manifestacjami także w odniesieniu do własnej grupy społecznej (Cichocka i Cislak, 2020). Podczas gdy badania prowadzone jedynie w oparciu o pomiar siły identyfikacji wskazywały, że najbardziej skłonne opuścić grupę i przejść do grupy o nieco wyższym statusie były osoby najsłabiej zidentyfikowane (Ellemers i in., 1997), obserwacje prowadzone z uwzględnieniem rozróżnienia na defensywną i dojrzałą formę identyfikacji pokazały, że

identyfikacja narcystyczna wiąże się z ogólnie niższą lojalnością wobec grupy i gotowością do natychmiastowego opuszczenia jej szeregów dla większych indywidualnych korzyści (Marchlewska i in., 2020). W odniesieniu do narodu kolektywny narcyzm okazał się pozytywnie związany z popieraniem działań, które mogą narażać grupę na szkody zdrowotne lub ograniczenia swobodnego funkcjonowania. W czasie pandemii kolektywny narcyzm okazał się powiązany z gotowością do narażania dobrostanu całej grupy poprzez sprzeciwianie się szczepieniom przeciwko COVID-19 (Cislak, Marchlewska i in., 2021), czy takimi niesolidarnymi zachowaniami, jak np. gromadzenie nadmiernych zapasów (Nowak i in., 2020) lub nieokazywanie solidarności z ofiarami wirusa (Federico i in., 2021), a także z gotowością do poświęcenia zdrowia członków grupy na rzecz chronienia jej wizerunku (Gronfeldt, Cislak, Sternisko i in., 2023). Co więcej, kolektywny narcyzm przewidywał nasilanie się spiskowych teorii dotyczących motywacji bardziej zasobnych krajów, które chciały udzielić pomocy ofiarom kryzysu humanitarnego w Indonezji, co skutkowało odrzucaniem tej pomocy i narażeniem grupy na dłuższy proces powrotu ofiar do dobrostanu (Mashuri i in., 2022). Zaobserwowano również pozytywną relację między identyfikacją narcystyczną a wiarą w spiskowe teorie dotyczące zmian klimatu (Bertin i in., 2021) oraz gotowością do popierania działań szkodliwych dla środowiska naturalnego (takich jak kontynuowanie dopłat do węgla czy decyzja o wycinaniu Puszczy Białowieskiej, umieszczonej na liście dziedzictwa UNESCO), co w kontekście obecnej świadomości w zakresie zmian klimatycznych długofalowo może narażać zdrowie członków grupy. W tym wypadku dla osób zidentyfikowanych narcystycznie ważniejsze niż dobrostan jej członków było to, aby grupa (naród polski) oparła się zewnętrznym naciskom promującym ochronę środowiska i w ten sposób podtrzymała wizerunek silnej i niezłomnej (Cislak i in., 2018). W badaniach dotyczących relacji między tożsamością narodową a wsparciem dla polityki Zielonego Ładu ujawniono, że narcyzm narodowy (odwrotnie niż bezpieczna forma

tożsamości narodowej) jest powiązany z poparciem dla energii pozyskiwanej z paliw kopalnych (Cislak i in., 2023). W innej serii badań dotyczącej popierania postaw prośrodowiskowych wykazano, że osoby zidentyfikowane narcystycznie są skłonne wspierać bardziej tzw. *greenwashing*, czyli działania służące wybieleniu wizerunku kraju w obszarze ochrony środowiska, niż rzeczywiste działania wspierające środowisko naturalne (Cislak, Cichocka i in., 2021). Kolektywny narcyzm łączył się również z popieraniem akcji skierowanych przeciwko innym obywatelom (podśluchiwanie bez zgody; Biddlestone i in., 2022).

Po statystycznym skontrolowaniu współdzielonej wariacji identyfikacji z grupą i kolektywnego narcyzmu zaobserwowano, że bezpieczna – pozbawiona narcystycznego komponentu – identyfikacja łączy się z licznymi pozytywnymi efektami w relacjach z innymi grupami (Golec de Zavala, Cichocka i Bilewicz, 2013), takimi jak wyższy poziom empatii wobec innych grup i solidarności z grupami w gorszej sytuacji (Górska i in., 2020), niższy poziom postrzeganego zagrożenia ze strony innych grup i skłonności do teorii spiskowych (Cichocka i in., 2016), czy mniejsze odczucie bycia obrażanym lub upokarzonym przez innych (Golec de Zavala i in., 2016). Osoby charakteryzujące się wyższą bezpieczną identyfikacją są także bardziej skłonne do lojalności wobec własnej grupy i odrzucania okazji do porzucenia jej na rzecz grupy o nieco wyższym statusie (Marchlewska i in., 2020).

Mniej wiadomo natomiast na temat manifestacji kolektywnego narcyzmu wobec członków grupy własnej, jaką jest organizacja. Brakuje systematycznej weryfikacji tego, w jaki sposób narcyzm kolektywny przekłada się na indywidualne funkcjonowanie członków organizacji oraz na ich funkcjonowanie w grupie, zwłaszcza w obszarze relacji grupowych, które długofalowo mogą przełożyć się na zdolność organizacji jako grupy do realizacji zamierzonych celów. Przywoływani już Galvin i współpracownicy (2015) oraz Müller (2017) argumentują, że w kontekście organizacji kolektywny narcyzm może łączyć się z

koncentracją wyłącznie na własnych celach oraz tendencją do wykorzystywania innych członków organizacji. Wskazuje na to defensywne źródło narcystycznej identyfikacji, czyli potrzebę kompensacji braków w pozytywnym obrazie siebie i realizacji indywidualnych potrzeb (Cichocka i in., 2018; Golec de Zavala i in., 2020). Istotnie, w czterech badaniach prowadzonych m.in. w organizacjach biznesowych w trzech różnych krajach Cichocka i współpracownicy (2022) wykazali, że narcyzm kolektywny jest związany z instrumentalnym traktowaniem członków własnej grupy. Ten efekt został potwierdzony zarówno na polu całej organizacji (Badanie wstępne, Badania 1-2), również w badaniach podłużnych (Badanie 2), a także na polu zespołów pracowniczych (Badanie 4). W tym ostatnim badaniu potwierdzono dodatkowo, że osoby zidentyfikowane narcystycznie wykazywały większą skłonność do wykorzystywania członków własnego zespołu niż członków innych zespołów z tej samej organizacji.

Bezpieczna forma tożsamości grupowej, bez komponentu defensywnego, nie łączy się z takimi negatywnymi efektami wobec członków grupy własnej jak kolektywny narcyzm. Przeciwnie, im wyższa bezpieczna identyfikacja, tym mniejsza skłonność do spiskowych działań wobec innych członków grupy (Biddlestone i in., 2022) lub do ich instrumentalnego wykorzystywania, co potwierdzono w różnych kontekstach organizacyjnych: zespołu, firmy czy partii politycznej (Cichocka i in., 2022).

Formy i manifestacje tożsamości społecznej w organizacjach – podsumowanie stanu badań

Rezultaty analizowanych w tym rozdziale badań wskazują na to, że nie tylko siła tożsamości społecznej ma znaczenie, ale także jej forma oraz że istnieją różnice w manifestacjach silnej narcystycznej i silnej bezpiecznej identyfikacji z grupą. Narcystyczna forma identyfikacji z grupą (odwrotnie niż forma bezpieczna) okazała się związana z destrukcyjnymi zachowaniami wobec własnej grupy, w kontekście organizacyjnym – z

tendencją do instrumentalnego traktowania organizacji i jej członków. Kolektywny narcyzm jako forma tożsamości społecznej, która służy głównie kompensacji braków w pozytywnym obrazie siebie oraz zaspokajaniu własnych psychologicznych potrzeb (Cichocka i in., 2018; Golec de Zavala i in., 2020) i może być rozumiana jako mechanizm autowaloryzacji w kontekście grupowym (Cichocka i Cislak, 2020), wiąże się z instrumentalnym postrzeganiem grupy – jako środka służącego do wzmacniania osobistego znaczenia. Dlatego dla narcystycznie zidentyfikowanych osób ważniejsze niż dbanie o dobro członków grupy może być uzyskiwanie korzyści dla siebie i realizowanie osobistych celów przy użyciu grupy. Warto podkreślić jednak, że dotychczasowe badania nad manifestacjami form identyfikacji, zarówno te prowadzone w organizacjach, jak i te prowadzone w innych kontekstach grupowych, nie odbywały się z udziałem liderów. Natomiast na podstawie wniosków z badań prowadzonych wśród członków organizacji (Cichocka i in., 2022), można przewidywać, że narcyzm organizacyjny liderów (odwrotnie niż bezpieczna identyfikacja organizacyjna) może wiązać się z pogorszeniem jakości relacji w organizacji. A ponieważ z badań nad dobrostanem wiemy, że indywidualne samopoczucie ludzi jest związane również z jakością relacji, w jakich funkcjonują (m.in. Chiaburu i Harrison, 2008; Dawson i in., 2016; Eisenberger i in., 2002; French i in., 2018; Ganster i in., 1986; Hershcovis i in., 2007; Nezlek, 2001), można spodziewać się, że narcyzm organizacyjny lidera (odwrotnie niż bezpieczna forma identyfikacji organizacyjnej) wiąże się również z pogorszeniem dobrostanu pracowników w pracy.

Mało wiemy też na temat tego, czy forma identyfikacji pracowników organizacji ma znaczenie dla ich własnego funkcjonowania w obszarach relacji i dobrostanu w pracy. Narcyzm organizacyjny manifestuje się instrumentalnym podejściem do innych członków organizacji, ale powstaje pytanie, jak osoby zidentyfikowane narcystycznie odbierają relacje z innymi w organizacji. Nie jest jasne, w jakim stopniu czerpią z nich psychologiczną korzyść,

jaka zazwyczaj płynie z poczucia więzi. Wnioskując na podstawie badań nad manifestacjami narcyzmu indywidualnego w relacjach społecznych, można przypuszczać, że również osoby cechujące się narcystyczną identyfikacją mogą nie odczuwać potrzeby autentycznej więzi z grupą (Cameron, 2004), traktując organizację jedynie jako środek do realizacji osobistych celów, a to może przekładać się na mniejsze korzyści w relacjach i mniejszy wpływ identyfikacji na ich własny dobrostan. Z drugiej strony jednak można założyć, że dopóki osoba identyfikująca się narcystycznie z grupą osiąga cele związane z przynależnością do tej grupy, np. w obszarze własnego wizerunku i statusu grupy, może postrzegać relacje w grupie jako dobre – w tym znaczeniu, że są one wystarczająco korzystne dla niej. Pamiętając o tym, że narcystyczna identyfikacja działa w służbie wzmocnienia ego, można przewidywać, że będzie przekładała się na lepsze samopoczucie osób w ten sposób identyfikujących się z organizacją. W wypadku bezpiecznej formy identyfikacji natomiast można przypuszczać, że zdolność do wytworzenia bezpiecznej więzi będzie manifestować się pozytywnie, zarówno w obszarze postrzegania relacji w grupie, jak i w obszarze dobrostanu. Na koniec warto zaznaczyć, że również w tradycji badań nad tożsamością organizacyjną brakuje badań prowadzonych z uwzględnieniem wielopoziomowego schematu danych.

Rozdział III

Jakość relacji w organizacji i dobrostan w pracy jako grupowe i indywidualne aspekty efektywnego funkcjonowania w organizacji

W tej części pracy analizuję znaczenie jakości relacji w organizacji oraz dobrostanu w pracy w kontekście efektywnego funkcjonowania pracowników oraz samej organizacji jako grupy zdolnej do realizacji zamierzonych celów. W pierwszej kolejności omawiam rolę konstruktywnych i destrukcyjnych aspektów relacji w organizacji. Następnie omawiam rolę dobrostanu w kontekście efektywnego funkcjonowania w organizacji.

Znaczenie jakości relacji dla efektywnego funkcjonowania organizacji

Współczesny styl pracy w wielu organizacjach wymaga często współpracy w zespołach oraz planowania realizacji wspólnych organizacyjnych celów, a więc działania nie tylko z poziomu indywidualnego, ale też grupowego, co powinno uruchamiać tożsamość na poziomie grupowym, a co za tym idzie – motywację do współdziałania na rzecz osiągnięcia celów (Ellemers i in., 2004). Z tej obserwacji można wysnuć wniosek, że efektywność organizacji w realizacji założonych celów może w dużym stopniu zależeć od funkcjonowania jej członków w kontekście grupowym, w takich aspektach jak współpraca i konstruktywne relacje w grupie. Duffy i współpracownicy (2002) twierdzili, że wzięwszy pod uwagę, jak potencjalnie ważnym elementem funkcjonowania organizacji jest jakość relacji w miejscu pracy, ten obszar nie był wystarczająco intensywnie badany w porównaniu do innych zmiennych organizacyjnych. Zwracali też uwagę na konieczność uzupełnienia wiedzy na temat znaczenia destrukcyjnych aspektów relacji dla efektywnego działania organizacji. Okazuje się, iż rezultaty badań prowadzonych w kolejnych latach w kontekście organizacyjnym potwierdzają, że im lepsza jakość relacji społecznych w organizacji, tym wyższa osobista efektywność pracowników w pracy oraz produktywność całej organizacji

(m.in. Gittell i in., 2010; Golden i Veiga, 2018; Mossholder i in., 2011; Nielsen i in., 2017; Vlaisavljevic i in., 2016).

Wchodzenie w relacje z innymi i tworzenie stabilnych, harmonijnych więzi wydaje się naturalnym i ważnym aspektem funkcjonowania ludzi, ponieważ z perspektywy ewolucyjnej stanowiło warunek przetrwania (Berscheid, 2003). Baumeister i Leary (1995) podkreślają, że dla dobrego samopoczucia niezbędne są wystarczająco częste interakcje z innymi w ramach stabilnych relacji, w których pojawia się wzajemna troska. Możliwość doświadczania w relacjach zaufania, ciepła i wsparcia jest przez część badaczy nazywana jedną z podstawowych potrzeb człowieka (Baumeister i Leary, 1995; Ryan i Deci, 2001). Z przeglądu badań na temat związków relacji z samopoczuciem wynika, że to jakość relacji, a nie tylko ilość interakcji, jest predyktorem dobrego samopoczucia (Nezlek, 2001).

Nielsen i współpracownicy (2017) w koncepcji zasobów miejsca pracy (*workplace resources: individual, group, leader, organizational; IGLO*) wyróżniają cztery poziomy zasobów w organizacji. Pierwszym jest poziom indywidualny, czyli charakterystyki osobowościowe pracownika, takie jak np. samoocena, poczucie skuteczności czy kompetencje, które pomagają mu efektywnie funkcjonować w środowisku pracy. Drugim – poziom grupowy, w ramach którego kluczowe są dobre relacje między współpracownikami, w tym wsparcie społeczne. Trzecim – poziom liderów, którzy za sprawą pozycji w organizacji, stylu liderkiego oraz jakości relacji z pracownikami mogą mieć znaczny wpływ na efektywne funkcjonowanie zespołu. A czwartym – procedury, praktyki i warunki, jakie proponuje organizacja. Aż dwa z czterech poziomów zasobów w organizacji reprezentują funkcjonowanie w relacjach – poziomych, czyli w grupie współpracowników, oraz hierarchicznych, czyli z liderami.

Efekty wspierających versus destrukcyjnych relacji z przełożonymi i współpracownikami

Jednym z ważnych aspektów relacji, uwzględnionym w ramach grupowego poziomu zasobów miejsca pracy koncepcji IGLO (Nielsen i in., 2017) oraz często analizowanym w kontekście organizacyjnym (French i in., 2018), jest wsparcie społeczne. Badacze podkreślają znaczenie wsparcia dla funkcjonowania członków organizacji, a przede wszystkim związku wspierających relacji w miejscu pracy z radzeniem sobie ze stresem i ogólnie lepszym zdrowiem pracowników oraz z niższą rotacją w zespołach (m.in. Chiaburu i Harrison, 2008; Dawson i in., 2016; Eisenberger i in., 2002; French i in., 2018; Ganster i in., 1986). W definicjach pojęcia wsparcia społecznego pojawiają się takie kryteria, jak forma, typ czy źródła wsparcia (Ganster i in., 1986). W odniesieniu do formy – wsparcie może być rozumiane jako rzeczywiste zachowania albo jako percepcja dostępnego wsparcia (m.in. Butts i in., 2013). W odniesieniu do typów wsparcia, najczęściej identyfikowane są: wsparcie emocjonalne (empatia i troska), wsparcie instrumentalne (zapewnienie osobie zasobów potrzebnych do radzenia sobie z wyzwaniami), wsparcie informacyjne (zapewnienie osobie informacji potrzebnych do radzenia sobie z wyzwaniami), wsparcie w ocenie (zapewnienie osobie informacji pomocnych w ewaluacji siebie; House, 1981). Źródłami wsparcia społecznego mogą być m.in.: rodzina, najbliższe otoczenie, a w kontekście pracy – najczęściej współpracownicy i przełożeni (French i in., 2018).

Bakker i Demerouti (2007) w modelu opisującym relację między wymaganiami a zasobami w pracy (*Job Demands-Resources*) uwzględniają wsparcie społeczne wśród ważnych zasobów miejsca pracy, przyczyniających się do większego zaangażowania, niższego poziomu wypalenia i większej efektywności pracowników. W ramach koncepcji postrzeganego organizacyjnego wsparcia (Rhoades i Eisenberger, 2002), bazującej na teorii wymiany społecznej (Blau, 1964; Homans, 1958), zakłada się, że kiedy członek organizacji czuje się dobrze traktowany przez innych w miejscu pracy, a szczególnie, gdy jego potrzeby

w obszarach społecznym i emocjonalnym są zaspokajane, jest bardziej skłonny do aktywizowania postawy wzajemności wobec organizacji.

W badaniach związków postrzeganego wsparcia społecznego w relacjach z przełożonymi dowiedziono, że pracownicy, którzy deklarowali, że otrzymują wsparcie od przełożonych, czuli się wartościowi w miejscu pracy i w konsekwencji byli mniej skłonni do opuszczenia szeregów organizacji (Eisenberger i in., 2002). W innym badaniu wykazano, że gdy przełożeni mieli poczucie, iż organizacja dba o ich dobrostan, byli bardziej skłonni do udzielania wsparcia swoim podwładnym, a w konsekwencji ich podwładni byli bardziej efektywni w pracy (Shanock i Eisenberger, 2006). Można zauważyć, że w tych badaniach ujawnia się działanie reguły wzajemności pomiędzy różnymi poziomami struktury organizacji, a wsparcie społeczne przyczynia się do dobrego samopoczucia w kontekście relacji w pracy oraz inicjuje proces wzajemności.

Nie zawsze jednak relacje w miejscu pracy charakteryzują się wzajemną troską i wsparciem, możliwe są konflikty interpersonalne lub nawet różne formy agresji, które – jak wykazały analizy licznych badań w organizacjach – wiążą się z takimi efektami wśród narażonych na nie członków organizacji, jak epizody depresyjne, obniżenie satysfakcji z pracy czy gotowość do odejścia z pracy (zob. np. Hershcovis i in., 2007). Doświadczanie jakiegokolwiek formy nieadekwatnego traktowania w relacjach z innymi w organizacji może przyczyniać się do pogorszenia samopoczucia fizycznego i psychicznego, wzrostu negatywnego nastawienia do pracy, spadku wydajności i wypalenia zawodowego (Aquino i Thau, 2009; Barclay i Aquino, 2011; Hershcovis i in., 2007).

Jedną z form destrukcyjnego zachowania w czasie interakcji z innymi, analizowaną przez współczesnych badaczy w kontekście organizacyjnym, jest podważanie wartości w relacjach społecznych (*social undermining*; Duffy i in., 2002, 2006, 2012; Jing i in., 2023; K. Lee i in., 2016). Duffy i współpracownicy (2002) opisują podważanie w relacjach społecznych jako

działania, które są nakierowane na utrudnienie innemu członkowi organizacji osiągnięcie sukcesów w pracy, wpływanie negatywnie na jego reputację i z czasem utrudnienie podtrzymywania pozytywnych relacji z innymi. Autorzy definicji tego pojęcia piszą, że osoba zachowująca się w sposób podważający wartość innej osoby w organizacji zmierza do sprawienia, aby ta osoba czuła się niekompetentna w pracy oraz utrudnienia jej osiągania celów. Podważanie może przejawiać się aktywnie lub pasywnie, czyli np. poprzez wypowiedanie złośliwych uwag lub obrażanie innego członka organizacji, albo poprzez zatajanie przed nim ważnych informacji, rozpowszechnianie plotek na jego temat lub demonstracyjne nie odzywianie się do niego (Duffy i in., 2002, 2006).

Destrukcyjne zachowania w relacjach w postaci podważania innych członków organizacji wydają się bardzo ważnym aspektem jakości relacji, ponieważ okazuje się, że destrukcyjne zachowania przekładają się silniej na postawę pracowników wobec organizacji, a także na ich dobrostan i zachowanie w pracy niż pozytywne oddziaływania w relacjach (np. Duffy i in., 2002; Taylor, 1991). Metaanalizy badań nad konsekwencjami różnego typu zachowań destrukcyjnych i agresywnych w relacjach w miejscu pracy, takich jak wykluczanie, zastraszanie i podważanie, pokazały związki tego typu działań m.in. z odczuwaniem wyższego poziomu stresu związanego z pracą, spadkiem poczucia sensu w pracy oraz z większą gotowością do odejścia z organizacji (Caillier, 2021). Wykazano również, że doświadczanie podważania w relacjach w pracy obniża poziom zaangażowania w pracę w dwóch jego wymiarach: zaangażowania emocjonalnego oraz zaangażowania opartego na zobowiązaniach (Jing i in., 2023). Co ciekawe, Bowling i Beehr (2006), analizując badania dotyczące różnych form nękania współpracowników w miejscu pracy, wskazują, że również środowisko pracy jest ważną zmienną kontekstualną, która może przyczyniać się do nasilenia tego typu destrukcyjnych zachowań w relacjach. Autorzy piszą, że z jednej strony pracownicy funkcjonujący w nadmiernie stresującym otoczeniu mogą być bardziej podatni na stanie się

ofiara nękania ze strony innych ze względu na większe straty osobistych zasobów, a z drugiej strony – środowisko obciążone zbyt dużą ilością stresujących bodźców może nasilać tendencje osób skłonnych do nękania innych do agresywnych zachowań. Oznacza to, że również klimat, w jakim funkcjonują pracownicy, może mieć znaczenie w kontekście ich konstruktywnego funkcjonowania w relacjach.

Z badań nad klimatem w organizacjach można wnioskować, że jakość relacji w organizacji przejawia się nie tylko w aspekcie kontaktów interpersonalnych – między przełożonymi i pracownikami lub pomiędzy członkami zespołu – ale także w aspekcie percepcji grupowej, np. jako jeden z wymiarów klimatu organizacyjnego. Historia tych badań sięga lat 30. XX wieku, a dyskusja dotycząca różnych konceptualizacji klimatu organizacyjnego nadal trwa (por. przegląd teoretyczny w: Ehrhart i in., 2014). W ujęciu organizacyjnym klimat jest często definiowany jako współdzielone grupowo postrzeganie oraz znaczenia, przypisywane przez członków organizacji lub zespołu praktykom, procedurom czy zachowaniom wdrażanym lub oczekiwanym w danej organizacji (Ostroff i in., 2003; Schneider i in., 2011, 2013; Schneider i Reichers, 1983). Badacze odróżniają klimat organizacyjny od klimatu psychologicznego, w ramach którego obserwacji poddaje się bardziej indywidualne, a nie podzielane wspólnie, postrzeganie różnych obszarów funkcjonowania organizacji (Carr i in., 2003; L. R. James i in., 2008).

Koncepcje klimatu charakteryzują się uwzględnianiem różnych aspektów funkcjonowania organizacji, a jednym z często badanych jest aspekt relacyjny – najczęściej w postaci postrzeganego w grupie wsparcia społecznego, relacji z innymi członkami organizacji czy postrzegania relacji z liderami (zob. Ehrhart i in., 2014). Wśród relacyjnych wymiarów klimatu pojawiają się np.: współpraca i ciepło w relacjach między pracownikami (Ostroff, 1993); zaufanie i wsparcie w relacjach z liderami, współpraca w grupie, przyjazność i ciepło w relacjach grupowych (L. A. James i James, 1989); albo troska i empatyczność w relacjach z

przełożonymi oraz doświadczanie zaufania oraz szacunku ze strony innych w organizacji (Patterson i in., 2005).

Klimat organizacyjny był identyfikowany jako moderator lub mediator rozmaitych ważnych z punktu widzenia zarządzających organizacjami efektów, takich jak efektywność organizacji (Schneider i in., 2013), poziom satysfakcji i zaangażowania (González-Romá i in., 2002) czy wydajność zespołów (González-Romá i in., 2009). Schneider i współpracownicy (2011) sugerują, że kiedy pracownicy postrzegają organizację jako troszczącą się o nich, poprzez takie działania, jak np. wspieranie klimatu sprawiedliwości, zaufania, różnorodności czy etycznych zachowań, chętniej współpracują z menedżerami nad osiągnięciem strategicznych dla organizacji celów.

Co ważne, jedną ze zmiennych, które najbardziej przekładają się na klimat, jest styl działania liderów (zob. Ehrhart i in., 2014; Zohar i Hofmann, 2012). McGregor (1960) zwracał uwagę, że liderzy kreują klimat nie tylko przez procedury i polityki, ale także poprzez codzienne zachowania. Okazuje się, że pozytywny klimat wzmacnia się, gdy liderzy angażują się częściej w interakcje i komunikację z pracownikami (González-Romá i in., 2002) oraz współdzielą z innymi jasną wizję strategicznych celów (Ehrhart i in., 2014). W metaanalizie badań na temat związków stylu funkcjonowania liderów w relacjach ze zdrowiem psychicznym oraz efektywnością ich podwładnych Montano i współpracownicy (2017) potwierdzają, że style przywódcze zorientowane na wysoką jakość relacji oraz jakościowe interakcje w kontakcie z pracownikami przekładają się na ich lepsze zdrowie psychiczne, szacowane za pomocą takich zmiennych jak: dobrostan, wypalenie, poziom stresu, ogólne funkcjonowanie psychologiczne czy pogorszenie się zdrowia fizycznego. Autorzy zwracają również uwagę na mediacyjny charakter jakości zdrowia psychicznego w relacji między stylem liderским a efektywnością pracowników w pracy. Podkreślają też, że destrukcyjne

zachowania liderów w relacjach z pracownikami okazały się silnym predyktorem pogarszania się jakości zdrowia psychicznego.

Podsumowując, z przeglądu badań nad znaczeniem jakości relacji w organizacjach wynika po pierwsze, że jakość relacji w miejscu pracy przekłada się istotnie na dobrostan i efektywne funkcjonowanie członków organizacji. Po drugie, istnieją przesłanki do łączenia wspierających, jakościowych relacji liderów z pracownikami organizacji z lepszym dobrostanem pracowników i, co za tym idzie, z ich większą efektywnością w realizacji celów. Po trzecie, istnieją przesłanki do łączenia destrukcyjnych tendencji w relacjach liderów z pracownikami z pogorszonym dobrostanem pracowników i pogarszającą się efektywnością lub nawet z gotowością do opuszczenia miejsca pracy. Po czwarte, zaobserwowano istotny wpływ liderów organizacji na klimat organizacyjny, nie tylko poprzez formalne procedury, ale także przez codzienne zachowania. Stąd można spodziewać się, że cechy liderów, zwłaszcza tych działających na szczycie hierarchii organizacyjnej, mogą mieć znaczenie w kontekście kreowania określonego klimatu i modelowania zachowań w organizacji. W analizowanych badaniach nad efektami jakości relacji w organizacjach brakuje wiedzy na temat tego, jak potencjalnie relacyjnie destrukcyjne charakterystyki liderów, takie jak narcyzm indywidualny oraz narcystyczna identyfikacja organizacyjna, manifestują się w obszarze jakości relacji. Brakuje też wiedzy na temat tego, jak własna narcystyczna (vs bezpieczna) identyfikacja organizacyjna wiąże się z postrzeganiem jakości relacji w takich aspektach, jak wsparcie społeczne, klimat relacji z liderami i współpracownikami czy doświadczanie podważania ze strony innych w organizacji.

Indywidualny dobrostan a efektywne funkcjonowanie w organizacji

Konceptualizacja i sposoby pomiaru dobrostanu

Pojęcie dobrostanu (*well-being*) zostało wprowadzone do literatury w 1948 roku w definicji zdrowia zaproponowanej przez Światową Organizację Zdrowia, zgodnie z którą

dobrostan w obszarach funkcjonowania fizycznego, psychicznego i społecznego jest wyznacznikiem pełnego zdrowia człowieka (World Health Organization, 1948). Natomiast tematyka zadowolenia, często nazywanego też szczęściem, była przedmiotem analiz filozofów na długo przed tym, jak zaczęto badać ten obszar empirycznie. Warto wspomnieć w tym miejscu o kompleksowej koncepcji szczęścia Tatarkiewicza (1947/1990), który opisuje je jako pełne i trwałe zadowolenie z całości życia oraz zwraca uwagę na dwa komponenty doświadczania szczęścia: uczuciowy, umożliwiający przeżywanie przyjemności, oraz intelektualny, umożliwiający dostrzeganie wartości. Zainteresowanie badaniami nad dobrostanem wzrosło wraz z rozkwitem nurtu psychologii pozytywnej pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku (Trzebińska, 2008). Obecnie w próbach definiowania dobrostanu dominują dwa podejścia: hedonistyczne i eudajmonistyczne. Podstawą podejścia hedonistycznego jest założenie, że ludzie kierują się głównie dążeniem do przyjemności i unikaniem cierpienia, a dobrostan to oparty na subiektywnych sądach poziom doświadczanego szczęścia oraz przyjemności lub jej braku (Ryan i Deci, 2001).

Podejście hedonistyczne subiektywne, w którym zakłada się, że człowiek sam szacuje swój dobrostan w odniesieniu do osobistych kryteriów i potrzeb, reprezentuje popularna koncepcja subiektywnego dobrostanu Dienera (Diener, 1984; Diener i in., 1985, 1998), inspirowana analizami Tatarkiewicza. Zgodnie z tą koncepcją człowiek ocenia poziom zadowolenia w oparciu o składowe afektywne, czyli doświadczanie pozytywnych i negatywnych odczuć, oraz poznawcze, czyli satysfakcję z różnych obszarów życia (Diener, 1984). Podejście hedonistyczne stało się podstawą m.in. dla koncepcji Watson i współpracowników (*Positive and Negative Affect Schedule*, PANAS; Watson i in., 1988), w ramach której autorzy koncentrują się wyłącznie na afektywnym aspekcie subiektywnie odczuwanego dobrostanu, proponując szacowanie jego poziomu w oparciu o matrycę przymiotników opisujących pozytywne i negatywne stany afektywne oraz wysoki i niski

poziom pobudzenia. Podejście przeciwstawne do koncepcji PANAS w odniesieniu do subiektywnego szacowania dobrostanu reprezentują Lyubomirsky i Lepper (1999), którzy proponują szacowanie stopnia ogólnie odczuwanego szczęścia jako odpowiednika dobrostanu.

U podstaw podejścia eudajmonistycznego natomiast leży założenie, że poczucie dobrostanu jest wynikiem realizowania własnego potencjału, poczucia sensu i samorealizacji (Ryan i Deci, 2001). Za tradycją eudajmonistyczną podąża Ryff, proponując koncepcję dobrostanu psychologicznego (PWB; Ryff, 1989; Ryff i Singer, 2008), na który składa się sześć wymiarów: samoakceptacja, rozwój osobisty, cel życiowy, autonomia, panowanie nad otoczeniem oraz pozytywne relacje z innymi ludźmi.

Na aspekt funkcjonowania w relacjach społecznych zwraca uwagę szczególnie Keyes (1998), który proponuje koncepcję dobrostanu społecznego (*social well-being*), składającego się z pięciu wymiarów: społeczna akceptacja (*social acceptance*), społeczna aktualizacja (*social actualization*), społeczna koherencja (*social coherence*), społeczna integracja (*social integration*) oraz wkład społeczny (*social contribution*). W kolejnym kroku Keyes i Waterman (2003) proponują integrację podejść eudajmonistycznego z hedonistycznym oraz trzech domen szacowania dobrostanu, które pojawiały się osobno we wcześniejszych koncepcjach. Zgodnie z ich konceptem trzech wymiarów, dobrostan subiektywny powinien być szacowany jednocześnie w domenach: emocjonalnej, psychologicznej i społecznej. W kontekście domeny psychologicznej, autorzy nawiązują do koncepcji Ryff (1989), natomiast w kontekście domeny społecznej – do koncepcji dobrostanu społecznego Keyesa (1998).

Czapiński (2004) wskazuje wady zarówno podejścia hedonistycznego, jak i eudajmonistycznego, zwłaszcza jeśli stosuje się je niezależnie od siebie, i postuluje integrowanie obydwu podejść oraz uwzględnianie w pomiarach także czynników obiektywnych, np. bytowych czy zdrowotnych. Jego cebulowa teoria szczęścia (Czapiński,

1994), opisuje warstwowy charakter dobrostanu. Pierwszą warstwę stanowi wola życia, drugą – subiektywna wartość życia (szacowana pod kątem zarówno satysfakcji z życia, jak i poczucia sensu), a trzecią – odczucia i satysfakcja doświadczane w poszczególnych obszarach funkcjonowania, które są obiektywne, czyli zależne od bieżącej sytuacji życiowej człowieka.

Łączenie aspektów subiektywnych i obiektywnych proponuje też Seligman (2011), wprowadzając model łączący z jednej strony subiektywne odczuwanie, a z drugiej ocenę relacji i osiągnięć (pozytywne emocje, zaangażowanie, poczucie sensu i celu w życiu, pozytywne relacje i osiągnięcia). W nurcie teoretycznym, w którym postuluje się podejście mieszane, łączące aspekty subiektywne i obiektywne, wpływające na dobrostan, lokuje się też koncepcja jakości życia (*quality of life*), w której zakłada się, że ocena jakości funkcjonowania człowieka powinna być dokonywana nie tylko w oparciu o subiektywne odczucia, ale także odnosić się do okoliczności zewnętrznych, takich jak otaczające środowisko, sytuacja bytowa, mieszkaniowa itp. (Trzebińska, 2008). Światowa Organizacja Zdrowia proponuje właśnie podejście mieszane, bazujące na koncepcji oceny jakości życia w jego sześciu obszarach: fizycznym, psychologicznym, autonomii, relacji społecznych, warunków środowiska, duchowości (WHOQOL Group, 1995).

W odniesieniu do szacowania dobrostanu w kontekście pracy, stosowano dotychczas rozmaite podejścia, począwszy od pomiaru ogólnej satysfakcji z pracy przez pomiar stresu w pracy lub poziomu wypalenia zawodowego, skończywszy na pomiarach poziomu zaangażowania (Sonnetag, 2015). Zalewska (2003) argumentuje, że jednym z najczęściej stosowanych podejść było obserwowanie zadowolenia z pracy, albo w formie pomiaru ogólnej satysfakcji z pracy, albo w formie pomiaru poziomu zadowolenia z różnych obszarów związanych z pracą, takich jak rodzaj wykonywanej pracy, płaca czy relacje w miejscu pracy. Autorka zwraca uwagę na to, że badanie zadowolenia pracowników z poszczególnych obszarów pozwoliłoby na zbudowanie pełniejszego obrazu doświadczanego dobrostanu – i co

za tym idzie – wyciąganie użytecznych dla organizacji wniosków oraz podejmowanie adekwatnych działań w celu poprawy satysfakcji pracowników. Biorąc pod uwagę, że jednym z ważnych celów pomiaru dobrostanu pracowników w organizacjach jest wdrożenie praktycznych zmian na rzecz jego poprawy, konceptualizowanie dobrostanu w oparciu o konkretne obszary pracy czy funkcjonowania w miejscu pracy oraz uwzględnianie zarówno aspektów psychologicznych, afektywnych, jak i społecznych, daje szansę na zbliżenie się do rzeczywistego obrazu samopoczucia pracowników. Podejście do pomiaru dobrostanu, w którym zostaną uwzględnione jego różne aspekty, może pomóc uniknąć niejednoznaczności, które mogą pojawiać się w wypadku mierzenia jedynie ogólnego zadowolenia z pracy. Można wyobrazić sobie sytuację, w której dana osoba jest bardzo zadowolona z rodzaju pracy, którą wykonuje w danej organizacji, ale z drugiej strony doświadcza trudności z powodu jakości relacji w organizacji lub z powodu otoczenia w miejscu pracy niesprzyjającego zdrowiu. Przy zastosowaniu wyłącznie pomiaru ogólnego zadowolenia z pracy nie będziemy mieć dostępu do bardziej szczegółowego wglądu w obszary zadowolenia i niezadowolenia członków organizacji.

Dobrostan a efektywne funkcjonowanie w pracy

Analizowanie związków dobrostanu z efektywnym funkcjonowaniem w pracy stało się dla badaczy szczególnie ważne w ciągu ostatnich trzydziestu lat (Moscoso i Salgado, 2021). W wielu analizach wykazano związki dobrostanu, badanego ogólnie oraz w kontekście pracy, z efektywnym funkcjonowaniem pracowników (Ahmed i Malik, 2019; Cotton i Hart, 2003; Cropanzano i Wright, 1999; Ford i in., 2011; Haider i in., 2018; Harter i in., 2002; Judge i in., 2001; Lyubomirsky i in., 2005; Montano i in., 2017; Moscoso i Salgado, 2021; van Veldhoven i Peccei, 2015; T. A. Wright i in., 1993, 2002; T. A. Wright i Bonett, 2007; T. A. Wright i Cropanzano, 2000). Obszerna metaanaliza badań Lyubomirsky i współpracowników (2005), przeprowadzona z podziałem na badania korelacyjne, eksperymentalne oraz podłużne,

wykazała, że wysoki dobrostan przekłada się na rozmaite pozytywne efekty, nie tylko dla tego, kto go doświadcza, ale też w różnych obszarach życia społecznego. Osoby deklarujące wysoki poziom dobrostanu, mają lepszą kondycję zdrowotną, zarówno fizyczną jak i psychiczną, wyższy poziom energii oraz sprawniej działający układ odpornościowy, chętniej też tworzą rozbudowane sieci społeczne, dzięki czemu mogą liczyć na większe wsparcie w trudnych sytuacjach, a także są bardziej skłonne do postaw obywatelskich oraz zachowań prospołecznych. Ponadto, takie osoby cechują się większą kreatywnością, osiągają wyższą jakość w trakcie wykonywania zadań oraz są bardziej nastawione na współpracę. W odniesieniu do funkcjonowania w pracy, autorzy konkludują, że osoby doświadczające wysokiego poziomu dobrostanu wykazują się wysoką efektywnością i produktywnością, lepiej funkcjonują w rolach menedżerskich, są też mniej skłonne do kontrproduktywnych zachowań w miejscu pracy, a także rzadziej doświadczają wypalenia zawodowego.

W analizie badań prowadzonej przy kontroli różnych komponentów dobrostanu Moscoso i Salgado (2021) wykazali, że niezależnie od tego, czy dobrostan był operacjonalizowany jako ogólnie szacowane zadowolenie (satysfakcja z życia lub poczucie szczęścia), czy z podziałem na składniki afektywne i poznawcze, okazywał się predyktorem efektywnego funkcjonowania w pracy. Co więcej, siła związku między dobrostanem a efektywnością w pracy była na tym samym poziomie lub nawet wyższa niż w wypadku takich indywidualnych zmiennych, jak cechy osobowości, zdolności poznawcze czy inteligencja emocjonalna.

Harter i współpracownicy (2002) analizowali, w jakim stopniu dobrostan rozumiany jako satysfakcja z pracy i zaangażowanie, mierzony na poziomie poszczególnych jednostek (oddziałów) biznesowych w organizacji, wiąże się z takimi zmiennymi jak średnia produktywność, zadowolenie klientów obsługiwanych przez te jednostki, poziom zysków oraz rotacja pracowników w jednostkach. Autorzy wykazali systematyczne istotne relacje między dobrostanem a tymi efektami, co w znaczący sposób przyczyniało się do

efektywności całych organizacji. Dodatkowo, zauważyli większą siłę efektu w wypadku związku między wysokim dobrostanem a mniejszą rotacją pracowników. Co więcej, autorzy dowiedli, że te efekty odtwarzają się systematycznie na poziomie różnych organizacji, a zatem mogą być generalizowane na cały kontekst organizacyjny.

W systematycznej analizie związków między różnymi aspektami funkcjonowania w miejscu pracy a dobrostanem i efektywnością autorzy koncepcji poziomów zasobów organizacji IGLO (Nielsen i in., 2017) wykazali związki zasobów z wszystkich czterech poziomów z dobrostanem i efektywnością członków organizacji. Według badaczy, jeśli zasoby dostępne na różnych poziomach funkcjonowania w miejscu pracy pozwalają zaspokajać indywidualne potrzeby członków organizacji, a więc wspierać ich dobrostan, rośnie też efektywność (por. też Bakker i Demerouti, 2007). Sugerują oni, że organizacje mogą w znaczący sposób poprawiać dobrostan i efektywność pracowników poprzez zwiększanie zasobów w obrębie indywidualnych i grupowych poziomów funkcjonowania członków organizacji, uzyskując w ten sposób efekt synergii. Budowanie zasobów oznacza w tym wypadku działanie na rzecz rozwoju w takich obszarach, jak np. indywidualne kompetencje pracowników, relacje społeczne w zespołach, styl leaderski i relacje z liderami czy praktyki i procedury w organizacji.

Podsumowując, współczesne doniesienia na temat dobrostanu potwierdzają, że indywidualne samopoczucie i zadowolenie pracowników znacząco wiąże się z różnymi aspektami efektywnego działania w pracy, indywidualnego oraz zespołowego. Istnieją przesłanki, że dobrostan członków organizacji łączy się zarówno z funkcjonowaniem w relacjach z liderami, jak i z jakością relacji w całej organizacji lub zespole. Ponadto z analizy różnych koncepcji pomiaru dobrostanu wynika, że badanie składników dobrostanu, a szczególnie dobrostanu w miejscu pracy, może być bardziej pomocne w zrozumieniu, jakie obszary zasobów organizacji nie funkcjonują wystarczająco dobrze. Wśród składników

dobrostanu warto uwzględniać zarówno takie, które odwołują się do subiektywnego postrzegania zadowolenia z pracy, jak i takie, które odwołują się do samopoczucia, a także do obiektywnych warunków funkcjonowania i zasobów dostępnych w miejscu pracy, które mogą wpłynąć na jakość życia pracownika w pracy. W badaniach brakuje natomiast systematycznego powiązania między dobrostanem pracowników w pracy i charakterystykami liderów, które mogą – zgodnie m.in. z wynikami badań na temat klimatu organizacyjnego – przekładać się na elementy klimatu i kultury relacji w organizacji. Brakuje również badań uwzględniających kontrolę formy identyfikacji organizacyjnej pracowników jako czynnika potencjalnie wspierającego dobrostan. Nie jest jasne, w jakim stopniu narcystyczna i bezpieczna tożsamość organizacyjna przekładają się tak samo pozytywnie na dobrostan pracowników.

Relacje i dobrostan pracowników w pracy versus formy narcyzmu liderów i formy identyfikacji organizacyjnej – podsumowanie wniosków

Podsumowując zaprezentowane przeze mnie rozważania, pragnę położyć nacisk na konieczność uwzględnienia różnych form narcyzmu indywidualnego liderów i różnych form identyfikacji z organizacją, zarówno liderów jak i pracowników, w planowaniu badań nad relacjami społecznymi i dobrostanem we współczesnych organizacjach. Z badań nad narcyzmem indywidualnym, które podsumowuję w rozdziale pierwszym, wynika, że ta cecha osobowości często manifestuje się negatywnie w relacjach interpersonalnych, m.in. poprzez wrogi lub otwarcie agresywne reakcje w sytuacji zagrożenia dla samooceny lub sytuacji niepowodzenia zamiast oczekiwanego sukcesu (m.in. Bushman i Baumeister, 1998; Konrath i in., 2006; Rhodewalt i Morf, 1998; Twenge i Campbell, 2003), czy też poprzez nasiloną reaktywność emocjonalną w odpowiedzi na niezadowolające sytuacje związane z osiągnięciem celów (m.in. Bogart i in., 2004; Emmons, 1987; Rhodewalt i in., 1998; Zeigler-Hill, 2006; Zeigler-Hill i in., 2010). W kontekście organizacyjnym, zwłaszcza w wypadku liderów,

narcyzm jest nadal oceniany niejednoznacznie: z jednej strony – pozytywnie w obszarze podejmowania nowych wyzwań i snucia odważnych wizji oraz dążenia do osiągnięć, a z drugiej – negatywnie w obszarze współtworzenia konstruktywnych relacji ze współpracownikami (zob. Campbell i in., 2011). Wnioski z badań nad efektami przywództwa narcystycznych liderów wskazują, że mają oni tendencje do traktowania pracowników instrumentalnie, wykorzystując relacje społeczne wyłącznie do realizacji własnych celów (m.in. Braun, 2017; Campbell i in., 2011; Grijalva i in., 2015; Hogan i Kaiser, 2005; Rosenthal i Pittinsky, 2006; Watts i in., 2013), co może być odczuwane przez członków organizacji w trakcie interakcji interpersonalnych i przekładać się negatywnie na ich postrzeganie relacji w organizacji i – co za tym idzie – na pogarszanie się ich dobrostanu w pracy.

Jednakże przegląd doniesień na temat narcyzmu indywidualnego pozwala stwierdzić również, że w większości badań koncentrowano się na pomiarze wyłącznie siły narcyzmu w jego klasycznym wielkościowym rozumieniu. W niewielu badaniach, zwłaszcza w kontekście organizacyjnym, kontrolowano inne jego formy, np. narcyzm wrażliwy. Lecz nawet ograniczona próbka badań prowadzonych z uwzględnieniem formy wielkościowej sprawczej i wrażliwej pozwoliła na ujawnienie różnic pomiędzy manifestacjami różnych form narcyzmu w domenie relacji społecznych. Równocześnie w ciągu ostatnich lat rozwinęła się koncepcja hierarchicznej czynnikowej struktury narcyzmu, w ramach której wyodrębniono dwie wiodące formy konstruktów: wielkościową (dzielącą się na odmiany sprawczą i wspólnotową) i wrażliwą, oraz wskazano odmienne konfiguracje czynników współtworzących poszczególne formy. Pomimo że czynnikiem współdzielonym przez wszystkie formy jest antagonizm, który przejawia się agresją, rywalizacją lub wrogością w relacjach (J. D. Miller i in., 2016; J. D. Miller i Campbell, 2008; M. Rogoza i in., 2023; R. Rogoza i in., 2022), nie ma pewności, czy różne formy narcyzmu w wypadku liderów będą manifestowały się podobnie negatywnie w

obszarach związanych z efektywnym funkcjonowaniem pracowników, takich jak relacje społeczne w organizacji oraz dobrostan w pracy. Opierając się na doniesieniach dotyczących formy wielkościowej sprawczej, można przewidywać, że liderzy przejawiający nasilenie tej formy narcyzmu, jako bardziej ekstrawertyczni niż ci przejawiający nasilenie formy wrażliwej, mogą wprost manifestować swoje oczekiwania i otwarcie okazywać entuzjazm, ale z drugiej strony – w sytuacji niezadowolenia mogą być skłonni do otwartej agresji oraz nadmiernie nasilać rywalizację w zespole, co może przekładać się destrukcyjnie na jakość relacji grupowych. Z kolei u liderów cechujących się formą wrażliwą aspekt antagonistyczny narcyzmu może przejawiać się raczej tendencją do ukrytej wrogości niż otwartej agresji, mogą oni też unikać sytuacji trudnych, narażających ich na konflikty i stres, a także częściej stosować taktykę wycofania niż konfrontacji w obliczu zagrożenia dla samooceny, co może narażać zespół na przeciążenia nadmiernym stresem i odpowiedzialnością. Natomiast liderzy cechujący się narcyzmem wielkościowym wspólnotowym mogą stawiać sobie za cel kreowanie własnego wizerunku – osoby wyjątkowo dbające o zespół i o relacje społeczne, co doraźnie może przyczyniać się do mitygowania tendencji agresywnych i destrukcyjnych zachowań i w ten sposób pozytywnie przekładać się na funkcjonowanie członków organizacji.

Z przeglądu doniesień dotyczących tożsamości grupowej, w tym organizacyjnej, które analizuję w rozdziale drugim, wynika natomiast, że ważna jest nie tylko siła identyfikacji z organizacją, ale także to, czy jej forma jest defensywna – narcystyczna, czy niedefensywna – bezpieczna. Badania, w których kontrolowano obydwie formy pokazały, że narcystyczna tożsamość grupowa, jako taka, która służy głównie wzmocnieniu własnego ego (Cichocka i in., 2018; Cichocka i Cislak, 2020; Golec de Zavala i in., 2020), wiąże się z instrumentalnym postrzeganiem grupy oraz jej członków, również w kontekście organizacyjnym (Cichocka i in., 2022). Współczesne badania sugerują również, że osoby o wysokim narcyzmie

kolektywnym priorytetyzują wzmocnienie wizerunku grupy kosztem dobrostanu jej członków (Cislak, Cichocka i in., 2021; Cislak i Cichocka, 2023; Gronfeldt, Cislak, Sternisko i in., 2023). Warto podkreślić w tym miejscu, że dotychczasowe badania nad manifestacjami narcystycznej i bezpiecznej formy identyfikacji były prowadzone wyłącznie wśród członków organizacji, bez udziału liderów. Opierając się jednak na dotychczasowych obserwacjach, można spodziewać się, że podwładni liderów narcystycznie zidentyfikowanych z organizacją mogą postrzegać relacje z nimi jako gorsze niż podwładni liderów zidentyfikowanych bezpiecznie z organizacją. Na skutek siły oddziaływania liderów na klimat organizacji, na co wskazują badania analizowane przeze mnie w tym rozdziale, podwładni liderów zidentyfikowanych narcystycznie mogą również postrzegać relacje w całej organizacji jako gorsze niż podwładni liderów zidentyfikowanych bezpiecznie. Jako że jakość relacji społecznych łączy się często z odczuwanym dobrostanem w pracy, podwładni liderów zidentyfikowanych narcystycznie z organizacją mogą również odczuwać niższy poziom dobrostanu, niż podwładni liderów zidentyfikowanych bezpiecznie.

W badaniach prowadzonych w kontekście organizacyjnym dominuje pogląd, że silna identyfikacja z organizacją przekłada się na pozytywne efekty psychologiczne dla osoby, która przejawia taką identyfikację (m.in. Riketta, 2005; Van Dick i in., 2004). Niewiele wiadomo natomiast na temat tego, w jakim stopniu forma tożsamości grupowej ma znaczenie dla odczuwania pozytywnych efektów, zwłaszcza w obszarach satysfakcji z relacji społecznych oraz dobrostanu. Pojawia się pytanie, czy osoby przejawiające narcystyczną formę tożsamości grupowej czerpią takie same korzyści psychologiczne z poczucia więzi z grupą, jak osoby cechujące się bezpieczną formą tożsamości grupowej. Wziąwszy pod uwagę dotychczasowe doniesienia, przewidywania w tym obszarze mogą być dwukierunkowe. Ze względu na wskazywane w badaniach instrumentalne manifestacje narcystycznej identyfikacji (Cichocka i in., 2022) i to, że służy ona głównie kompensacji braków w obrazie siebie oraz

wzmacnianiu własnego ego (Cichocka i in., 2018; Golec de Zavala i in., 2020), można przypuszczać, że osoba identyfikująca się narcystycznie nie jest zainteresowana współtworzeniem relacji opartych na autentycznej więzi, zaufaniu i trosce (Baumeister i Leary, 1995; Ryan i Deci, 2001), co może skutkować tym, że nie będzie postrzegać aspektu więzi z grupą (Cameron, 2004) jako istotnego i w związku z tym nie będzie zwrotnie czerpać tak istotnych korzyści z jakości relacji (nie tylko z samych interakcji, Nezlek, 2001) jak osoba zidentyfikowana bezpiecznie z organizacją. Wziąwszy pod uwagę przywołane przeze mnie w rozdziale trzecim dowody na silne związki jakości relacji, w jakich funkcjonuje jednostka, z jej dobrostanem, można przewidywać, że również w obszarze dobrostanu w pracy osoba zidentyfikowana narcystycznie nie będzie doświadczać takich korzyści jak osoba zidentyfikowana bezpiecznie z organizacją. Z drugiej strony natomiast, można też przypuszczać, że instrumentalny charakter identyfikacji działa w taki sposób, że dopóki osoba identyfikująca się narcystycznie zaspokaja swoje potrzeby wzmacniania ego dzięki organizacji, dopóty postrzega relacje w organizacji jako składnik zadowalającego ją doświadczenia związanego z organizacją. W wypadku bezpiecznej formy identyfikacji można przewidywać, że łącząca się z tą formą tożsamości organizacyjnej zdolność do wytworzenia bezpiecznej więzi z grupą i – co za tym idzie – możliwość czerpania korzyści psychologicznych z jej odczuwania, powinna manifestować się pozytywnie, zarówno w obszarze współtworzenia i postrzegania relacji w grupie, jak i w obszarze dobrostanu.

Zarówno z przeglądu badań nad manifestacjami narcyzmu indywidualnego liderów, jak i badań nad manifestacjami form identyfikacji organizacyjnej członków organizacji wynika również, że brakuje nadal projektów uwzględniających wielopoziomą strukturę danych pozyskiwanych w organizacjach, czyli to, że pracownicy funkcjonują w kontekście grupy społecznej o wyraźnych granicach, jaką jest organizacja biznesowa. Zastosowanie modelu wielopoziomowego umożliwi kontrolę tego kontekstu, a zatem kontrolę udziału możliwej

zmienności międzygrupowej w obserwowanej wariancji i może zapobiec popełnieniu błędu I rodzaju (Hox i in., 2018; Nezlek, 2012).

Podsumowując, dotychczasowe badania pokazały destrukcyjne znaczenie takich cech liderów jak narcyzm, jednakże nie porównywano w nich manifestacji różnych form narcyzmu, a także nie kontrolowano kontekstu funkcjonowania liderów na wyższych i niższych poziomach hierarchii organizacyjnej. Dlatego w prezentowanych w mojej pracy badaniach planuję kontrolować trzy formy narcyzmu najczęściej uwzględniane we współczesnych koncepcjach (wielkością sprawczą, wielkością wspólnotową oraz wrażliwą), a także kontekst funkcjonowania lidera, dwójako: na poziomie całej organizacji oraz na poziomie bardziej ograniczonej zasięgowo jednostki organizacyjnej, jaką jest zespół. Ponadto, o ile dotychczasowe doniesienia dostarczają nam wiedzy na temat negatywnych manifestacji indywidualnego narcyzmu liderów i narcystycznej identyfikacji organizacyjnej pracowników oraz pozytywnej manifestacji bezpiecznej identyfikacji pracowników, o tyle nic nie mówią na temat roli różnych form identyfikacji organizacyjnej liderów w kontekście efektywnego funkcjonowania organizacji. Wymienione zmienne nie były też nigdy dotąd kontrolowane w jednym badaniu. Wreszcie, nie wiemy również, w jakim stopniu pracownicy zidentyfikowani narcystycznie z organizacją czerpią podobne korzyści psychologiczne z poczucia utożsamienia z organizacją jak pracownicy zidentyfikowani bezpiecznie, a także w jakim stopniu są oni bardziej podatni na oddziaływanie liderów charakteryzujących się podobną, czyli narcystyczną formą identyfikacji organizacyjnej. Dlatego też celem moich badań stało się zaobserwowanie związków formy narcyzmu indywidualnego liderów, a także związków formy identyfikacji organizacyjnej liderów z jakością relacji w organizacji oraz dobrostanem pracowników w pracy przy jednoczesnej kontroli własnej formy identyfikacji pracowników oraz kontekstu konkretnej organizacji lub konkretnego zespołu.

Rozdział IV

Badania własne

Podsumowanie przeglądu wiedzy na temat narcyzmu liderów wskazuje, że w dotychczasowych badaniach koncentrowano się na pomiarze wielkościowej sprawczej formy narcyzmu, nie uwzględniając form wrażliwej i wspólnotowej. Włączenie różnych form narcyzmu liderów do badań może pomóc wyjaśnić niejednoznaczności w zakresie efektów narcystycznego przywództwa. Kolejnym problemem jest to, że o ile badania nad narcyzmem indywidualnym przywódców są dość intensywnie prowadzone, brakuje doniesień na temat roli narcyzmu kolektywnego liderów, pomimo licznych dowodów na negatywne manifestacje narcyzmu kolektywnego znanych z badań prowadzonych wśród członków grup narodowych oraz członków organizacji. Wątpliwości budzi również to, czy bez względu na formę identyfikacji z grupą, członkowie grupy czerpią podobne korzyści z silnej identyfikacji w obszarze efektywnego funkcjonowania w grupie oraz w obszarze funkcjonowania indywidualnego.

Ponadto w dostępnej literaturze opisano jedynie pojedyncze badania prowadzone w schemacie wielopoziomowym, zatem nie jest jasne, w jakim stopniu źródłem zmienności są indywidualne charakterystyki liderów i pozostałych osób wchodzących w skład grupy (w kontekście organizacyjnym – pracowników), a w jakim kontekst konkretnej grupy lub organizacji, w której te osoby funkcjonują.

Stąd za cel badań postawiłam sobie zweryfikowanie związków między formą narcyzmu indywidualnego lidera, a także formą identyfikacji organizacyjnej lidera i pracowników z funkcjonowaniem pracowników w grupie i na poziomie indywidualnym. Jeśli chodzi o funkcjonowanie pracowników w grupie, obserwacji poddałam jakość relacji w organizacji. Aby uchwycić różne aspekty funkcjonowania pracowników w relacjach grupowych, uwzględniłam trzy typy zmiennych: klimat relacji, wsparcie społeczne oraz tendencje

destrukcyjne w relacjach manifestujące się podważaniem wartości pracowników. Obserwacja każdej zmiennej była prowadzona zarówno w ramach struktury poziomej, czyli relacji między pracownikami, jak i pionowej – czyli relacji między pracownikami a liderami. W odniesieniu do indywidualnego funkcjonowania pracowników natomiast, obserwacji poddałam dobrostan w pracy i – podobnie jak w wypadku relacji – uwzględniłam trzy typy zmiennych, starając się uchwycić różne aspekty dobrostanu: satysfakcję z pracy, wypalenie zawodowe oraz jakość życia w pracy. W odniesieniu do związków form narcyzmu indywidualnego liderów z jakością relacji w organizacji i dobrostanem pracowników, bazując na wnioskach z literatury na temat form narcyzmu, a szczególnie hierarchicznej czynnikowej koncepcji narcyzmu indywidualnego (m.in. Ackerman i in., 2019; Krizan i Herlache, 2018; J. D. Miller i in., 2016; M. Rogoza i in., 2023; R. Rogoza i in., 2022; A. G. Wright i Edershile, 2018), poczyniłam przewidywania, które szczegółowo opisuję niżej.

Ponieważ w narcyzmie wielkościowym sprawczym aspekt antagonizmu przejawia się tendencjami do otwartej dominacji, agresji czy arogancji, a w narcyzmie wrażliwym – tendencjami do ukrytej wrogości, te dwie formy narcyzmu liderów mogą przyczyniać się do takich zachowań lidera, które będą przekładały się na pogorszenie relacji w grupie oraz pogorszenie dobrostanu pracowników w pracy. Lider o cechach narcyzmu sprawczego może na przykład nasilać konflikty oraz wprowadzać nadmierną rywalizację zamiast współpracy, a lider o cechach narcyzmu wrażliwego może reagować ukrytą wrogością w trudnych dla niego sytuacjach, wycofywać się w poczuciu urażenia i nie wspierać zespołu. Natomiast w wypadku narcyzmu wspólnotowego można założyć, że odróżniający go od dwóch pozostałych form aspekt wspólnotowości może równoważyć aspekt antagonizmu i – przynajmniej do czasu, gdy lider osiąga osobiste lub grupowe cele – przyczyniać się do takiego jego zachowania, które wzmacnia wspólnotowość i przekłada się na lepsze relacje w grupie oraz dobrostan pracowników.

W odniesieniu do związków form identyfikacji liderów z jakością relacji w organizacji i dobrostanem pracowników w pracy liczne doniesienia na temat tego, że narcyzm kolektywny członków grupy (odwrotnie niż bezpieczna identyfikacja) wiąże się z negatywnymi efektami dla grupy jako całości oraz dla jej członków (Biddlestone i in., 2022; Cichocka i in., 2022; Cichocka i Cislak, 2020; Cislak, Cichocka i in., 2021; Cislak i in., 2018; Cislak, Marchlewska i in., 2021; Federico i in., 2021; Gronfeldt, Cislak, Sternisko i in., 2023; Marchlewska i in., 2020; Mashuri i in., 2022), pozwalają założyć, że również narcyzm organizacyjny liderów może przekładać się negatywnie na jakość relacji w organizacji oraz na dobrostan pracowników w pracy, podczas gdy bezpieczna identyfikacja organizacyjna może przekładać się pozytywnie na jakość relacji w organizacji oraz dobrostan pracowników w pracy.

Natomiast w odniesieniu do własnej identyfikacji pracowników organizacji wnioski z badań nad znaczeniem silnej identyfikacji z grupami dla lepszego dobrostanu ich członków (np. C. Haslam i in., 2018) oraz badań nad znaczeniem silnej identyfikacji z organizacją dla większej satysfakcji pracowników z pracy (np. Efraty i Wolfe, 1988; Riketta, 2005; Van Dick i in., 2004), większej satysfakcji z relacji ze współpracownikami i przełożonymi, a także dla mniejszego poczucia wyobcowania w organizacji (Efraty i Wolfe, 1988), pozwalają przypuszczać, że silna identyfikacja pracowników może wiązać się z odczuwanym przez nich większym dobrostanem w pracy i postrzeganiem relacji w organizacji jako lepszych. Nie ma jednakże jasności, czy obydwie formy identyfikacji, narcyzm organizacyjny i bezpieczna identyfikacja organizacyjna, będą przyczyniać się do tych efektów w takim samym stopniu. Wziąwszy pod uwagę to, że przywiązanie do grupy osób o wysokim poziomie identyfikacji narcystycznej motywowane jest głównie potrzebą kompensacji braków w obrazie siebie i wzmocnienia własnego ego (Cichocka i in., 2018; Golec de Zavala i in., 2020; zob. też Müller, 2017) oraz dowody na jedynie instrumentalne traktowanie organizacji i jej członków (Cichocka i in., 2022), można spodziewać się, że osoby identyfikujące się narcystycznie nie

będą czerpały korzyści emocjonalnych z więzi z grupą na takim samym poziomie jak osoby współtworzące z grupą bezpieczną, dojrzałą więź. A w sytuacji, gdy organizacja nie zaspokaja w pełni ich potrzeb, mogą być bardziej niezadowolone i bardziej skłonne do opuszczenia jej szeregów (zob. np. Gronfeldt, Cislak, Wyatt i in., 2023). Można zatem postawić alternatywną hipotezę na temat braku związku lub nawet negatywnym związku narcyzmu organizacyjnego pracowników z postrzeganą przez nich jakością relacji i odczuwanym dobrostanem w pracy.

Podsumowując, testowałam następujące główne hipotezy badawcze:

H1: Forma sprawcza oraz forma wrażliwa narcyzmu indywidualnego liderów wiążą się negatywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji, zarówno między pracownikami, jak i między pracownikami a kadrami menedżerską, podczas gdy forma wspólnotowa narcyzmu indywidualnego liderów wiąże się pozytywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji.

H2: Narcyzm organizacyjny liderów wiąże się negatywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji, zarówno między pracownikami, jak i między pracownikami a kadrami menedżerską, podczas gdy identyfikacja organizacyjna wiąże się pozytywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji.

H3a: Zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników wiążą się pozytywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji.

H3b: Identyfikacja organizacyjna pracowników wiąże się pozytywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji, podczas gdy narcyzm organizacyjny nie wiąże się lub wiąże się negatywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji społecznych w organizacji.

H4: Forma sprawcza oraz forma wrażliwa narcyzmu indywidualnego liderów wiążą się negatywnie z poziomem dobrostanu w pracy pracowników organizacji, podczas gdy forma wspólnotowa narcyzmu indywidualnego liderów wiąże się pozytywnie z poziomem dobrostanu w pracy pracowników organizacji.

H5: Narcyzm organizacyjny liderów wiąże się negatywnie z poziomem dobrostanu w pracy pracowników organizacji, podczas gdy identyfikacja organizacyjna liderów wiąże się pozytywnie z poziomem dobrostanu w pracy pracowników organizacji.

H6a: Zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników wiążą się pozytywnie z poziomem odczuwanego przez nich dobrostanu w pracy.

H6b: Identyfikacja organizacyjna pracowników wiąże się pozytywnie z poziomem odczuwanego przez nich dobrostanu w pracy, podczas gdy narcyzm organizacyjny pracowników nie wiąże się lub wiąże się negatywnie z odczuwanym przez nich dobrostanem w pracy.

Dodatkowo w trakcie testowania hipotez kontrolowałam to, w jakim stopniu forma identyfikacji liderów z organizacją (narcystyczna vs bezpieczna) interferuje z predyspozycjami członków organizacji do podobnej formy identyfikacji organizacyjnej.

Plan badań

W celu sprawdzenia moich przewidywań przeprowadziłam badania w organizacjach biznesowych działających w Polsce, w schematach wielopoziomowych, które umożliwiają lepsze kontrolowanie zmienności wynikającej z kontekstu kultury danej grupy (Hox i in., 2018; Nezlek, 2012). Aby porównać możliwy wpływ kontekstu kultury organizacyjnej przeprowadziłam dwa badania: Badanie 1 – w 29 organizacjach, w których kontrolowałam kontekst kultury różnych organizacji biznesowych, oraz Badanie 2 – w 24 zespołach funkcjonujących w ramach kultury jednej organizacji biznesowej. Dzięki takiemu planowi badawczemu mogłam również sprawdzić, w jakim stopniu efekty związane z

osobowościowymi charakterystykami liderów ujawnią się w wypadku liderów ze szczytu struktury zarządzania (zarządzających całą organizacją), a w jakim – w wypadku liderów z niższego, bardziej operacyjnego szczebla. Schemat oraz wielkość efektywnej próby zostały zaplanowane na podstawie ustaleń Hox i współpracowników (2012, 2018), którzy w wypadku organizacji rekomendują dążenie do optymalnej wielkości 30 jednostek organizacyjnych po minimum 30 uczestników z każdej jednostki¹.

Badanie 1

Pierwszym celem badania była weryfikacja hipotez dotyczących tego, w jaki sposób formy narcyzmu indywidualnego liderów zarządzających organizacjami mogą wiązać się z jakością relacji w organizacji oraz dobrostanem pracowników w pracy. Drugim celem było sprawdzenie hipotez dotyczących tego, że narcyzm organizacyjny liderów (odwrotnie niż bezpieczna identyfikacja organizacyjna) wiąże się negatywnie z jakością relacji w organizacji oraz dobrostanem pracowników. Trzecim celem było sprawdzenie roli własnej identyfikacji pracowników w tych efektach oraz możliwej interakcji między formą identyfikacji pracowników a formą identyfikacji lidera.

Metoda

Uczestnicy. Do udziału w badaniu zostało zaproszonych 29 organizacji biznesowych z różnych branż (finanse, media, reklama, IT, usługi), zarówno korporacji, zatrudniających powyżej 500 pracowników, jak i mniejszych organizacji, zatrudniających minimum 50 pracowników. Rekrutacja firm odbywała się za pośrednictwem portalu LinkedIn oraz stowarzyszeń zrzeszających organizacje biznesowe. Z każdej organizacji do badania zostało zrekrutowanych minimum 30 pracowników, w sumie 912 osób, 569 kobiet i 313 mężczyzn, w wieku między 18 a 69 lat ($M = 33,16$; $SD = 7,91$). Do części liderek badania zrekrutowano jednego wiodącego lidera z każdej organizacji, w sumie 29 osób, 19 kobiet i 10 mężczyzn w

¹ Badania były realizowane w ramach większego projektu badawczego poświęconego wewnątrzgrupowym manifestacjom bezpiecznych i defensywnych form identyfikacji społecznej w różnych kontekstach grupowych, prowadzonego w ramach grantu badawczego Narodowego Centrum Nauki 2018/29/B/HS6/02826.

wieku między 32 a 54 lata ($M = 42,00$; $SD = 7,04$). Kryterium rekrutacyjne stanowiły rola lidera w organizacji oraz jego istotny wpływ na zarządzanie pracownikami w firmie (dyrektor zarządzający lub operacyjny organizacji, albo właściciel – w zależności od struktury zarządczej danej organizacji).

Schemat i procedura. Badanie zostało zaplanowane w schemacie badań wielopoziomowych: poziom pierwszy (poziom zmiennych wyjaśnianych) stanowili pracownicy organizacji biznesowej, natomiast poziom drugi (poziom predyktorów) stanowili liderzy organizacji. Badanie było prowadzone według następującej procedury: pracownicy i liderzy w ciągu około 30 minut wypełniali odmienne anonimowe ankiety online, umieszczone na platformie Qualtrics (czas i zawartość ankiet zostały zweryfikowane w badaniu pilotażowym). Dostęp do ankiet był przekazywany uczestnikom w zbiorczym e-mailu, zapewniającym anonimowość. Uczestnicy byli proszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń zawartych w ankietach, w kontekście tego, jak się czują jako liderzy lub pracownicy organizacji, w której obecnie pracują, jak funkcjonują w pracy w obecnej firmie lub w jakim stopniu podane stwierdzenia opisują ich samych jako osoby albo jako pracowników. W zamian za poświęcony czas po wypełnieniu ankiety uczestnicy otrzymywali na przekazany osobnym formularzu adres e-mail wynagrodzenie w postaci e-voucheru do wykorzystania na zakupach w sklepach internetowych.

W ankiecie skierowanej do liderów mierzyłam trzy formy narcyzmu indywidualnego: sprawczą, wrażliwą, wspólnotową, oraz dwie formy identyfikacji z organizacją: narcyzm organizacyjny i identyfikację organizacyjną. W ankiecie kierowanej do pracowników dokonywałam pomiaru ich własnej formy identyfikacji z organizacją (narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna) oraz pomiaru zmiennych wyjaśnianych, będących wskaźnikami jakości relacji w organizacji oraz dobrostanu pracowników w pracy. Jakość relacji w organizacji była obserwowana przez pryzmat trzech typów zmiennych: klimatu relacji,

doświadczanego wsparcia społecznego i podważania doświadczanego w relacjach. Przy czym, w wypadku każdej z tych zmiennych pomiar dokonywany był z uwzględnieniem dwóch wymiarów struktury relacyjnej w organizacji: poziomego – czyli relacji między pracownikami, oraz pionowego – czyli relacji z liderami lub bezpośrednimi przełożonymi. Dobrostan pracowników w pracy był obserwowany przez pryzmat trzech zmiennych: satysfakcji z pracy, wypalenia zawodowego i jakości życia w pracy².

Zmienne – liderzy.

Narcyzm indywidualny, forma wrażliwa. Do pomiaru zmiennej została użyta *Hypersensitive Narcissism Scale* (HSNS; Hendin i Cheek, 1997), w polskiej adaptacji Czarnej i współpracowników (2014), zawierająca 10 stwierdzeń (np. „Moje uczucia łatwo urazić drwiną czy lekceważącymi uwagami ze strony innych”, „Kiedy wchodzę do pokoju, często czuję, że staję się obiektem uwagi innych i czuję ich wzrok na sobie”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*bardzo nietypowe lub nieprawdziwe, zupełnie się nie zgadzam*) do 5 (*bardzo typowe lub prawdziwe, zupełnie się zgadzam*), $\alpha = 0,84$; $M = 2,39$; $SD = 0,70$.

Narcyzm indywidualny, forma sprawcza. Do pomiaru zmiennej została użyta skala *Narcissistic Personality Inventory* (Raskin i Terry, 1988) w wersji krótkiej (NPI-13; Gentile i in., 2013), w polskiej adaptacji Żemojtel-Piotrowskiej i współpracowników (2017), zawierająca 13 stwierdzeń (np. „Łatwo przychodzi mi manipulowanie ludźmi”, „Wiem, że jestem dobry, ponieważ wszyscy wokół mi to mówią”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 7 (*zdecydowanie się zgadzam*), $\alpha = 0,84$; $M = 3,19$; $SD = 0,93$.

Narcyzm indywidualny, forma wspólnotowa. Do pomiaru zmiennej została użyta skala *Communal Narcissism Inventory* (CNI; Gebauer i in., 2012) w polskiej adaptacji Żemojtel-

² Ponieważ badania były realizowane w ramach większego projektu badawczego w obydwu grupach uczestników mierzone były też inne zmienne.

Piotrowskiej i współpracowników (2016), zawierająca 16 stwierdzeń (np. „Jestem najbardziej pomocną osobą, jaką znam”, „Jestem wspaniałym słuchaczem”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 7 (*zdecydowanie się zgadzam*), $\alpha = 0,90$; $M = 3,61$; $SD = 1,00$.

Narcyzm organizacyjny. Do pomiaru zmiennej została użyta skrócona do trzech stwierdzeń wersja skali narcyzmu kolektywnego (Golec de Zavala i in., 2009), zaadaptowanej do kontekstu organizacyjnego przez Cichocką i współpracowników (2022), (np. „Moja firma zasługuje na specjalne traktowanie”, „Nie spocznę, dopóki moja firma nie spotka się z uznaniem, na jakie zasługuje”). Jedno ze stwierdzeń zostało wyłączone z powodu wpływu na rzetelność skali. Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie nie*) do 7 (*zdecydowanie tak*), $\alpha = 0,76$; $M = 5,19$; $SD = 1,60$.

Identyfikacja organizacyjna. Do pomiaru zmiennej została użyta skrócona do trzech stwierdzeń wersja skali identyfikacji z grupą społeczną (Cameron, 2004), zaadaptowanej do kontekstu organizacyjnego przez Cichocką i współpracowników (2022), (np. „Ogólnie jestem zadowolony/a z tego, że jestem pracownikiem mojej firmy”, „Ogólnie to, że jestem pracownikiem mojej firmy, to ważna część tego, kim jestem”). Jedno ze stwierdzeń zostało wyłączone z powodu wpływu na rzetelność skali. Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie nie*) do 7 (*zdecydowanie tak*), $\alpha = 0,72$; $M = 6,36$; $SD = 0,72$.

Zmienne – pracownicy.

Narcyzm organizacyjny. Do pomiaru zmiennej została użyta pełna wersja skali narcyzmu kolektywnego (Golec de Zavala i in., 2009), zaadaptowanej do kontekstu organizacyjnego przez Cichocką i współpracowników (2022), (np. „Moja firma zasługuje na specjalne traktowanie”, „Niewielu ludzi rozumie w pełni wartość mojej firmy”). Uczestnicy zaznaczali,

do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie nie*) do 7 (*zdecydowanie tak*), $\alpha = 0,80$; $M = 3,91$; $SD = 1,03$.

Identyfikacja organizacyjna. Do pomiaru zmiennej została użyta pełna wersja skali identyfikacji z grupą społeczną (Cameron, 2004), zaadaptowanej do kontekstu organizacyjnego przez Cichocką i współpracowników (2022), (np. „Mam wiele wspólnego z innymi pracownikami mojej firmy”, „Ogólnie to, że jestem pracownikiem mojej firmy, to ważna część tego, kim jestem”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zdecydowanie nie*) do 7 (*zdecydowanie tak*), $\alpha = 0,88$; $M = 5,19$; $SD = 1,01$.

Klimat relacji z wyższą kadrą menedżerską. Do pomiaru zmiennej została wykorzystana skala postrzegania relacji z przełożonymi z kwestionariusza oceny klimatu organizacyjnego (Rosenstiel i Boegel, 1992), w polskiej adaptacji Durniat (2012), zawierająca 12 stwierdzeń (np. „Rozwiązywanie większości problemów odbywa się poprzez rozmowy z zarządzającymi, podczas których uwzględniane są opinie pracowników”, „Jeżeli jest się z czegoś niezadowolonym, można o tym otwarcie porozmawiać z zarządzającymi”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*nie zgadzam się*) do 5 (*całkowicie się zgadzam*), $\alpha = 0,91$; $M = 3,51$; $SD = 0,75$.

Klimat relacji między pracownikami. Do pomiaru zmiennej została wykorzystana skala stosunków między współpracownikami z kwestionariusza oceny klimatu organizacyjnego (Rosenstiel i Boegel, 1992), w polskiej adaptacji Durniat (2012), zawierająca dziewięć stwierdzeń (np. „Jeżeli ktoś w pracy ma problemy, może liczyć na pomoc współpracowników”, „Każdy może u nas wyrazić swoje własne opinie i uczucia”). Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*nie zgadzam się*) do 5 (*całkowicie się zgadzam*), $\alpha = 0,85$; $M = 3,76$; $SD = 0,67$.

Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym. Do pomiaru zmiennej zostało użyte pytanie z podskali wsparcia społecznego kwestionariusza *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen i in., 2005), w polskiej adaptacji Widarszal-Bazyl (2017): „Jak często otrzymuje Pan/i pomoc i wsparcie od bezpośredniego przełożonego?”. Uczestnicy zaznaczali odpowiedzi na skali od 1 (*nigdy*) do 5 (*zawsze*), $M = 3,93$; $SD = 1,11$.

Wsparcie w relacjach zespołowych. Do pomiaru zmiennej zostało użyte pytanie z podskali wsparcia społecznego kwestionariusza *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen i in., 2005) w polskiej adaptacji Widarszal-Bazyl (2017): „Jak często otrzymuje Pan/i pomoc i wsparcie od kolegów?”. Uczestnicy zaznaczali odpowiedzi na skali od 1 (*nigdy*) do 5 (*zawsze*), $M = 4,15$; $SD = 0,88$.

Podważanie w relacjach z przełożonymi. Do pomiaru zmiennej została wykorzystana skala doświadczania podważania osobistej wartości w relacjach z przełożonymi i liderami z kwestionariusza *Social Undermining in the Workplace* (Duffy i in., 2002) w tłumaczeniu własnym, zawierająca trzy stwierdzenia (np. „Jak często w ciągu ostatniego miesiąca Pana/i przełożony celowo uciszał Pana/Panią, gdy kwestionował/a Pan/Pani procedury pracy?”), $\alpha = 0,68$; $M = 1,20$; $SD = 0,37$.

Podważanie w relacjach zespołowych. Do pomiaru zmiennej została wykorzystana skala doświadczania podważania osobistej wartości w relacjach z bezpośrednimi współpracownikami z kwestionariusza *Social Undermining in the Workplace* (Duffy i in., 2002) w tłumaczeniu własnym, zawierająca trzy stwierdzenia (np. „Jak często w ciągu ostatniego miesiąca Pana/i najbliższy współpracownik celowo rozsiewał plotki na Pana/Pani temat?”). Uczestnicy zaznaczali odpowiedzi na pytania na skali od 1 (*nigdy*) do 6 (*codziennie*), $\alpha = 0,61$; $M = 1,17$; $SD = 0,38$.

Satysfakcja z pracy. Do pomiaru zmiennej zostało wykorzystane pytanie służące do pomiaru ogólnej satysfakcji z pracy (na podstawie: Brief, 1998): „W jakim stopniu jest Pan/i

ogólnie zadowolony/a ze swojej pracy?”. Uczestnicy zaznaczali odpowiedź na pytanie na skali od 1 (*zdecydowanie niezadowolony/a*) do 7 (*zdecydowanie zadowolony/a*), $M = 5,25$; $SD = 1,28$.

Wypalenie zawodowe. Do pomiaru zmiennej został wykorzystany kwestionariusz *The Oldenburg Burnout Inventory* (Demerouti i in., 2001), w polskiej adaptacji Baki i Basińskiej (2016), zawierający 16 stwierdzeń podzielonych na dwie podskale, reprezentujące dwa wymiary: zdystansowanie (osiem stwierdzeń, np. „Coraz częściej zdarza się, że mówię o mojej pracy w negatywny sposób”, „Ostatnio zwykle mniej myślę w pracy, a moją pracę wykonuję prawie mechanicznie”), $\alpha = 0,78$; $M = 2,10$; $SD = 0,52$; oraz wyczerpanie (osiem stwierdzeń, np. „W czasie pracy coraz częściej czuję się emocjonalnie wyczerpany/a”, „Po pracy zazwyczaj czuję się wykończony/a i znużony/a”), $\alpha = 0,84$; $M = 2,18$; $SD = 0,58$. Uczestnicy zaznaczali, do jakiego stopnia zgadzają się z podanymi stwierdzeniami na skali od 1 (*zgadzam się*) do 4 (*nie zgadzam się*).

Jakość życia w pracy. Do pomiaru zmiennej wykorzystano siedem wybranych pytań z ankiety do oceny jakości życia (WHOQOL Group, 1995), w polskiej adaptacji Jaracz i współpracowników (2006), dostosowanych do kontekstu pracy (np. „W jakim stopniu Pana/i otoczenie w pracy sprzyja zdrowiu?”, „Jak często doświadczał/a Pan/i negatywnych uczuć w pracy lub myśląc o pracy, takich jak przygnębienie, rozpacz, lęk, depresja?”). Uczestnicy zaznaczali odpowiedź na podane pytania na skalach od 1 (*wcale/nigdy/bardzo niezadowolony*) do 5 (*w pełni/zawsze/bardzo zadowolony*), $\alpha = 0,84$; $M = 3,81$; $SD = 0,60$.

Strategia analityczna. Analizy zostały przeprowadzane w programie Mplus (Muthén i Muthén, 2017). Każdorazowo sprawdzane było założenie o normalności rozkładu zmiennej, a następnie stosowałam opcję estymacji ML (*maximum likelihood*) dla zmiennych spełniających to założenie albo opcję estymacji MLR (*maximum likelihood robust*), która jest

odporna na brak spełnienia założenia o normalności rozkładu zmiennej (Muthén i Muthén, 2017).

W przypadku wszystkich modeli w pierwszym kroku testowałam model pusty, nie uwzględniający predyktorów ani z pierwszego, ani z drugiego poziomu (jedynie zmienną wyjaśnianą), w którym przyjąłm założenie o braku międzygrupowej zmienności stałej (jest to model odzwierciedlający założenia podstawowego równania regresji). Stała wyraża średnią wartość zmiennej objaśnianej (inaczej punktu przecięcia dla linii regresji; *intercept*; Hox i in., 2018; Łaguna, 2018). Na potrzeby tej pracy przyjąłm konwencję oznaczania tego modelu jako modelu 0. Był on każdorazowo uwzględniany w analizach z tego względu, że program Mplus nie umożliwia zgodnego z rekomendacjami Hox i in., 2018 obliczenia proporcji wyjaśnianej wariancji (R^2).

Następnie testowałam docelowy model pusty (model 1; por. też *baseline model*, *intercept-only model*; Hox i in., 2018; Nezlek, 2012), w którym również nie są uwzględnione predyktory ani z pierwszego, ani z drugiego poziomu, natomiast szacowana jest wariancja zmiennej objaśnianej na obydwu poziomach (dekompozycja wariancji na wewnątrz- i międzygrupową; Radkiewicz i Zieliński, 2010). Model ten służy zweryfikowaniu założenia o ewentualnej międzygrupowej losowości stałej (*random intercept*). Jeżeli to założenie nie zostałoby potwierdzone, wówczas dane mogłyby być analizowane z użyciem metod klasycznego modelowania liniowego. W tym celu sprawdzałam, jaką wartość przyjmuje współczynnik korelacji wewnątrzklasowej, stosując powszechnie rekomendowany w literaturze wzór (*intra-class correlation coefficient*, ICC; Hox i in., 2018; Łaguna, 2018; Radkiewicz i Zieliński, 2010). Współczynnik ten pozwala oszacować, w jakim stopniu za wariancję zmiennej wyjaśnianej odpowiada przynależność osób badanych (w tym przypadku pracowników) do konkretnych grup (tutaj organizacji biznesowych) i przyjmuje wartości od 0 do 1. Im wyższa wartość współczynnika korelacji wewnątrzklasowej, w tym większym

stopniu przynależność do konkretnych organizacji wyjaśnia wariancję zmiennej zależnej. Nawet stosunkowo niskie wartości współczynnika (poniżej 0,05) świadczą o konieczności uwzględnienia hierarchicznej struktury danych i prowadzenia dalszych analiz w modelu wielopoziomowym (Łaguna, 2018; Nezlek, 2012; Radkiewicz i Zieliński, 2010). Jeżeli współczynnik korelacji wewnątrzklasowej w modelu 1 był większy od 0, co wskazuje na wielopoziomową strukturę danych, przystępowałam do testowania kolejnych modeli.

W tym przypadku celem było już testowanie hipotez odnoszących się do zmiennych wyjaśniających. Predyktory były wprowadzane do modeli krokowo (Hox i in., 2018; Nezlek, 2012), według zasady: w pierwszym kroku wszystkie predyktory z pierwszego poziomu, czyli poziomu pracowników (model 2), w drugim kroku wszystkie predyktory z drugiego poziomu, czyli poziomu liderów organizacji (model 3). W modelach 2 i 3 przyjmowane było założenie o wystąpieniu efektu głównego (*fixed effect*) predyktorów w relacji do zmiennej wyjaśnianej oraz o braku efektu losowego nachylenia linii regresji (*random slope*; Hox i in., 2018). Jeśli niektóre predyktory okazywały się nieistotne, w następnym kroku testowałam wersję danego modelu z wyłączeniem nieistotnych predyktorów, uzyskując w ten sposób model najlepiej dopasowany do danych. W ostatnim kroku analizowałam modele, w których sprawdzałam założenie o występowaniu efektów interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu: model 4, w którym testowane było założenie o losowości nachylenia linii regresji (*random slope*) dla predyktorów z pierwszego poziomu (*random coefficient model*; Hox i in., 2018), oraz model 5, w którym testowana była interakcja między współczynnikami nachylenia linii regresji dla predyktorów z pierwszego poziomu a predyktorami z drugiego poziomu (*cross-level interaction model*, Hox i in., 2018), czyli efekt moderacyjny. Aby ułatwić interpretację wyników, zwłaszcza w wypadku modeli, w których testowana była interakcja, predyktory zostały poddane centrowaniu wokół tzw. średniej globalnej (*grand mean centered*), zgodnie z rekomendacją m.in. Hox i współpracowników (2018).

W celu zweryfikowania poziomu dopasowania każdego kolejnego modelu do danych każdorazowo porównywałam, jak zmienia się wskaźnik Akaike information criterion (AIC) w kolejnych modelach, przyjmując spadającą wartość tego wskaźnika w kolejnym modelu jako sygnał lepszego dopasowania tego modelu do danych (Hox i in., 2018). Ponadto, ponieważ w programie Mplus nie jest dostępny wystarczająco wiarygodny test χ^2 dla analiz wielopoziomowych, sprawdzałam dopasowanie kolejno budowanych modeli przez sprawdzanie istotności różnicy między odchyleniami modeli z kolejnymi potencjalnymi składowymi wariancji, używając do obliczenia odchylenia w danym modelu wskaźnika loglikelihood, generowanego w programie Mplus (gdzie deviance = -2 * loglikelihood; Hox i in., 2018). Spadająca wartość odchylenia w kolejnym modelu sugerowała lepsze dopasowanie modelu do danych. W kolejnym kroku testowałam istotność różnicy odchyłeń między modelami zagnieżdżonymi – modelem o mniejszej liczbie składowych wariancji i modelem o większej liczbie składowych wariancji, traktując wartość tej różnicy jako statystykę χ^2 , zgodnie z rekomendacją Hoxa i współpracowników (2018). Jeśli wartość różnicy między odchyleniami obydwu modeli dla różnicy liczby df między modelami (odczytywana z tabeli wartości krytycznych rozkładu χ^2) okazywała się istotna, wskazywało to na lepsze dopasowanie kolejnego testowanego modelu do danych (Hox i in., 2018).

Na koniec porównywałam też proporcje wyjaśnianej wariancji (R^2) z każdego poziomu modelu, obliczając wartości dla poszczególnych poziomów na podstawie rekomendowanego w literaturze równania, opisującego proporcję wyjaśnianej wariancji na podstawie różnicy między wariancją reszt na danym poziomie modelu bazowego i modelu testowanego, czyli modelu o większej liczbie składowych wariancji (zob. Hox i in., 2018). Dla modeli 2 i 3, w których testowane były efekty główne predyktorów, modelem bazowym był model 1 (dla modelu 1 – model 0). Dla modelu, w którym testowany był efekt losowości nachylenia linii regresji, modelem bazowym był model 3, a dla modelu, w którym testowana była interakcja –

model 4 (zob. Hox i in., 2018). Na rysunkach prezentowane są finalne modele. Szczegółowe wartości wskaźników dopasowania modeli oraz niestandardyzowanych współczynników regresji zostały przedstawione w tabelach. Na potrzeby tej pracy przyjęłam konwencję prezentowania kompletnych parametrów modeli interakcyjnych w tabelach tylko w sytuacji, gdy poprzedzające je modele zagnieżdżone, w których testowano efekty stałe, były istotne. W przypadku, gdy model poprzedzający okazywał się nieistotny lub istotny na poziomie tendencji, a testy modeli interakcyjnych nie potwierdziły efektów interakcji, informacja o braku efektu interakcji znajduje się w opisie wyników dla danej zmiennej wyjaśnianej.

Wyniki

Klimat relacji z wyższą kadrą menedżerską.

Klimat relacji z wyższą kadrą menedżerską a formy narcyzmu indywidualnego liderów.

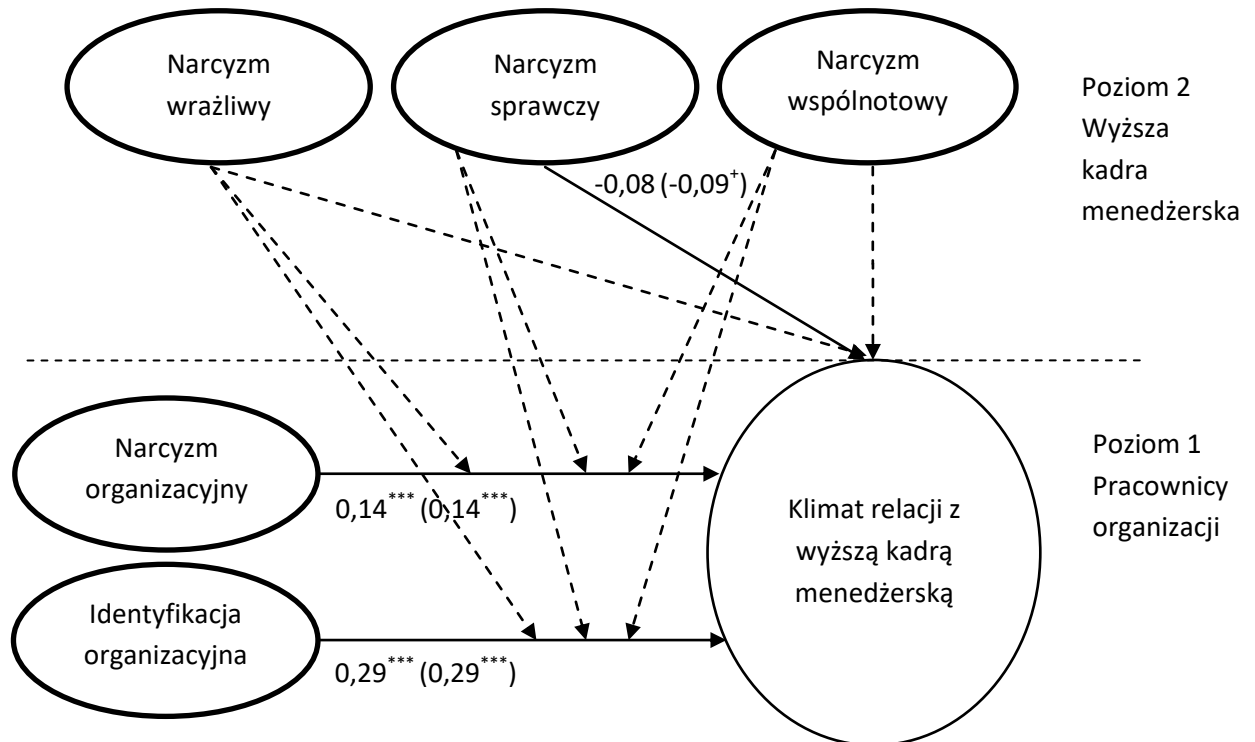
Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji z wyższą kadrą menedżerską znajdują się w Tabeli 1.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3b, uwzględniający obydwa predyktory z poziomu 1: narcyzm organizacyjny i identyfikację organizacyjną pracowników, oraz tylko jeden predyktor z poziomu 2: narcyzm sprawczy liderów organizacji. Zarówno narcyzm wrażliwy, jak i narcyzm wspólnotowy liderów okazały się nieistotne. Z porównania proporcji wyjaśnianej wariancji (R^2) wynika, że ten model wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej klimat relacji z kadrą menedżerską. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 1) wskazuje, że narcyzm organizacyjny oraz identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z klimatem relacji z wyższą kadrą menedżerską, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana

z klimatem relacji z wyższą kadrami menedżerską ($B = 0,29 [0,24; 0,34]$; $\beta = 0,41 [0,34; 0,47]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,14 [0,10; 0,19]$; $\beta = 0,20 [0,14; 0,27]$). Jednocześnie narcyzm sprawczy liderów organizacji jest negatywnie związany z klimatem relacji pracowników z wyższą kadrami menedżerską, na poziomie bardzo silnej tendencji: im wyższy poziom narcyzmu sprawczego liderów, tym gorszy klimat relacji z wyższą kadrami menedżerską postrzegany przez pracowników. Narcyzm wrażliwy i narcyzm wspólnotowy liderów nie są związane z klimatem relacji pracowników z wyższą kadrami menedżerską. Przeprowadzona w ostatnim kroku analiza zmienności nachylenia linii regresji dla predyktorów z pierwszego poziomu nie wskazała na możliwy efekt interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu (model 4).

Rysunek 1

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z klimatem relacji z wyższą kadrą menedżerską (Badanie 1, Model 4)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3b). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 1

Związek klimatu relacji z wyższą kadrą menedżerską z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
Efekty stałe <i>b(SE)</i>						
Intercept	3,51 (0,05) ^{***}	3,51 (0,05) ^{***}	3,51 (0,04) ^{***}	3,52 (0,04) ^{***}	3,52 (0,04) ^{***}	3,51 (0,04) ^{***}
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,14 (0,02) ^{***}	0,14 (0,02) ^{***}	0,14 (0,02) ^{***}	0,14 (0,02) ^{***}
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,29 (0,03) ^{***}	0,29 (0,03) ^{***}	0,29 (0,03) ^{***}	0,29 (0,03) ^{***}
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,06 (0,06)		
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,11 (0,05) [*]	-0,09 (0,05) ⁺	-0,08 (0,05)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,002 (0,04)		
Efekty losowe <i>b(SE)</i>						
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,56 (0,03) ^{***}	0,51 (0,03) ^{***}	0,38 (0,02) ^{***}	0,38 (0,02) ^{***}	0,38 (0,02) ^{***}	0,38 (0,02) ^{***}
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02) ^{**}	0,04 (0,01) ^{**}	0,03 (0,01) ^{**}	0,03 (0,01) [*]	0,03 (0,01) [*]
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników						0,002 (0,01)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników						-0,01 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja						0,002 (0,004)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
organizacyjna pracowników						
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników						0,002 (0,004)
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników						-0,001 (0,003)
Dopasowanie modelu						
<i>ICC</i>		0,09				
Loglikelihood	-1012,26	-992,44	-860,09	-857,66	-858,16	-857,47
Odchylenie (<i>df</i>)	2024,52 (2)	1984,88 (3)	1720,18 (5)	1715,32 (8)	1716,31 (6)	1714,95 (11)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		39,65 (1)***	264,70 (2)***	4,86 (3)	3,86 (1)*	1,37 (5)
<i>AIC</i>	2028,53	1990,88	1730,18	1731,32	1728,32	1736,95
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,26	0,26	0,26	0,01
R^2 poziom drugi			0,21	0,38	0,33	0,03

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood . W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

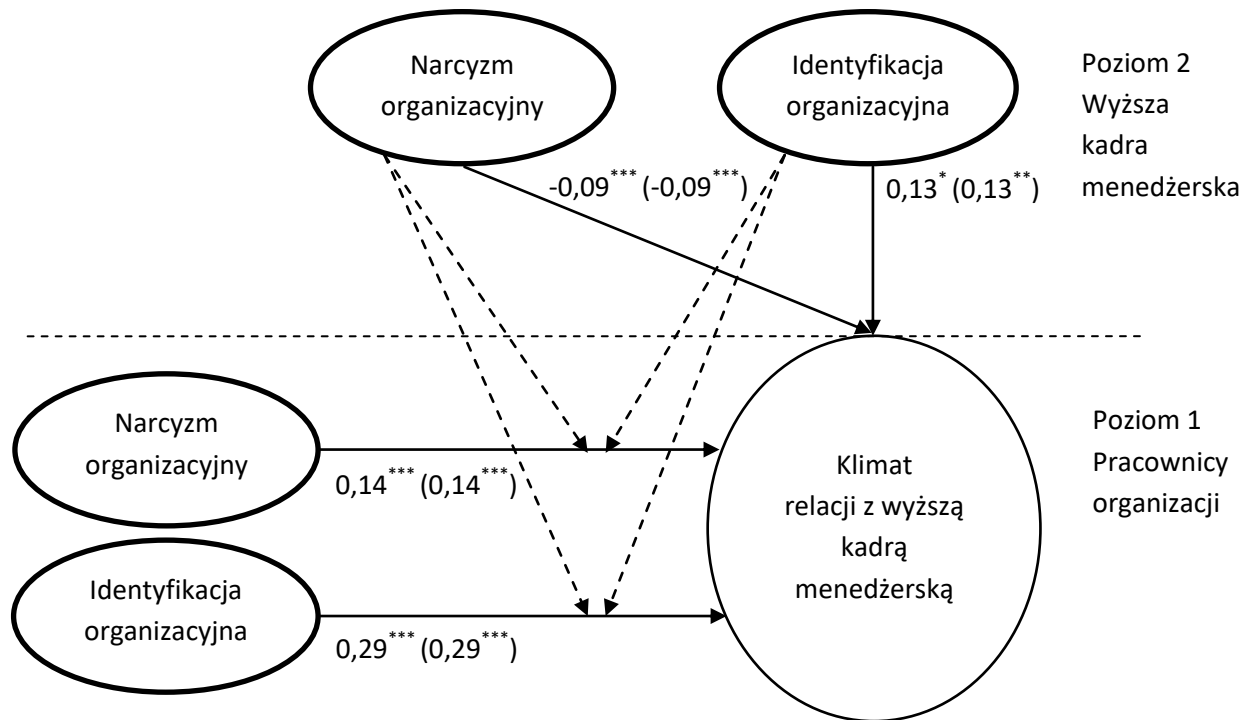
Klimat relacji z wyższą kadrami menedżerską a formy identyfikacji organizacyjnej

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych zgodnie z procedurą opisaną w strategii analitycznej. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji z wyższą kadrami menedżerską znajdują się w Tabeli 2.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3, uwzględniający predyktory z obydwu poziomów: narcyzm organizacyjny oraz identyfikację organizacyjną pracowników (poziom 1) i narcyzm organizacyjny oraz identyfikację organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej klimat relacji z wyższą kadrami menedżerską. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 2) wskazuje, że zarówno wyższy poziom narcyzmu organizacyjnego, jak i wyższy poziom identyfikacji organizacyjnej pracowników są pozytywnie związane z klimatem relacji z wyższą kadrami menedżerską, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z klimatem relacji z wyższą kadrami menedżerską ($B = 0,29$ [0,25; 0,34]; $\beta = 0,41$ [0,34; 0,47]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,14$ [0,09; 0,19]; $\beta = 0,20$ [0,13; 0,27]). Jednocześnie okazuje się, że narcyzm organizacyjny liderów organizacji jest negatywnie związany z klimatem relacji z wyższą kadrami menedżerską. Natomiast identyfikacja organizacyjna liderów okazuje się pozytywnie związana z klimatem relacji z wyższą kadrami menedżerską. Przeprowadzona w ostatnim kroku analiza zmienności nachylenia linii regresji dla predyktorów z pierwszego poziomu nie wskazała na możliwy efekt interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu (model 4).

Rysunek 2

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z klimatem relacji z wyższą kadrą menedżerską (Badanie 1, Model 4)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 2

Związek klimatu relacji z wyższą kadrą menedżerską z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Efekty stałe <i>b(SE)</i>					
Intercept	3,51 (0,03)***	3,51 (0,05)***	3,51 (0,04)***	3,51 (0,04)***	3,51 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,14 (0,02)***	0,14 (0,02)***	0,14 (0,02)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,29 (0,03)***	0,29 (0,03)***	0,29 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,09 (0,02)***	-0,09 (0,02)***
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,13 (0,05)**	0,13 (0,05)*
Efekty losowe <i>b(SE)</i>					
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,56 (0,03)***	0,51 (0,03)***	0,38 (0,02)***	0,38 (0,02)***	0,38 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02)**	0,04 (0,01)**	0,03 (0,01)**	0,03 (0,01)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników					0,002 (0,01)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników					-0,01 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników					0,002 (0,004)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników					0,01 (0,01)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników					-0,002 (0,003)
Dopasowanie modelu					
<i>ICC</i>		0,09			
Loglikelihood	-1012,26	-992,44	-860,09	-856,11	-855,16
Odchylenie (<i>df</i>)	2024,52 (2)	1984,88 (3)	1720,18 (5)	1712,22 (7)	1710,33 (12)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		39,64 (1)***	264,70 (2)***	7,96 (2)*	1,89(5)
<i>AIC</i>	2028,53	1990,88	1730,18	1726,22	1734,33
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,26	0,26	0,01
R^2 poziom drugi			0,21	0,48	0,00

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

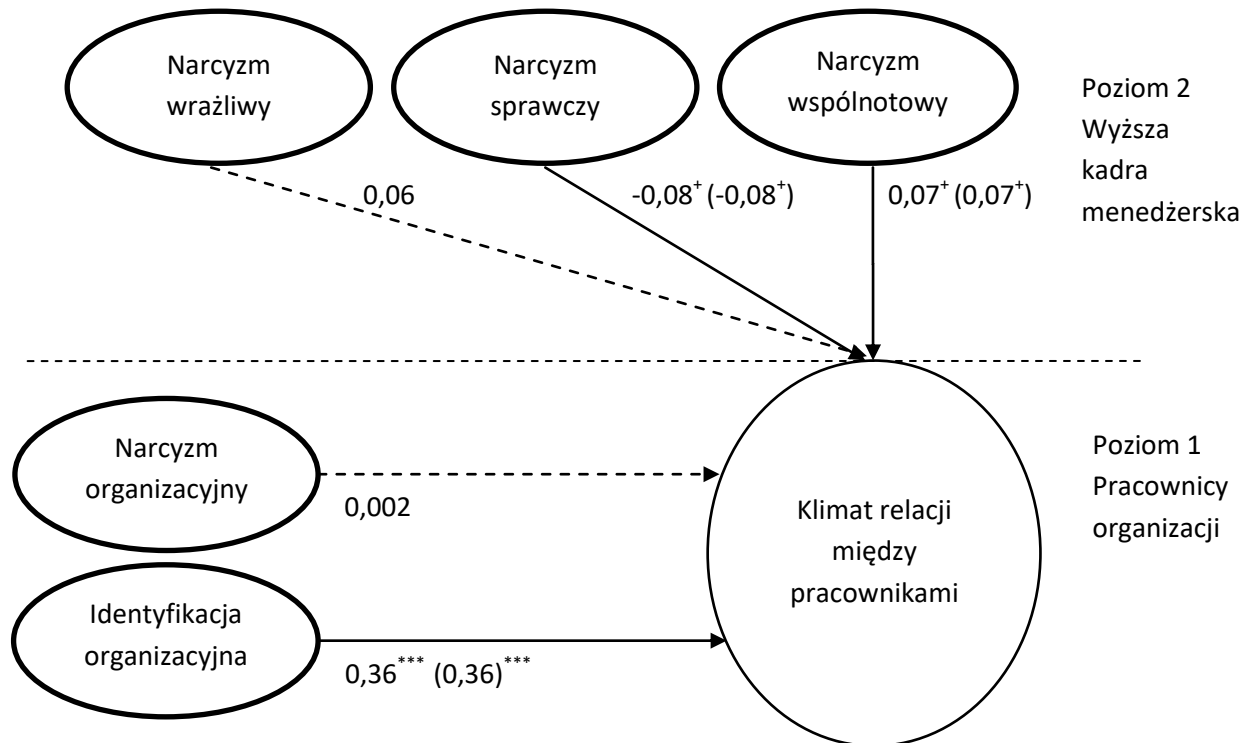
Klimat relacji między pracownikami organizacji.

Klimat relacji między pracownikami organizacji a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji między pracownikami organizacji znajdują się w Tabeli 3.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3b, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu, ale po wyłączeniu nieistotnego w modelu 3a predyktora z pierwszego poziomu. Choć istotność modelu wahała się na granicy tendencji, model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej klimat relacji między pracownikami organizacji. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 3) wskazuje, że narcyzm organizacyjny nie jest związany z klimatem relacji między pracownikami organizacji, podczas gdy identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana z klimatem relacji między pracownikami organizacji (poziom 1). Narcyzm wrażliwy liderów organizacji nie jest związany z klimatem relacji między pracownikami organizacji, natomiast narcyzm sprawczy oraz narcyzm wspólnotowy są związane z klimatem relacji między pracownikami organizacji: narcyzm sprawczy – negatywnie na poziomie tendencji, a narcyzm wspólnotowy – pozytywnie, także na poziomie tendencji (poziom 2). Pomimo, że istotność tego modelu wahała się na granicy tendencji, sprawdziłam dodatkowo modele z efektami interakcji w kolejnym kroku, jednakże okazały się one nieistotne.

Rysunek 3

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z klimatem relacji między pracownikami organizacji (Badanie 1, Model 3a)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3b). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 3

Związek klimatu relacji między pracownikami organizacji z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
Efekty stałe $b(SE)$					
Intercept	3,76 (0,04)***	3,76 (0,04)***	3,76 (0,03)***	3,76 (0,03)***	3,76 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,001 (0,02)	0,002 (0,02)	
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,36 (0,02)***	0,36 (0,02)***	0,36 (0,02)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,06 (0,05)	0,06 (0,05)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,08 (0,05) ⁺	-0,08 (0,05) ⁺
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,07 (0,04) ⁺	0,07 (0,04) ⁺
Efekty losowe $b(SE)$					
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,45 (0,03)***	0,42 (0,02)***	0,30 (0,02)***	0,30 (0,02)***	0,30 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01)**	0,02 (0,01)**	0,01 (0,004)***	0,01 (0,004)***
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników					
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna					

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Dopasowanie modelu					
<i>ICC</i>		0,06			
Loglikelihood	-910,17	-899,05	-747,45	-745,25	-745,26
Odchylenie (<i>df</i>)	1820,33 (2)	1798,10 (3)	1494,89 (5)	1490,50 (8)	1490,51 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		22,23 (1) ^{***}	303,21 (2) ^{***}	4,39 (3)	4,38 (2)
<i>AIC</i>	1824,33	1804,10	1504,89	1506,50	1504,51
R^2 poziom pierwszy		0,06	0,29	0,29	0,29
R^2 poziom drugi			0,35	0,50	0,50

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood. W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

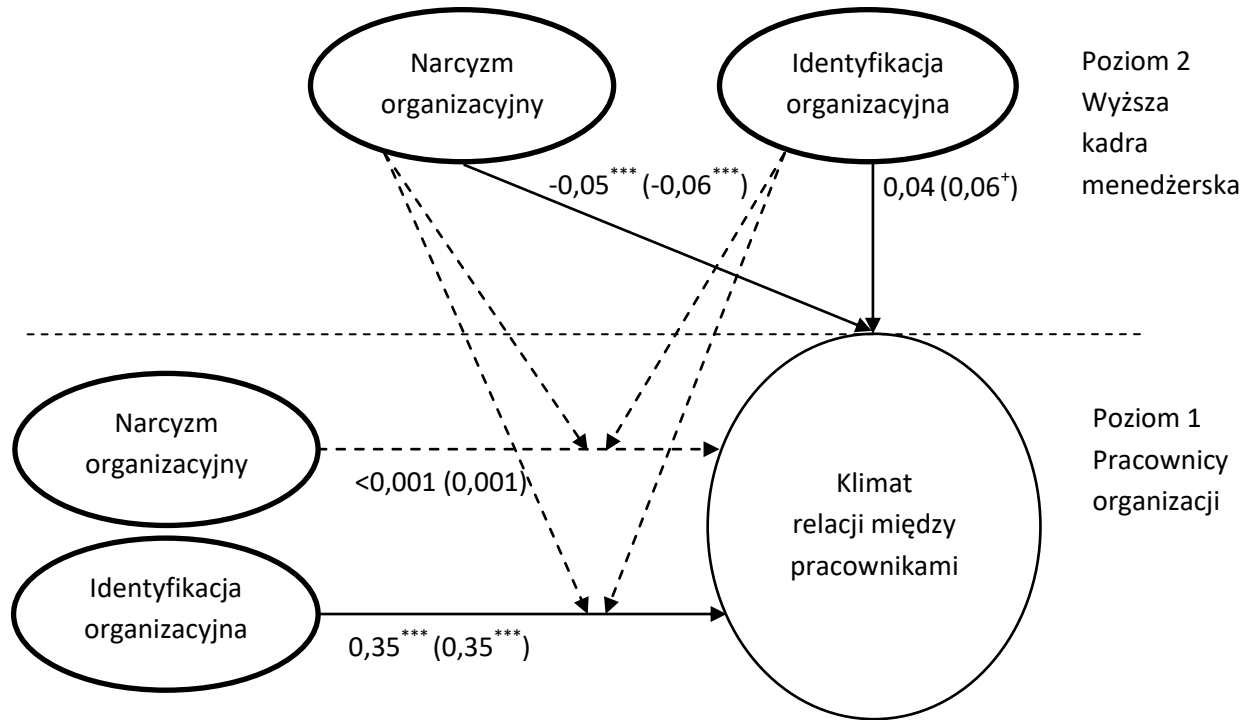
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Klimat relacji między pracownikami organizacji a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji między pracownikami organizacji znajdują się w Tabeli 4.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej klimatu relacji między pracownikami. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 4) wskazuje, że narcyzm organizacyjny nie jest związany z klimatem relacji między pracownikami, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana z klimatem relacji między pracownikami organizacji (poziom 1). Jednocześnie okazuje się, że narcyzm organizacyjny liderów organizacji jest negatywnie związany z klimatem relacji między pracownikami, podczas gdy identyfikacja organizacyjna liderów jest pozytywnie związana z klimatem relacji między pracownikami, na poziomie tendencji (poziom 2). Przeprowadzona w ostatnim kroku analiza zmienności nachylenia linii regresji dla predyktorów z pierwszego poziomu nie pokazała możliwego efektu interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu (model 4).

Rysunek 4

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z klimatem relacji między pracownikami organizacji (Badanie 1, Model 4)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 4

Związek klimatu relacji między pracownikami organizacji z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Efekty stałe $b(SE)$					
Intercept	3,76 (0,04)***	3,76 (0,04)***	3,76 (0,03)***	3,76 (0,03)***	3,76 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,001 (0,02)	0,001 (0,02)	<0,001 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,36 (0,02)***	0,35 (0,02)***	0,35 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,06 (0,01)***	-0,05 (0,01)***
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,06 (0,03) ⁺	0,04 (0,03)
Efekty losowe $b(SE)$					
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,45 (0,03)***	0,42 (0,02)***	0,30 (0,02)***	0,30 (0,02)***	0,30 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01)**	0,02 (0,01)**	0,01 (0,004)**	0,01 (0,004)**
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników					0,002 (0,004)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników					-0,002 (0,004)
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników					0,001 (0,01)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników					-0,002 (0,004)
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników					<0,001 (0,002)
Dopasowanie modelu					
<i>ICC</i>		0,06			
Loglikelihood	-910,17	-899,05	-747,45	-744,17	-743,14
Odchylenie (<i>df</i>)	1820,33 (2)	1798,10 (3)	1494,89 (5)	1488,34 (7)	1486,28 (12)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		22,23 (1) ^{***}	303,21 (2) ^{***}	6,55 (2) [*]	2,06 (5)
<i>AIC</i>	1824,33	1804,10	1504,89	1502,34	1510,28
R^2 poziom pierwszy		0,06	0,29	0,29	0,01
R^2 poziom drugi			0,35	0,58	0,00

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. ^{*} $p < 0,05$. ^{**} $p < .01$. ^{***} $p < 0,001$.

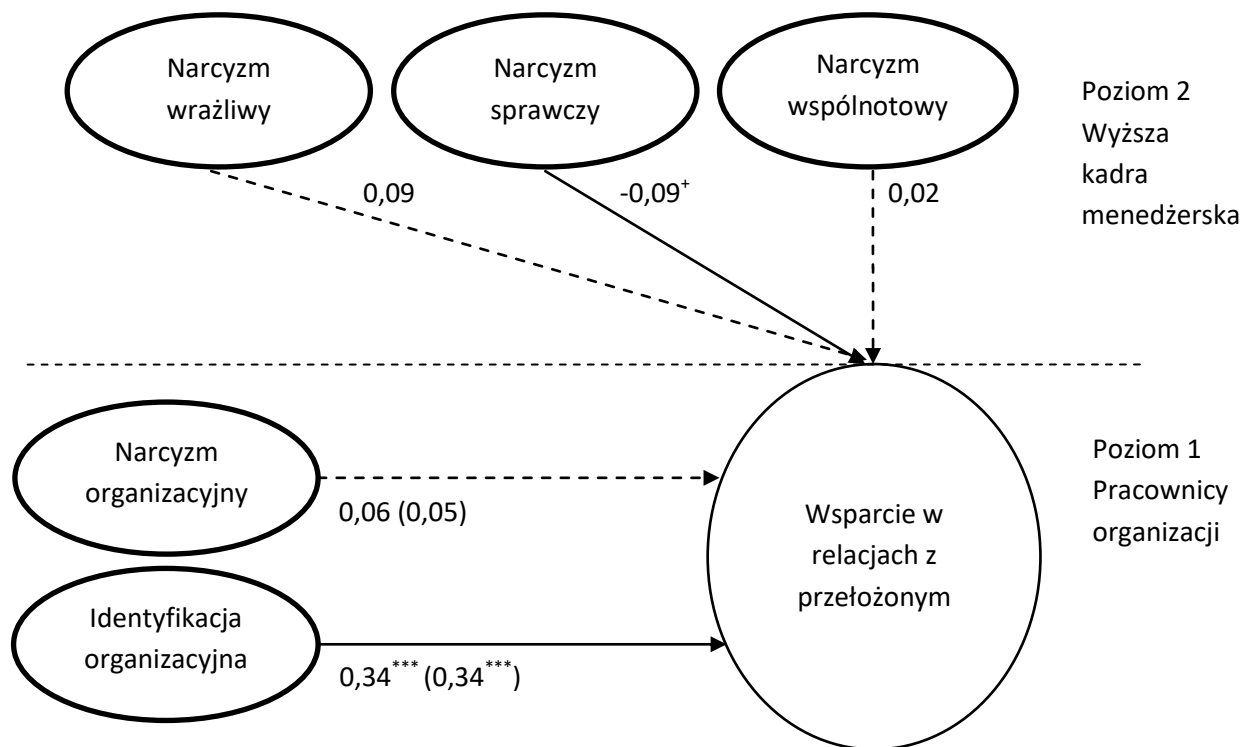
Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym znajdują się w Tabeli 5.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z przełożonym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 5) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnych predyktorów z pierwszego i drugiego poziomu. Narcyzm wrażliwy i narcyzm wspólnotowy liderów organizacji nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach z bezpośrednim przełożonym, natomiast narcyzm sprawczy okazał się związany negatywnie, jedynie na poziomie tendencji. Testy potencjalnej interakcji również okazały się nieistotne.

Rysunek 5

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) ze wsparciem w otrzymywanych relacjach z bezpośrednim przełożonym (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 5

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	3,93 (0,06)***	3,92 (0,06)***	3,92 (0,05)***	3,93 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,05 (0,04)	0,06 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,34 (0,04)***	0,34 (0,04)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,09 (0,07)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,09 (0,06) ⁺
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,02 (0,05)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,22 (0,06)***	1,16 (0,05)***	1,04 (0,04)***	1,04 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,06 (0,02)*	0,05 (0,02)*	0,04 (0,02)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,05		
Loglikelihood	-1385,40	-1376,64	-1323,81	-1322,79
Odchylenie (<i>df</i>)	2770,80 (2)	2753,28 (3)	2647,63 (5)	2645,59 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		17,52 (1)***	105,65 (2)***	2,04 (3)
<i>AIC</i>	2774,80	2759,28	2657,63	2661,59
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,11	0,11
R^2 poziom drugi			0,22	0,31

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

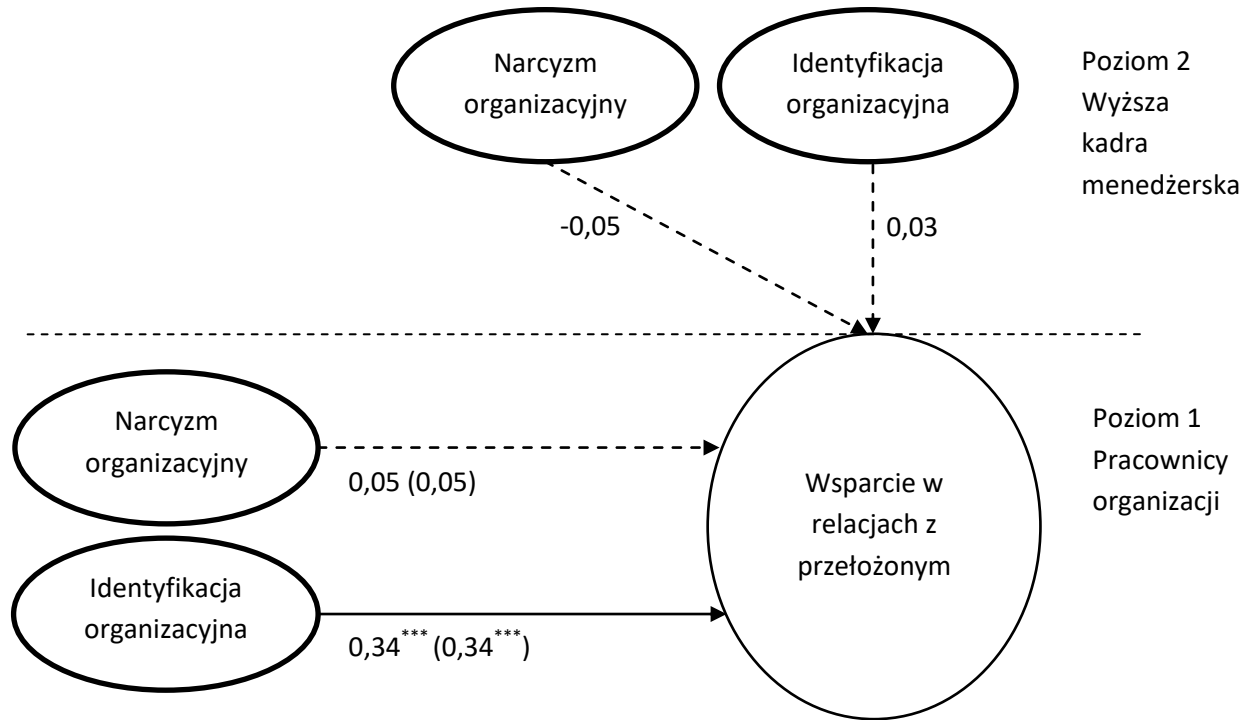
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym znajdują się w Tabeli 6.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z przełożonym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 6) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Rysunek 6

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z bezpośrednim przełożonym (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 6

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	3,93 (0,06)***	3,92 (0,06)***	3,92 (0,05)***	3,92 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,05 (0,04)	0,05 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,34 (0,04)***	0,34 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,05 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,03 (0,09)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,22 (0,06)***	1,16 (0,05)***	1,04 (0,04)***	1,04 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,06 (0,02)*	0,05 (0,02)*	0,04 (0,02)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,05		
Loglikelihood	-1385,40	-1376,64	-1323,81	-1322,97
Odchylenie (<i>df</i>)	2770,80 (2)	2753,28 (3)	2647,63 (5)	2645,93 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		17,52 (1) ^{***}	105,65 (2) ^{***}	1,70 (2)
<i>AIC</i>	2774,80	2759,28	2657,63	2659,93
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,11	0,11
R^2 poziom drugi			0,22	0,29

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

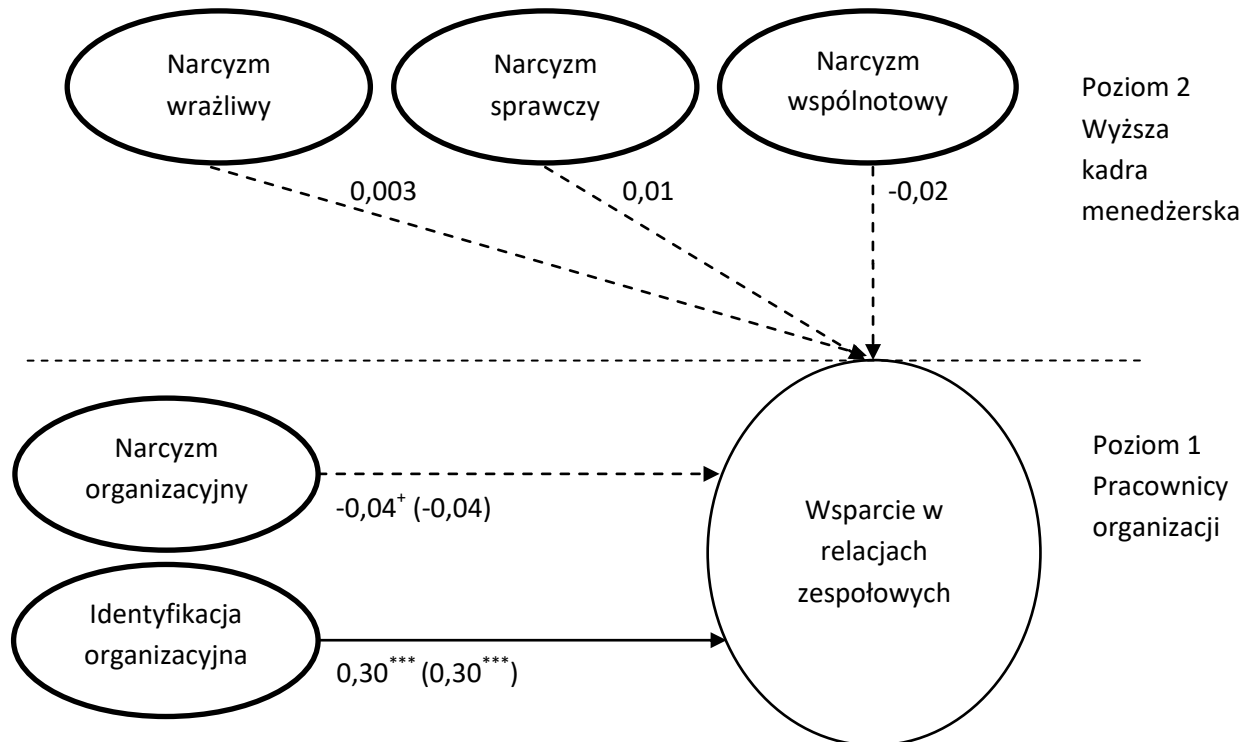
Wsparcie w relacjach zespołowych.

Wsparcie w relacjach zespołowych a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklaruwanego wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 7.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 7) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów organizacji nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach zespołowych.

Rysunek 7

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) ze wsparciem w relacjach zespołowych (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 7

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,15 (0,05)***	4,15 (0,05)***	4,15 (0,04)***	4,15 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,03)	-0,04 (0,03) ⁺
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,30 (0,04)***	0,30 (0,04)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,003 (0,06)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,01 (0,05)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,02 (0,04)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,78 (0,05)***	0,74 (0,05)***	0,67 (0,04)***	0,67 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,04 (0,01)**	0,03 (0,01)**	0,03 (0,01)**
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,05		
Loglikelihood	-1180,53	-1170,76	-1121,51	-1121,40
Odchylenie (<i>df</i>)	2361,06 (2)	2341,51 (3)	2243,03 (5)	2242,80 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		19,55 (1)***	98,48 (2)***	0,23 (3)
<i>AIC</i>	2365,06	2347,51	2253,03	2258,80
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,10	0,10
R^2 poziom drugi			0,21	0,21

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

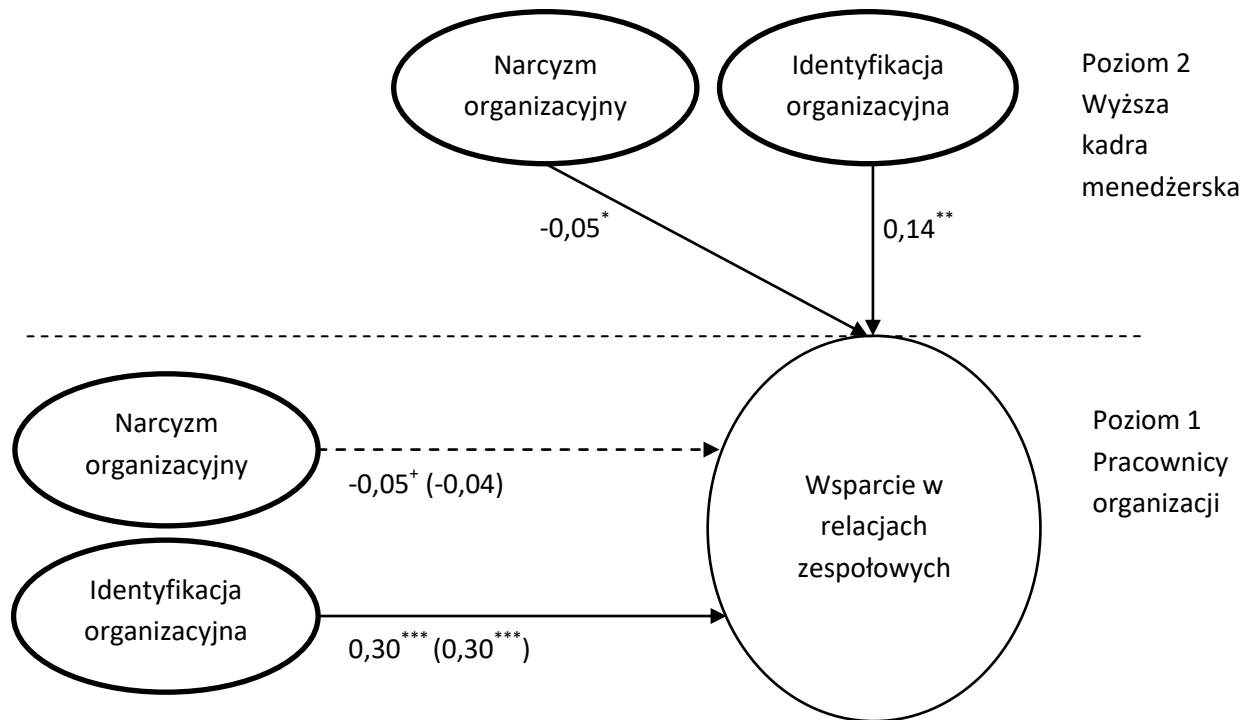
+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wsparcie w relacjach zespołowych a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 8.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 8) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest związana pozytywnie ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach zespołowych. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Mimo istotności współczynników regresji, różnica odchyleń między modelami okazała się zbyt mała i model ten pozostał nieistotny, również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu oraz sprawdzeniu możliwego efektu interakcji między predyktorami z pierwszego i drugiego poziomu. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach zespołowych.

Rysunek 8

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

$^+ p < 0,10$. $^* p < 0,05$. $^{**} p < 0,01$. $^{***} p < 0,001$.

Tabela 8

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,15 (0,05)***	4,15 (0,05)***	4,15 (0,04)***	4,15 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,03)	-0,05 (0,03) ⁺
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,30 (0,04)***	0,30 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,05 (0,03) [*]
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,14 (0,05)**
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,78 (0,05)***	0,74 (0,05)***	0,67 (0,04)***	0,67 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,04 (0,01)**	0,03 (0,01)**	0,03 (0,01)**
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,05		
Loglikelihood	-1180,53	-1170,76	-1121,51	-1119,71
Odchylenie (<i>df</i>)	2361,06 (2)	2341,51 (3)	2243,03 (5)	2239,41 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		19,55 (1) ^{***}	98,48 (2) ^{***}	3,62 (2)
<i>AIC</i>	2365,06	2347,51	2253,03	2253,41
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,10	0,10
R^2 poziom drugi			0,21	0,38

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

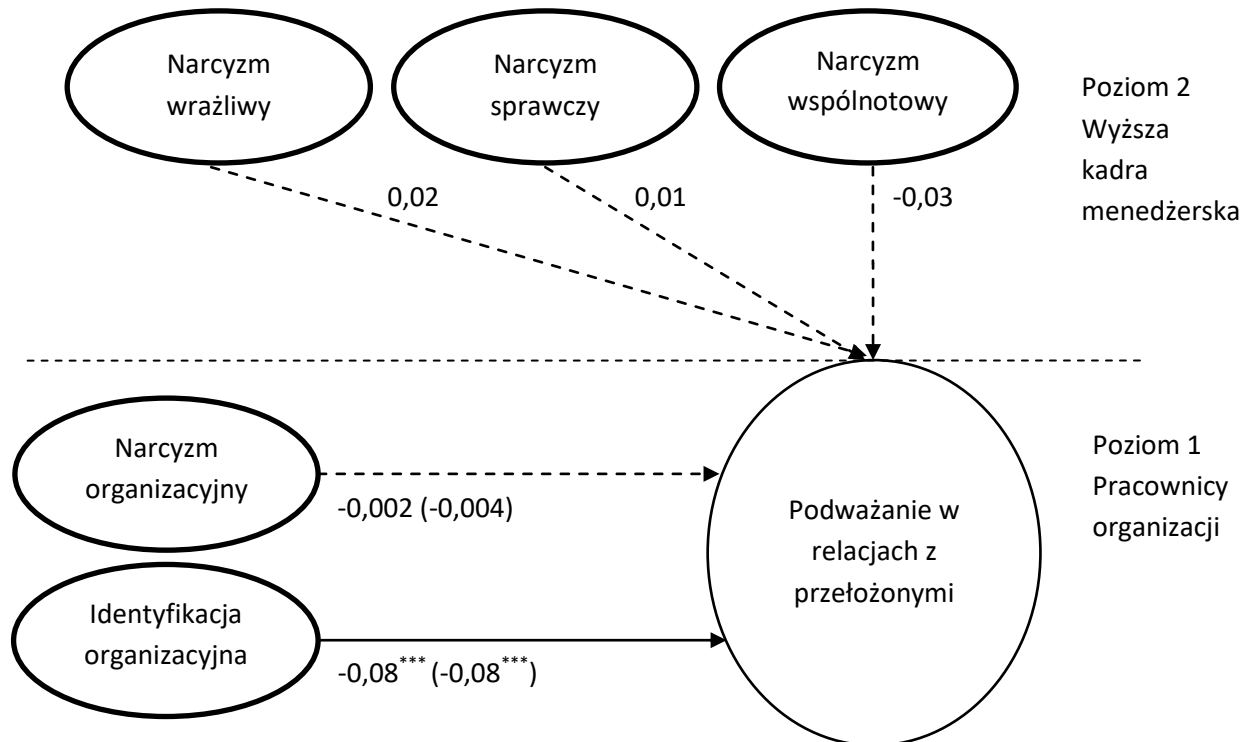
Podważanie w relacjach z przełożonymi.

Podważanie w relacjach z przełożonymi a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach z przełożonymi znajdują się w Tabeli 9.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej podważanie doświadczane w relacjach z przełożonymi. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 9) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest negatywnie związana z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów organizacji nie są związane z podważaniem doświadczanym przez pracowników w relacjach z przełożonymi.

Rysunek 9

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 9

Związek podważania doświadczanego w relacjach z przełożonymi z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,004 (0,01)	-0,002 (0,01)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,08 (0,02)***	-0,08 (0,02)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,02 (0,03)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,01 (0,03)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,03 (0,02)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,14 (0,02)***	0,13 (0,02)***	0,13 (0,01)***	0,13 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,01 (0,002)**	0,01 (0,002)**	0,004 (0,002)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,04		
Loglikelihood	-391,88	-386,57	-366,26	-364,42
Odchylenie (<i>df</i>)	783,76 (2)	773,14 (3)	732,53 (5)	728,84 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		10,62 (1)**	40,61 (2)***	3,69 (3)
<i>AIC</i>	787,76	779,14	742,53	744,84
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,05	0,05
R^2 poziom drugi			<0,01	0,20

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

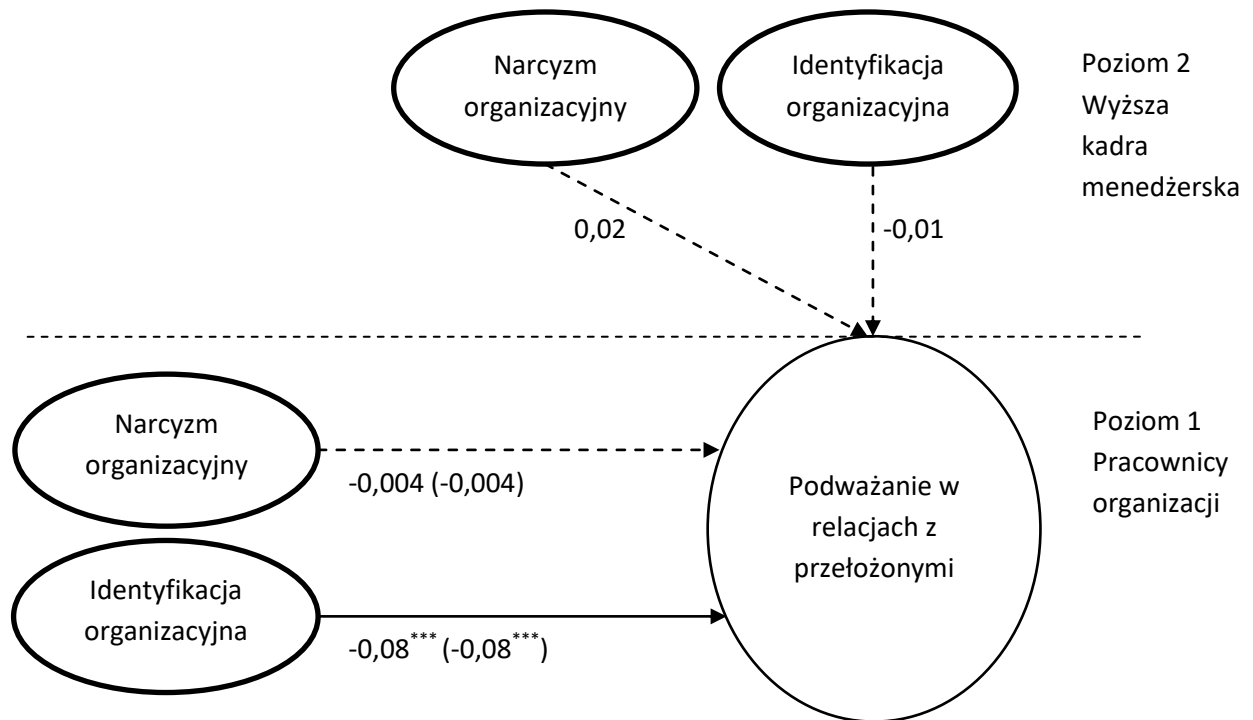
Podważanie w relacjach z przełożonymi a formy identyfikacji organizacyjnej liderów.

Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach z przełożonymi znajdują się w Tabeli 10.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej podważanie doświadczane w relacjach z przełożonymi. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 10) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest negatywnie związana z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane z podważaniem doświadczanym przez pracowników w relacjach z przełożonymi.

Rysunek 10

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach z przełożonymi (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 10

Związek podważania doświadczanego w relacjach z przełożonymi z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***	1,20 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,004 (0,01)	-0,004 (0,01)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,08 (0,02)***	-0,08 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,02 (0,01)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,01 (0,03)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,14 (0,02)***	0,13 (0,02)***	0,13 (0,02)***	0,13 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,01 (0,002)**	0,01 (0,002)**	0,01 (0,002)**
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,04		
Loglikelihood	-391,88	-386,57	-366,26	-365,51
Odchylenie (<i>df</i>)	783,76 (2)	773,14 (3)	732,53 (5)	731,01 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		10,62 (1)**	40,61 (2)***	1,52 (2)
<i>AIC</i>	787,76	779,14	742,53	745,01
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,05	0,05
R^2 poziom drugi			<0,01	<0,01

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

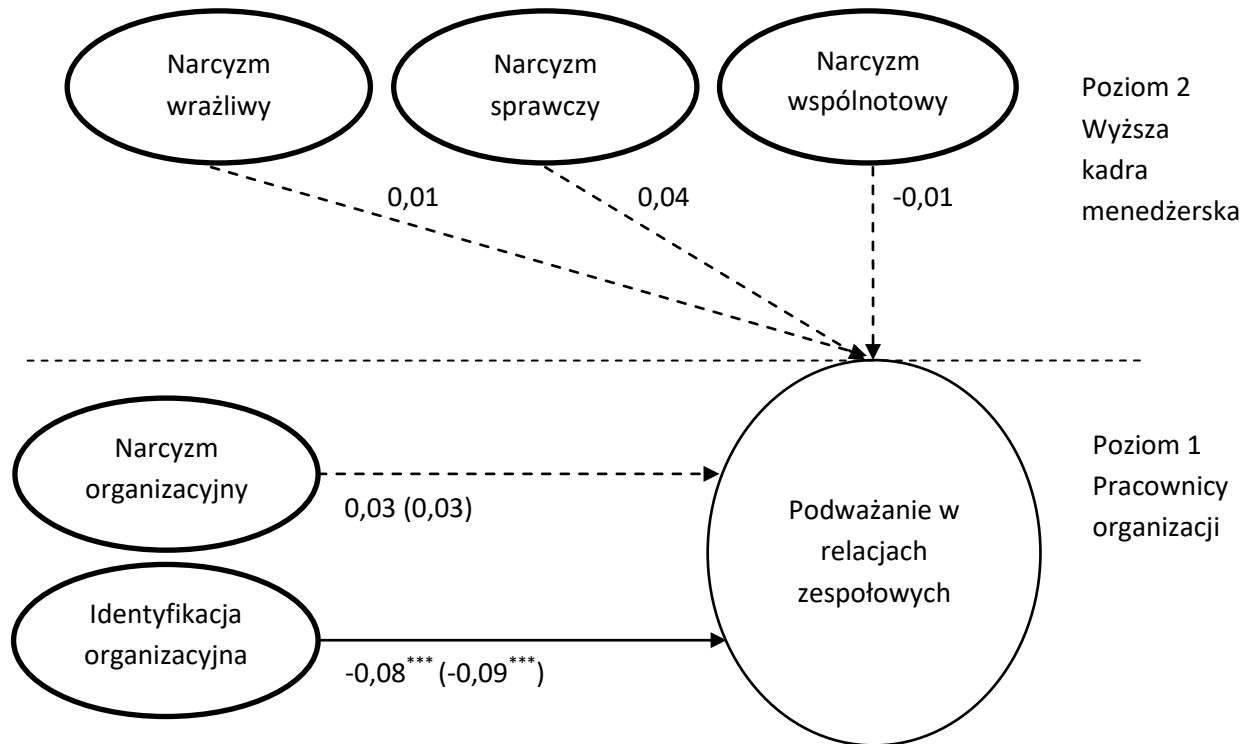
Podważanie w relacjach zespołowych.

Podważanie w relacjach zespołowych a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 11.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej podważanie doświadczane w relacjach zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 11) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest związana negatywnie z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów organizacji nie są związane z podważaniem doświadczanym przez pracowników w relacjach zespołowych.

Rysunek 11

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 11

Związek podważania doświadczanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,09 (0,02)***	-0,08 (0,02)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,01 (0,04)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,04 (0,02)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,01 (0,02)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,14 (0,02)***	0,14 (0,02)***	0,13 (0,02)***	0,13 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,01 (0,003) ⁺	0,01 (0,002) ⁺	0,004 (0,002) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,03		
Loglikelihood	-411,14	-406,52	-386,87	-385,25
Odchylenie (<i>df</i>)	822,29 (2)	813,04 (3)	773,74 (5)	770,50 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		9,25 (1)**	39,30 (2)***	3,24 (3)
<i>AIC</i>	826,29	819,04	783,74	786,50
R^2 poziom pierwszy		0,03	0,04	0,04
R^2 poziom drugi			<0,01	0,20

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

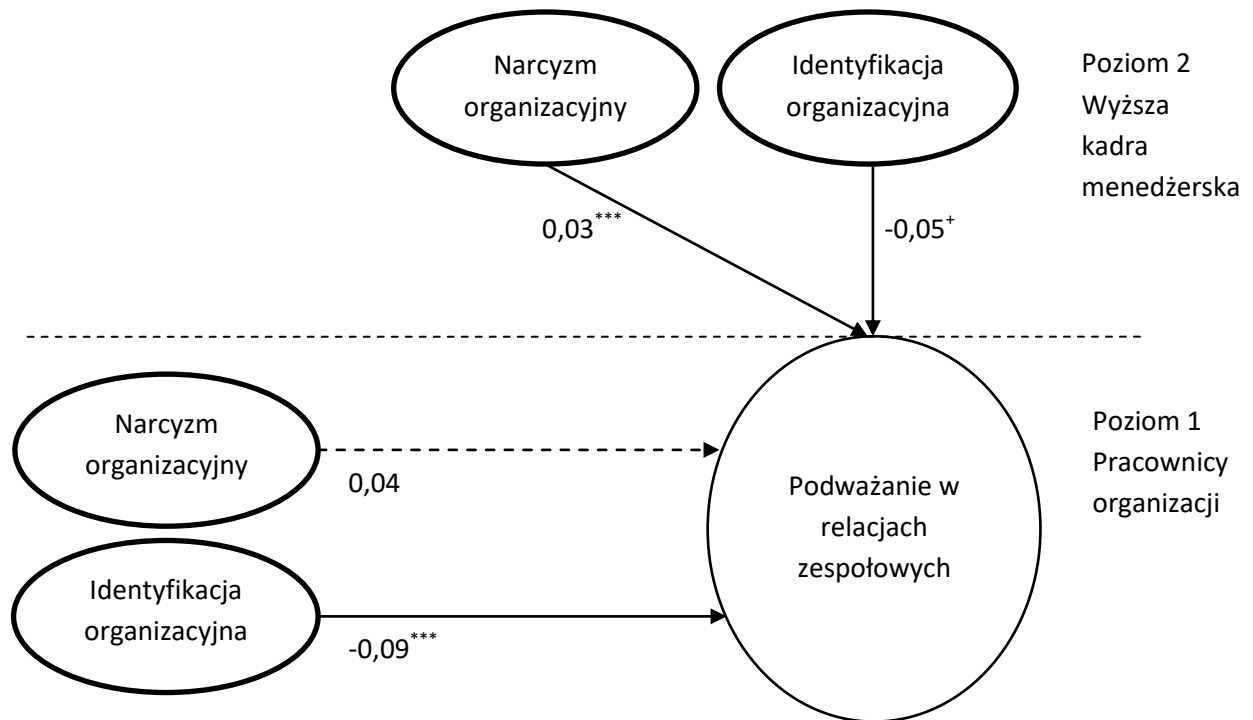
Podważanie w relacjach zespołowych a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 12.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu (lepiej niż model z wyłączonym nieistotnym predyktorem z pierwszego poziomu). Model ten jest istotny na poziomie tendencji i wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej podważanie doświadczane w relacjach zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 12) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest negatywnie związana z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych (poziom 1). Jednocześnie narcyzm organizacyjny liderów organizacji jest pozytywnie związany z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych ($\beta = 0,75$ [0,22; 1,28])³, podczas gdy identyfikacja organizacyjna liderów jest negatywnie związana z podważaniem doświadczanym przez pracowników w relacjach zespołowych ($\beta = -0,47$ [-0,89; -0,06]), na poziomie tendencji (poziom 2). Ponieważ model okazał się istotny na poziomie tendencji, przeprowadziłam również testy interakcji w ramach kolejnych modeli, jednakże nie ujawniły one istotnego efektu interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu.

³ Ze względu na niskie i słabo zróżnicowane (tzw. „efekt podłogowy”) wyniki skali, związane prawdopodobnie ze specyfiką badanego konstruktów, podaję dodatkowo wartości standaryzowanych współczynników wraz z 95% przedziałami ufności.

Rysunek 12

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym istotnym modelu wielopoziomowym. Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 12

Związek podważania doświadczanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***	1,17 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,03 (0,02)	0,04 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,09 (0,02)***	-0,09 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,03 (0,01)***
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,05 (0,03) ⁺
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,14 (0,02)***	0,14 (0,02)***	0,13 (0,02)***	0,13 (0,02)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,01 (0,003) ⁺	0,01 (0,002) ⁺	0,003 (0,002)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,03		
Loglikelihood	-411,14	-406,52	-386,87	-384,08
Odchylenie (<i>df</i>)	822,29 (2)	813,04 (3)	773,74 (5)	768,16 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		9,25 (1)**	39,30 (2)***	5,58 (2) ⁺
<i>AIC</i>	826,29	819,04	783,74	782,16
R^2 poziom pierwszy		0,03	0,04	0,04
R^2 poziom drugi			<0,01	0,40

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

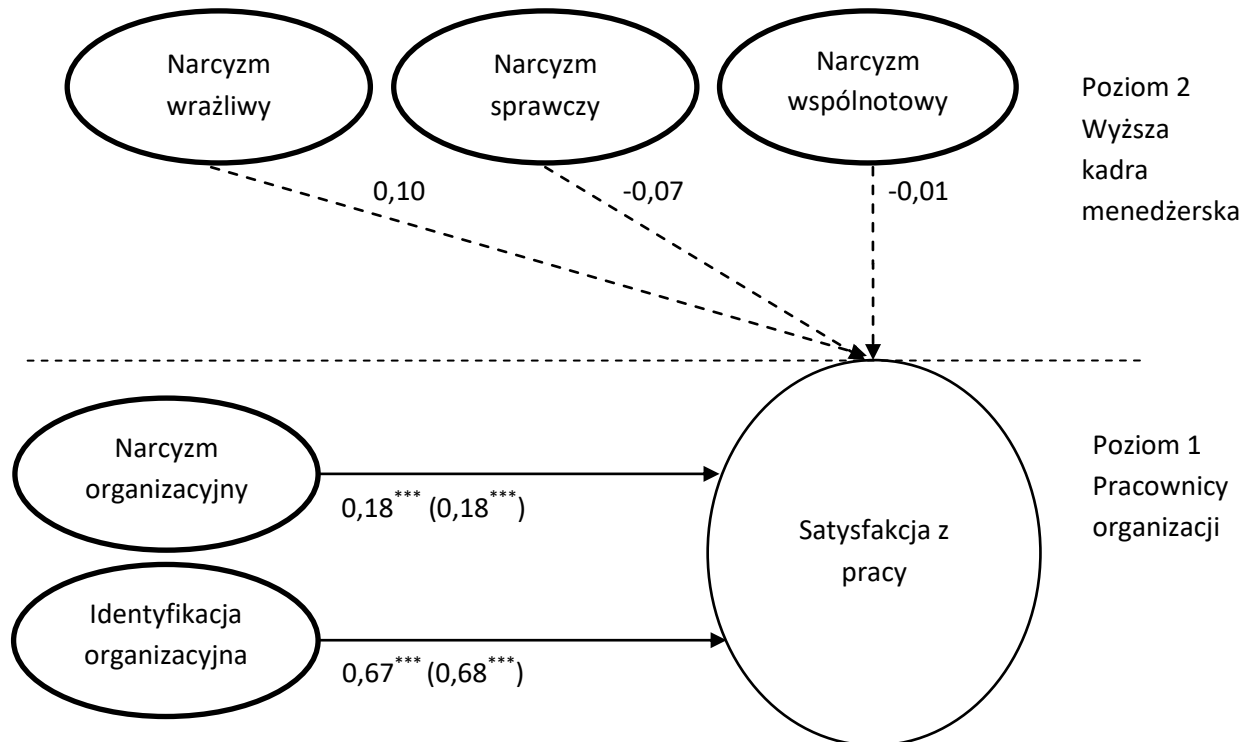
Satysfakcja z pracy.

Satysfakcja z pracy a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność satysfakcji z pracy znajdują się w Tabeli 13.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej satysfakcja z pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 13) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z satysfakcją z pracy ($B = 0,68 [0,60; 0,76]$; $\beta = 0,54 [0,48; 0,60]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,18 [0,11; 0,25]$; $\beta = 0,15 [0,09; 0,20]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów organizacji nie są związane z satysfakcją pracowników z pracy.

Rysunek 13

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z satysfakcją z pracy (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 13

Związek satysfakcji z pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	5,25 (0,07)***	5,24 (0,07)***	5,25 (0,05)***	5,25 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,18 (0,03)***	0,18 (0,03)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,68 (0,04)***	0,67 (0,04)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,10 (0,08)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,07 (0,07)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,01 (0,05)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,64 (0,08)***	1,57 (0,08)***	1,02 (0,06)***	1,02 (0,06)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,07 (0,02)**	0,03 (0,01)*	0,02 (0,01)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,04		
Loglikelihood	-1513,75	-1506,36	-1304,35	-1302,76
Odchylenie (<i>df</i>)	3027,50 (2)	3012,73 (3)	2608,70 (5)	2605,52 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		14,77 (1) ^{***}	404,03 (2) ^{***}	3,18 (3)
<i>AIC</i>	3031,50	3018,73	2618,70	2621,53
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,35	0,35
R^2 poziom drugi			0,59	0,68

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

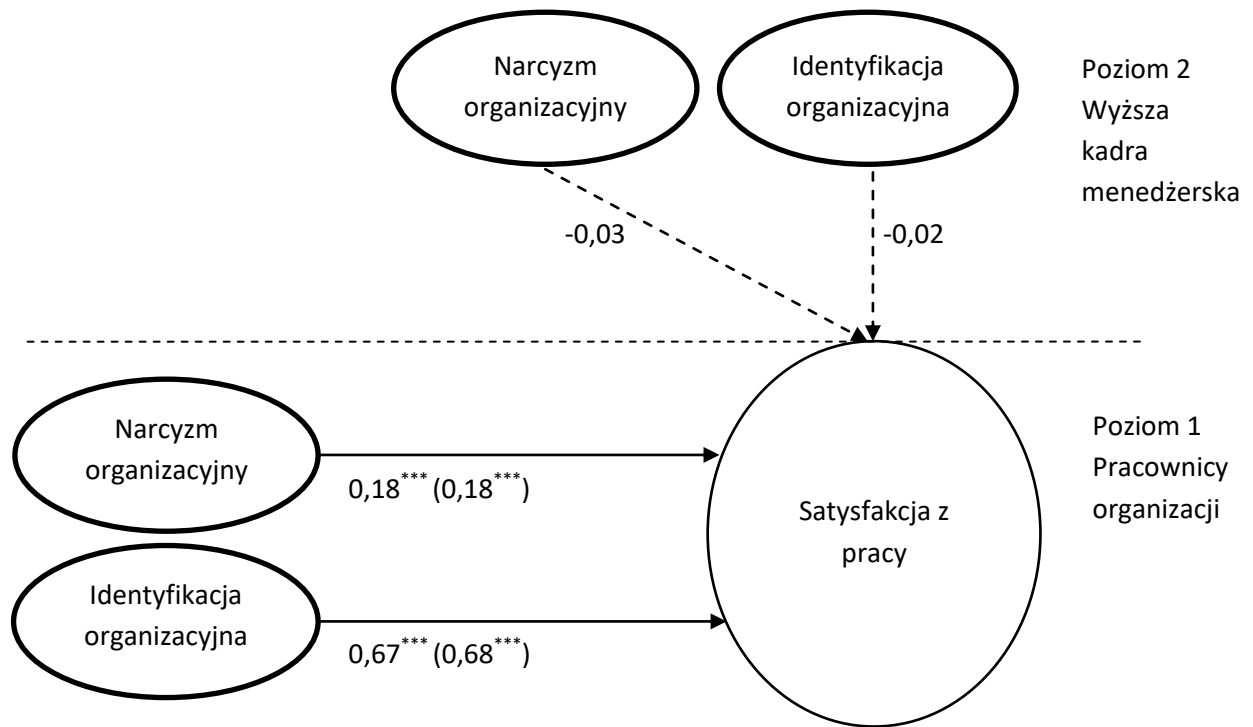
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Satysfakcja z pracy a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność satysfakcji z pracy znajdują się w Tabeli 14.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej satysfakcja z pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 14) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z satysfakcją z pracy ($B = 0,68$ [0,60; 0,76]; $\beta = 0,54$ [0,48; 0,60]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,18$ [0,11; 0,25]; $\beta = 0,15$ [0,09; 0,20]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane z satysfakcją pracowników z pracy.

Rysunek 14

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z satysfakcją z pracy (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 14

Związek satysfakcji z pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	5,25 (0,07)***	5,24 (0,07)***	5,25 (0,05)***	5,25 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,18 (0,03)***	0,18 (0,03)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,68 (0,04)***	0,67 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,03 (0,03)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,02 (0,07)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,64 (0,08)***	1,57 (0,08)***	1,02 (0,06)***	1,02 (0,06)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,07 (0,02)**	0,03 (0,01)*	0,03 (0,01)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,04		
Loglikelihood	-1513,75	-1506,36	-1304,35	-1303,60
Odchylenie (<i>df</i>)	3027,50 (2)	3012,73 (3)	2608,70 (5)	2607,21 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		14,77 (1) ^{***}	404,03 (2) ^{***}	1,50 (2)
<i>AIC</i>	3031,50	3018,73	2618,70	2621,21
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,35	0,35
R^2 poziom drugi			0,59	0,63

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

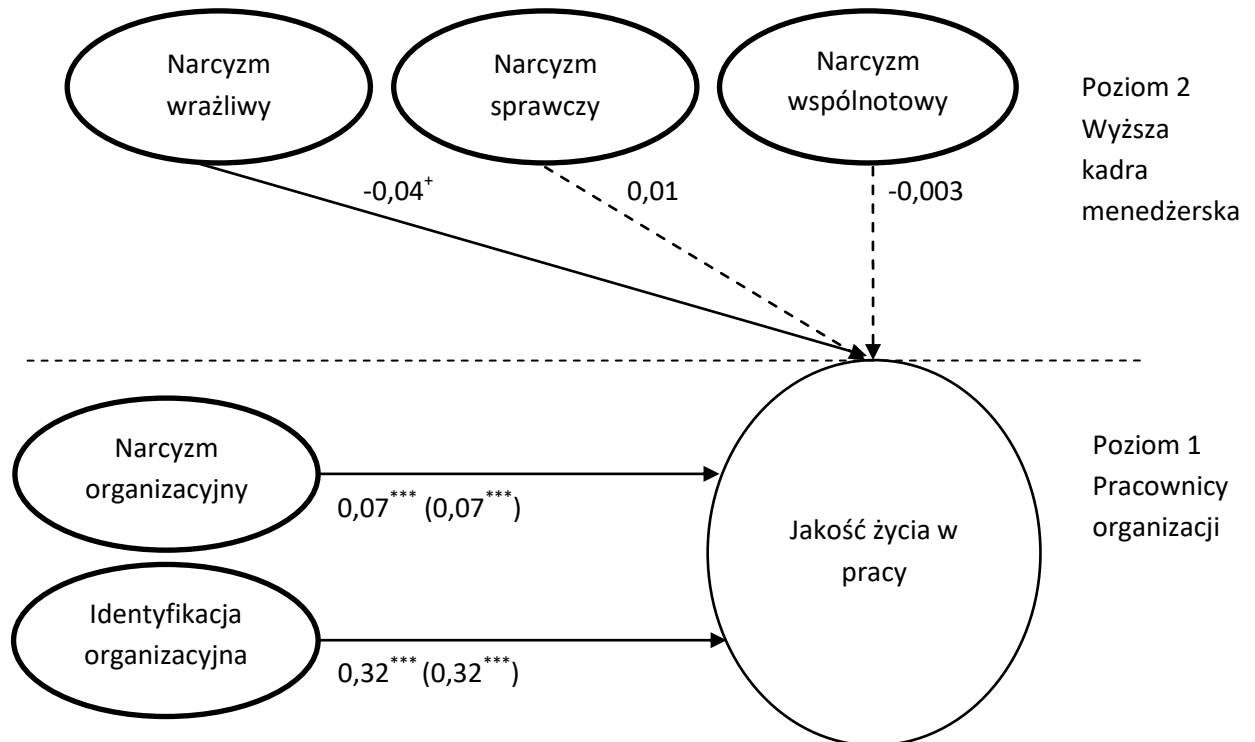
Jakość życia w pracy.

Jakość życia w pracy a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność jakości życia w pracy znajdują się w Tabeli 15.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej jakości życia w pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 15) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z jakością życia pracowników w pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z jakością życia w pracy ($B = 0,32$ [0,27; 0,36]; $\beta = 0,54$ [0,47; 0,60]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,07$ [0,03; 0,11]; $\beta = 0,12$ [0,05; 0,19]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Pomimo istotnego na poziomie tendencji związku narcyzmu wrażliwego liderów organizacji z jakością życia ich pracowników w pracy również po wyłączeniu nieistotnych predyktorów z drugiego poziomu – narcyzmu sprawczego i narcyzmu wspólnotowego liderów – model pozostał nieistotny. Nie zaobserwowałam również efektu interakcji między predyktorem z drugiego poziomu i predyktorami z pierwszego poziomu.

Rysunek 15

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z jakością życia w pracy (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

$^+ p < 0,10$. $^* p < 0,05$. $^{**} p < 0,01$. $^{***} p < 0,001$.

Tabela 15

Związek jakości życia w pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	3,81 (0,04)***	3,81 (0,04)***	3,81 (0,02)***	3,81 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,07 (0,02)***	0,07 (0,02)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,32 (0,02)***	0,32 (0,02)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,04 (0,02) ⁺
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,01 (0,02)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,003 (0,02)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,02)***	0,34 (0,02)***	0,23 (0,01)***	0,23 (0,01)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01)*	0,01 (0,004) ⁺	0,01 (0,004) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,07		
Loglikelihood	-812,32	-797,91	-614,63	-613,90
Odchylenie (<i>df</i>)	1624,64 (2)	1595,82 (3)	1229,26 (5)	1227,79 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		28,82 (1) ^{***}	366,56 (2) ^{***}	1,47 (3)
<i>AIC</i>	1628,64	1601,82	1239,26	1243,79
R^2 poziom pierwszy		0,07	0,33	0,33
R^2 poziom drugi			0,72	0,76

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

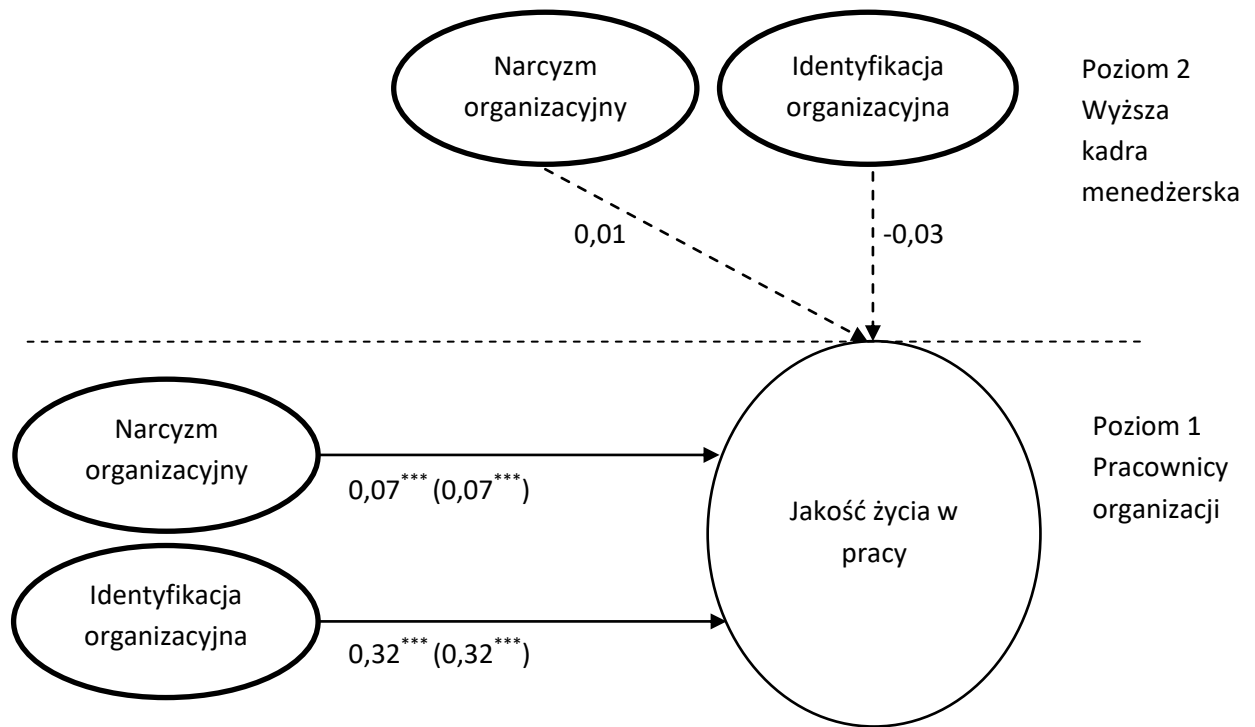
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Jakość życia w pracy a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność jakości życia w pracy znajdują się w Tabeli 16.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej jakości życia w pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 16) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z jakością życia w pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z jakością życia w pracy ($B = 0,32 [0,27; 0,36]$; $\beta = 0,54 [0,47; 0,60]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,07 [0,03; 0,11]$; $\beta = 0,12 [0,05; 0,19]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane z jakością życia ich pracowników w pracy.

Rysunek 16

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z jakością życia w pracy (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 16

Związek jakości życia w pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	3,81 (0,04)***	3,81 (0,04)***	3,81 (0,02)***	3,81 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,07 (0,02)***	0,07 (0,02)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,32 (0,02)***	0,32 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,01 (0,01)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,03 (0,03)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,02)***	0,34 (0,02)***	0,23 (0,01)***	0,23 (0,01)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01)*	0,01 (0,004) ⁺	0,01 (0,004) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,07		
Loglikelihood	-812,32	-797,91	-614,63	-614,44
Odchylenie (<i>df</i>)	1624,64 (2)	1595,82 (3)	1229,26 (5)	1228,87 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		28,82 (1) ^{***}	366,56 (2) ^{***}	0,39 (2)
<i>AIC</i>	1628,64	1601,82	1239,26	1242,87
R^2 poziom pierwszy		0,07	0,33	0,33
R^2 poziom drugi			0,72	0,72

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

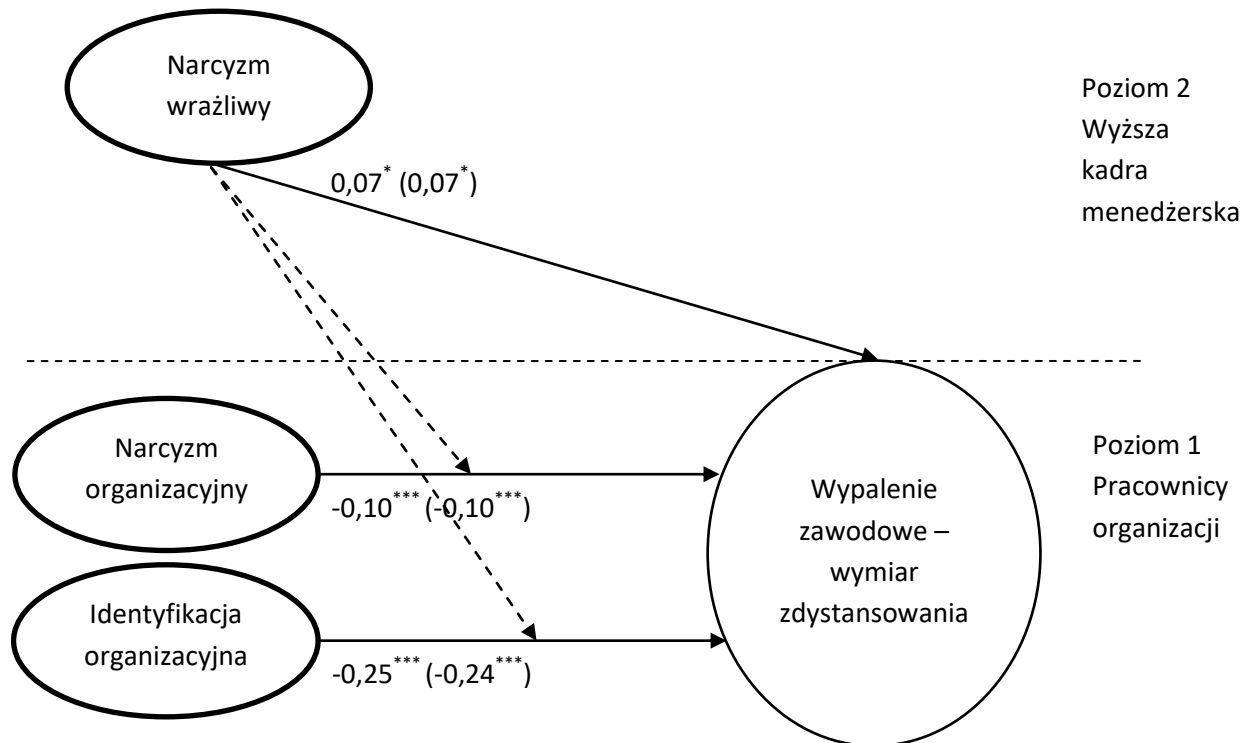
Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania.

Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 17.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3b, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu, po wyłączeniu nieistotnych predyktorów. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wymiar zdystansowania w wypaleniu zawodowym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 17) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym (poziom 1), natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników ($B = -0,24 [-0,28; -0,20]$; $\beta = -0,48 [-0,56; -0,40]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,10 [-0,14; -0,07]$; $\beta = -0,21 [-0,28; -0,14]$). Jednocześnie narcyzm wrażliwy liderów organizacji jest pozytywnie związany z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym, podczas gdy narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów nie są związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników (poziom 2). Ponieważ wariancja współczynnika nachylenia linii regresji dla identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) okazała się istotna na poziomie tendencji (model 4), sprawdziłam w kolejnych testach efekty interakcji między identyfikacją organizacyjną pracowników i narcyzmem wrażliwym liderów, lecz okazały się one nieistotne.

Rysunek 17

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym (Badanie 1, Model 4)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3b). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 17

Związek wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
Efekty stałe $b(SE)$						
Intercept	2,10 (0,03) ^{***}	2,10 (0,03) ^{***}	2,10 (0,02) ^{***}	2,10 (0,02) ^{***}	2,10 (0,02) ^{***}	2,10 (0,02) ^{***}
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,02) ^{***}	-0,10 (0,02) ^{***}	-0,10 (0,02) ^{***}	-0,10 (0,02) ^{***}
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,24 (0,02) ^{***}	-0,24 (0,02) ^{***}	-0,24 (0,02) ^{***}	-0,25 (0,02) ^{***}
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,08 (0,03) [*]	0,07 (0,03) [*]	0,07 (0,03) [*]
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,02 (0,03)		
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,01 (0,02)		
Efekty losowe $b(SE)$						
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,27 (0,01) ^{***}	0,25 (0,01) ^{***}	0,17 (0,01) ^{***}	0,17 (0,01) ^{***}	0,17 (0,01) ^{***}	0,16 (0,01) ^{***}
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,02 (0,01) [*]	0,01 (0,003) [*]	0,01 (0,002) [*]	0,01 (0,003) [*]	0,01 (0,003) [*]
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników						0,003 (0,002)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników						-0,002 (0,003)
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja						0,01 (0,003) ⁺

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
organizacyjna pracowników						
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników						0,001 (0,003)
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników						-0,002 (0,003)
Dopasowanie modelu						
<i>ICC</i>		0,06				
Loglikelihood	-679,93	-669,59	-483,32	-480,56	-480,73	-476,73
Odchylenie (<i>df</i>)	1359,86 (2)	1339,19 (3)	966,64 (5)	961,13 (8)	961,46 (6)	953,45 (11)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		20,67 (1)***	372,54 (2)***	5,52 (3)	5,19 (1)*	8,00 (5)
<i>AIC</i>	1363,86	1345,19	976,64	977,13	973,46	975,45
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,33	0,33	0,33	0,04
R^2 poziom drugi			0,53	0,67	0,67	0,00

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood . W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

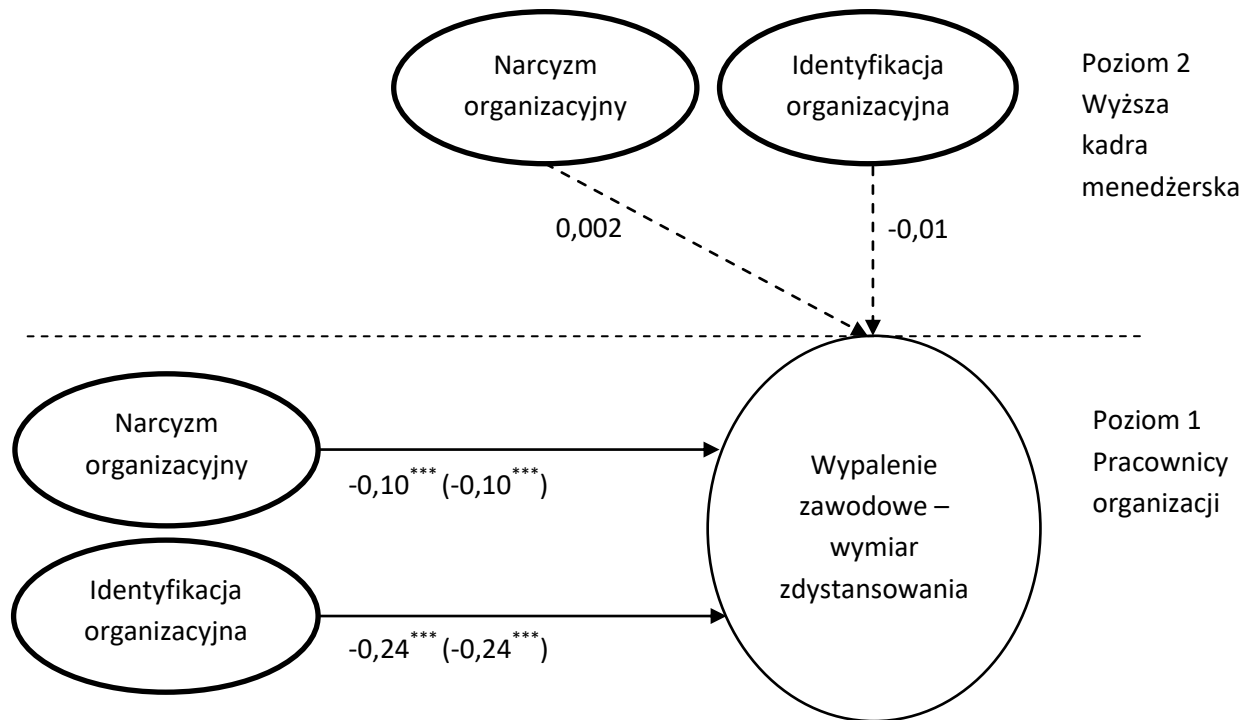
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 18.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wymiar zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 18) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników ($B = -0,24 [-0,28; -0,20]$; $\beta = -0,48 [-0,55; -0,40]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,11 [-0,14; -0,07]$; $\beta = -0,21 [-0,28; -0,14]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników.

Rysunek 18

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 18

Związek wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	2,10 (0,03)***	2,10 (0,03)***	2,10 (0,02)***	2,10 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,02)***	-0,10 (0,02)***
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,24 (0,02)***	-0,24 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,002 (0,013)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,01 (0,04)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,27 (0,01)***	0,25 (0,01)***	0,17 (0,01)***	0,17 (0,01)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,02 (0,01)*	0,01 (0,003)*	0,01 (0,003)*
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,06		
Loglikelihood	-679,93	-669,59	-483,32	-483,29
Odchylenie (<i>df</i>)	1359,86 (2)	1339,19 (3)	966,64 (5)	966,58 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		20,67 (1) ^{***}	372,54 (2) ^{***}	0,07 (2)
<i>AIC</i>	1363,86	1345,19	976,64	980,58
R^2 poziom pierwszy		0,05	0,33	0,33
R^2 poziom drugi			0,53	0,53

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania.

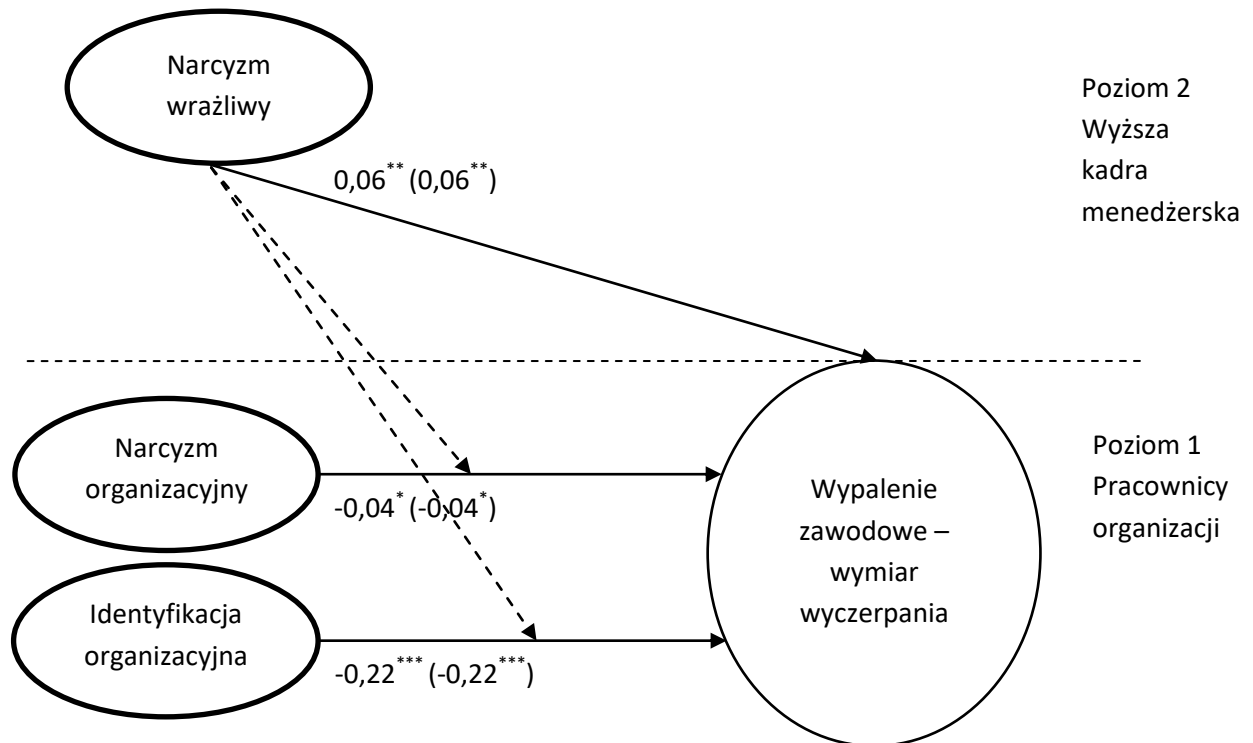
Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania a formy narcyzmu indywidualnego

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 19.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3b, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu, który po wyłączeniu nieistotnych predyktorów jest istotny na poziomie tendencji. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wymiar wyczerpania w wypaleniu zawodowym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 19) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym (poziom 1), natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników ($B = -0,21 [-0,27; -0,17]$; $\beta = -0,38 [-0,46; -0,29]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,04 [-0,08; -0,01]$; $\beta = -0,08 [-0,15; -0,01]$). Jednocześnie narcyzm wrażliwy liderów organizacji jest pozytywnie związany z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym, podczas gdy narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów nie są związane z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników (poziom 2). Przeprowadzona w ostatnim kroku analiza zmienności nachylenia linii regresji dla predyktorów z pierwszego poziomu nie wskazała na możliwy efekt interakcji między predyktorami z drugiego i pierwszego poziomu (model 4).

Rysunek 19

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów organizacji (poziom 2) z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym (Badanie 1, Model 4)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3b). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 19

Związek wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
Efekty stałe <i>b(SE)</i>						
Intercept	2,18 (0,03) ^{***}	2,19 (0,03) ^{***}	2,18 (0,02) ^{***}	2,18 (0,02) ^{***}	2,18 (0,02) ^{***}	2,18 (0,02) ^{***}
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,02) [*]	-0,04 (0,02) [*]	-0,04 (0,02) [*]	-0,04 (0,02) [*]
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,21 (0,03) ^{***}	-0,22 (0,03) ^{***}	-0,22 (0,03) ^{***}	-0,22 (0,03) ^{***}
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,06 (0,03) [*]	0,06 (0,02) ^{**}	0,06 (0,02) ^{**}
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,002 (0,02)		
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,01 (0,02)		
Efekty losowe <i>b(SE)</i>						
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,34 (0,02) ^{***}	0,32 (0,02) ^{***}	0,27 (0,01) ^{***}	0,27 (0,01) ^{***}	0,27 (0,01) ^{***}	0,27 (0,01) ^{***}
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,02 (0,01) [*]	0,01 (0,003) ⁺	0,004 (0,003)	0,004 (0,003)	0,004 (0,004)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników						0,001 (0,003)
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników						-0,001 (0,002)
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja						0,01 (0,01)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4
organizacyjna pracowników						
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników						-0,001 (0,003)
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników						-0,002 (0,004)
Dopasowanie modelu						
<i>ICC</i>		0,04				
Loglikelihood	-788,49	-780,97	-701,64	-700,03	-700,13	-696,53
Odchylenie (<i>df</i>)	1576,98 (2)	1561,93 (3)	1403,28 (5)	1400,05 (8)	1400,26 (6)	1393,05 (11)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,04 (1)***	158,65 (2)***	3,23 (3)	3,02 (1) ⁺	7,21 (5)
<i>AIC</i>	1580,98	1567,93	1413,28	1416,05	1412,26	1415,05
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,15	0,15	0,15	0,03
R^2 poziom drugi			0,60	0,73	0,73	0,00

Anotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood. W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania a formy identyfikacji organizacyjnej

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 20.

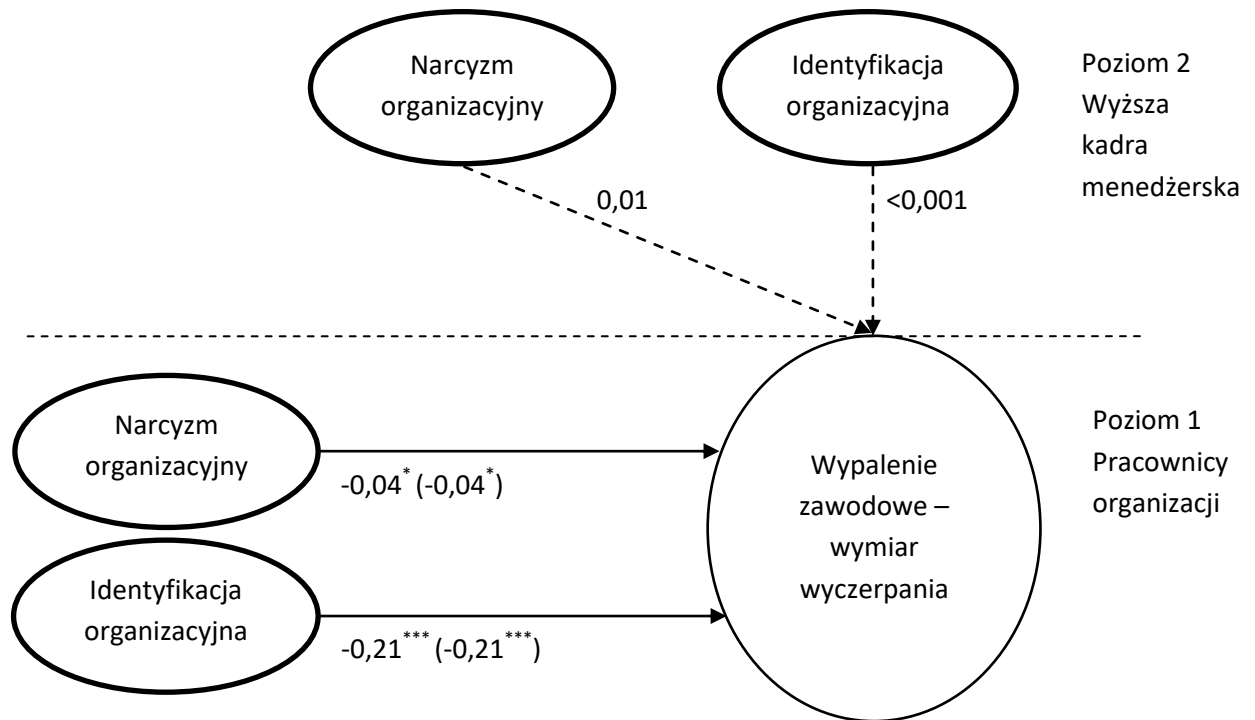
Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wymiar wyczerpania w wypaleniu zawodowym.

Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 20) wskazuje, że

zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników ($B = -0,21 [-0,27; -0,16]$; $\beta = -0,37 [-0,46; -0,29]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,04 [-0,08; <-0,01]$; $\beta = -0,08 [-0,15; -0,01]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów organizacji nie są związane z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników.

Rysunek 20

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów organizacji (poziom 2) z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym (Badanie 1, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 20

Związek wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów organizacji (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 1)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	2,18 (0,03)***	2,19 (0,03)***	2,18 (0,02)***	2,18 (0,02)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,02)*	-0,04 (0,02)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,21 (0,03)***	-0,21 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,01 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				<0,001 (0,03)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,34 (0,02)***	0,32 (0,02)***	0,27 (0,01)***	0,27 (0,01)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,02 (0,01)*	0,01 (0,003) ⁺	0,01 (0,003) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,04		
Loglikelihood	-788,49	-780,97	-701,64	-701,56
Odchylenie (<i>df</i>)	1576,98 (2)	1561,93 (3)	1403,28 (5)	1403,12 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,04 (1) ^{***}	158,65 (2) ^{***}	0,16 (2)
<i>AIC</i>	1580,98	1567,93	1413,28	1417,12
R^2 poziom pierwszy		0,04	0,15	0,15
R^2 poziom drugi			0,60	0,60

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Podsumowanie wyników Badania 1

W badaniu 1 kontrolowany był kontekst kultury różnych organizacji poprzez zastosowanie schematu wielopoziomowego, a liderami były osoby ze szczytu hierarchii zarządzania. Ze względu na dużą liczbę wyników przyjęłam następującą konwencję omawiania ich w odniesieniu do postawionych hipotez. W pierwszej kolejności opisuję rezultaty dotyczące związków form narcyzmu indywidualnego liderów (H1) oraz form identyfikacji organizacyjnej liderów (H2) z jakością relacji, a także podsumowuję wyniki dotyczące związków form własnej identyfikacji organizacyjnej pracowników z jakością relacji (H3a, H3b). Następnie opisuję rezultaty dotyczące związków form narcyzmu indywidualnego liderów (H4) oraz form identyfikacji organizacyjnej liderów (H5) z dobrostanem pracowników, a także podsumowuję rezultaty dotyczące związków własnej formy identyfikacji pracowników z ich dobrostanem (H6a, H6b).

Rezultaty badania są zgodne z hipotezą dotyczącą różnic między związkami różnych form narcyzmu indywidualnego liderów a jakością relacji w organizacji (H1). Narcyzm sprawczy lidera wiązał się z gorszym klimatem relacji w organizacji, zarówno w aspekcie postrzegania przez pracowników relacji z zarządzającymi, jak i w aspekcie relacji między pracownikami. Narcyzm wspólnotowy okazał się związany jedynie z lepszym klimatem relacji między pracownikami. Natomiast przypuszczenia dotyczące negatywnych związków narcyzmu wrażliwego z jakością relacji nie znalazły odzwierciedlenia w danych empirycznych – narcyzm wrażliwy liderów organizacji pozostał niezwiązany z relacjami wewnątrz organizacji. Z kolei wyniki dotyczące negatywnych manifestacji narcyzmu sprawczego liderów korespondują z doniesieniami z badań nad efektami przywództwa narcystycznych liderów, w których kontrolowano przeważnie formę wielkościową sprawczą, sugerującymi destrukcyjne tendencje menedżerów charakteryzujących się wysokim nasileniem tej formy narcyzmu w relacjach z członkami organizacji (Braun, 2017; Grijalva i in., 2015; Rosenthal i

Pittinsky, 2006; Watts i in., 2013). Natomiast obserwacja dotycząca pozytywnych związków narcyzmu wspólnotowego z klimatem relacji w organizacji stoi w kontrze do wniosków z tych badań i podkreśla rolę domeny.

Co ważne, związki narcyzmu sprawczego i narcyzmu wspólnotowego ujawniono jedynie w odniesieniu do ogólnego klimatu relacji w organizacji jako grupie społecznej. Natomiast nie stwierdzono związków form narcyzmu indywidualnego liderów z bardziej interpersonalnymi aspektami relacji, obserwowanymi w kontekście interakcji z bliższymi współpracownikami: wsparciem społecznym otrzymywanym od bezpośrednich przełożonych, wsparciem otrzymywanym od najbliższych współpracowników w zespole oraz z podważaniem w relacjach z przełożonymi. Sugeruje to, że narcyzm liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej przekłada się na jakość relacji w grupie, którą zarządza lider, na ogólnogrupowym poziomie, przyczyniając się do kształtowania kultury relacji społecznych w organizacji.

Także hipoteza dotycząca związków form identyfikacji liderów z jakością relacji w organizacji (H2) okazała się zgodna z zaobserwowanym wzorem wyników. Narcyzm organizacyjny liderów organizacji okazał się związany negatywnie zarówno z klimatem relacji z liderami, jak i z klimatem relacji między pracownikami. Ponadto narcyzm organizacyjny liderów okazał się pozytywnie związany z destrukcyjnymi tendencjami w relacjach między pracownikami. Natomiast bezpieczna forma identyfikacji liderów organizacji okazała się pozytywnie związana z klimatem relacji z liderami oraz klimatem relacji między pracownikami oraz negatywnie – z poziomem podważania odczuwanego w relacjach ze współpracownikami. Oznacza to, że im wyższy poziom narcyzmu organizacyjnego liderów organizacji, tym gorsza postrzegana przez pracowników jakość relacji w grupie, zarówno w odniesieniu do relacji z liderami, jak i w odniesieniu do relacji między pracownikami. Natomiast im wyższy poziom bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej

liderów organizacji, tym lepsza postrzegana przez pracowników jakość relacji w grupie, zarówno w odniesieniu do relacji z liderami, jak i w odniesieniu do relacji między pracownikami.

Podobnie jak w wypadku form narcyzmu indywidualnego, formy identyfikacji organizacyjnej wiodących liderów organizacji nie przełożyły się na poziom relacji interpersonalnych w takich aspektach, jak wsparcie społeczne w relacjach z bezpośrednim przełożonym i w relacjach z najbliższymi współpracownikami, ale przełożyły się na aspekt destrukcyjnych tendencji w relacjach między najbliższymi współpracownikami. Okazuje się, że manifestacje defensywnej lub bezpiecznej formy identyfikacji liderów ze szczytu hierarchii, podobnie jak w wypadku form narcyzmu indywidualnego, są widoczne raczej w obszarze klimatu relacji w grupie lub ewentualnie w tendencjach do destrukcyjności w relacjach.

Forma identyfikacji pracowników, kontrolowana zarówno w modelach, w których sprawdzane były związki form narcyzmu indywidualnego lidera z jakością relacji, jak i w modelach, w których sprawdzane były związki formy identyfikacji lidera z jakością relacji, odgrywała istotną rolę w kontekście jakości relacji. Testy kolejnych modeli pokazały, że – częściowo zgodnie z jedną z postawionych hipotez (H3b) – to bezpieczna forma identyfikacji pracowników z organizacją (obserwowana po statystycznym skontrolowaniu wspólnej wariancji identyfikacji organizacyjnej z narcyzmem organizacyjnym), okazała się jedynym istotnym lub silniejszym predyktorem postrzegania przez pracowników dobrej jakości relacji w organizacji. Pracownicy, którzy byli bezpiecznie zidentyfikowani z firmą oceniali relacje jako lepsze zarówno w aspektach ogólnego klimatu relacji w grupie (z liderami i między pracownikami), jak i w aspektach interpersonalnych (wsparcia otrzymywanego od przełożonych, wsparcia otrzymywanego od współpracowników oraz podważania ze strony przełożonych i podważania ze strony współpracowników). Narcyzm organizacyjny

pracowników okazał się pozytywnie związany jedynie z postrzeganiem przez pracowników dobrego klimatu relacji z liderami, lecz istotnie słabiej niż bezpieczna identyfikacja.

Natomiast we wszystkich pozostałych aspektach relacji związku narcyzmu organizacyjnego pracowników z postrzeganą przez nich jakością relacji w organizacji okazały się nieistotne.

W odniesieniu do związków form narcyzmu indywidualnego liderów organizacji z dobrostanem pracowników w pracy, postawiona przeze mnie hipoteza (H4) potwierdziła się częściowo – narcyzm wrażliwy okazał się związany z wyższym poziomem wypalenia zawodowego w obydwu obserwowanych wymiarach: zdystansowania i wyczerpania pracą, podczas gdy pozostałe dwie formy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy, pozostały niezwiązane z dobrostanem pracowników w pracy. Sugeruje to, że niektóre aspekty narcyzmu wrażliwego mogą przyczyniać się do przeciążania pracą lub wymaganiami, albo do nieudzielania wystarczającego wsparcia pracownikom. Brak adekwatnego zarządzania tymi obszarami w organizacji – zgodnie z ustaleniami Demerouti i współpracowników (2001) – może mieć znaczenie w kontekście wypalenia zawodowego pracowników.

Hipoteza dotycząca związków form identyfikacji lidera organizacji z dobrostanem pracowników w pracy (H5) nie była natomiast zgodna z danymi empirycznymi: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów okazały się niezwiązane z dobrostanem odczuwanym przez pracowników w pracy.

Własna forma identyfikacji pracowników, kontrolowana zarówno w modelach, w których sprawdzane były związki form narcyzmu indywidualnego lidera z różnymi aspektami dobrostanu, jak i w modelach, w których sprawdzane były związki formy identyfikacji lidera z aspektami dobrostanu, okazała się systematycznie związana z dobrostanem pracowników w pracy. Testy kolejnych modeli pokazały, że – częściowo zgodnie z jedną z hipotez (H6a) – zarówno narcyzm organizacyjny, jak i bezpieczna identyfikacja organizacyjna pracowników były pozytywnie związane z odczuwaniem przez nich dobrostanu w pracy. Co ważne jednak,

to bezpieczna forma identyfikacji okazała się istotnie silniejszym predyktorem wyższego poziomu dobrostanu, we wszystkich trzech mierzonych aspektach. Pracownicy cechujący się wyższym poziomem bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej odczuwali wyższy poziom satysfakcji w pracy i jakości życia w miejscu pracy oraz niższy poziom wypalenia zawodowego w obydwu wymiarach: zdystansowania i wyczerpania pracą. Narcyzm organizacyjny pracowników natomiast okazał się istotnie słabszym predyktorem dobrostanu we wszystkich trzech mierzonych aspektach. Obserwacje te stanowią ważne uzupełnienie badań nad związkami silnej identyfikacji organizacyjnej z dobrostanem członków organizacji (Efraty i Wolfe, 1988; Riketta, 2005; Steffens i in., 2017; Van Dick i in., 2004), w których koncentrowano się wyłącznie na sile identyfikacji. Okazuje się, że forma identyfikacji ma znaczenie również dla własnego dobrostanu pracowników. Wzmacnianie bezpiecznej, a nie narcystycznej formy identyfikacji organizacyjnej pracowników może bardziej przyczynić się do ich dobrego samopoczucia w pracy.

Na koniec warto podkreślić, że z przeprowadzonych analiz wynika, iż zastosowanie wielopoziomowego schematu badania było zasadne w wypadku badania różnych organizacji (wartości wskaźnika korelacji wewnątrzklasowej w analizowanych modelach wskazywały na zasadność kontrolowania zmienności międzygrupowej). Natomiast w żadnym z modeli analizowanych w ramach Badania 1 nie stwierdzono efektu interakcji między predyktorami z poziomu drugiego (liderów) i pierwszego (pracowników), co oznacza, że obserwowane w badaniu charakterystyki liderów przekładają się podobnie na jakość relacji i dobrostan w pracy w wypadku pracowników zidentyfikowanych narcystycznie i tych zidentyfikowanych bezpiecznie z organizacją.

Podsumowując, z Badania 1 wynika, że dla jakości relacji w organizacji ma znaczenie zarówno forma narcyzmu indywidualnego liderów, jak i forma identyfikacji organizacyjnej liderów. Narcyzm wielkościowy sprawczy manifestuje się destrukcyjnie w obszarze klimatu

relacji w organizacji, a narcyzm wielkościowy wspólnotowy pozytywnie jedynie w obszarze relacji między pracownikami. Narcyzm organizacyjny liderów z kolei (odwrotnie niż bezpieczna identyfikacja) wiąże się systematycznie negatywnie z jakością relacji w organizacji. Natomiast z dobrostanem pracowników związana okazała się wrażliwa forma narcyzmu indywidualnego liderów, ale nie formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Ponadto zaobserwowałam systematyczne pozytywne związki własnej bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników, zarówno z postrzeganą przez nich jakością relacji jak i dobrostanem w pracy, podczas gdy własny narcyzm organizacyjny pracowników albo nie był związany z jakością relacji i dobrostanem w pracy, albo był istotnie słabiej pozytywnie związany z badanymi zmiennymi. Analizowane związki zostały zaobserwowane w Badaniu 1 w kontekście liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej, natomiast nie jest jasne, do jakiego stopnia zaobserwowane efekty występują również na poziomie mniejszej jednostki, jaką jest zespół funkcjonujący w kontekście kultury jednej organizacji. Obserwacja analizowanych efektów w tym kontekście stała się celem Badania 2.

Badanie 2

Celem drugiego badania było sprawdzenie, czy przewidywania dotyczące związków form narcyzmu indywidualnego liderów, a także identyfikacji organizacyjnej liderów i pracowników z jakością relacji w organizacji i dobrostanem pracowników okażą się trafne w kontekście zespołów funkcjonujących w ramach kultury jednej organizacji oraz w wypadku liderów z niższych, bardziej operacyjnych szczebli struktury zarządzania.

Metoda

Uczestnicy. Do badania została zrekrutowana korporacja, w której strukturze można było wyodrębnić kilkadziesiąt osobnych zespołów pracowniczych. Ankiety wypełniły 24 zespoły, z każdego zespołu zrekrutowano minimum pięciu pracowników, w sumie 222 osoby, 124 kobiety i 92 mężczyzn, w wieku między 20 a 69 lat ($M = 40,46$; $SD = 10,93$). Ponadto

ankiety wypełnili również liderzy każdego zespołu, w sumie 24 osoby, 9 kobiet i 15 mężczyzn, w wieku między 32 a 63 lata ($M = 43,70$; $SD = 7,97$).

Schemat i procedura. Badanie zostało przeprowadzone według takiej samej procedury jak Badanie 1. Pracownicy zespołów oraz ich liderzy wypełniali takie same anonimowe ankiety online jak pracownicy i liderzy organizacji w Badaniu 1.

Zmienne. W wypadku liderów mierzyłam takie same zmienne jak w Badaniu 1: narcyzm indywidualny, forma wrażliwa ($\alpha = 0,65$; $M = 2,26$; $SD = 0,38$); narcyzm indywidualny, forma sprawcza – jedno ze stwierdzeń zostało wyłączone z powodu wpływu na rzetelność skali ($\alpha = 0,71$; $M = 2,56$; $SD = 0,73$); narcyzm indywidualny, forma wspólnotowa ($\alpha = 0,84$; $M = 3,36$; $SD = 0,83$); narcyzm organizacyjny – jedno ze stwierdzeń zostało wyłączone z powodu wpływu na rzetelność skali ($\alpha = 0,66$; $M = 4,73$; $SD = 1,49$); identyfikacja organizacyjna ($\alpha = 0,85$; $M = 5,74$; $SD = 1,11$).

W wypadku pracowników również mierzyłam takie same zmienne jak w Badaniu 1. W związku ze zmienionym kontekstem badania wprowadziłam jedynie korektę określeń „liderzy” lub „wyższa kadra menedżerska” na „liderzy zespołów” lub „bezpośredni przełożeni”: narcyzm organizacyjny ($\alpha = 0,82$; $M = 3,84$; $SD = 1,09$), identyfikacja organizacyjna ($\alpha = 0,88$; $M = 4,84$; $SD = 1,14$), klimat relacji z bezpośrednimi przełożonymi ($\alpha = 0,91$; $M = 3,77$; $SD = 0,77$), klimat relacji między pracownikami ($\alpha = 0,82$; $M = 3,47$; $SD = 0,70$), wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym ($M = 4,13$; $SD = 1,08$), wsparcie w relacjach zespołowych ($M = 4,14$; $SD = 0,98$), podważanie w relacjach z bezpośrednim przełożonym ($\alpha = 0,86$; $M = 1,14$; $SD = 0,45$), podważanie w relacjach zespołowych ($\alpha = 0,76$; $M = 1,22$; $SD = 0,58$), satysfakcja z pracy ($M = 4,98$; $SD = 1,51$), wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania ($\alpha = 0,83$; $M = 2,05$; $SD = 0,58$), wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania ($\alpha = 0,84$; $M = 2,04$; $SD = 0,60$), jakość życia w pracy ($\alpha = 0,86$; $M = 3,89$; $SD = 0,60$).

Wyniki

W tym badaniu zastosowano podobną strategię analityczną jak w Badaniu 1.

Klimat relacji z bezpośrednimi przełożonymi.

Klimat relacji z bezpośrednimi przełożonymi a formy narcyzmu indywidualnego

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji z bezpośrednimi przełożonymi znajdują się w Tabeli 21.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 3b, uwzględniający predyktory z pierwszego i drugiego poziomu. Po wyłączeniu nieistotnych predyktorów z drugiego poziomu model ten okazuje się istotny na poziomie tendencji i wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej klimat relacji z bezpośrednimi przełożonymi. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 21) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi. Analiza 95% przedziałów ufności w wypadku niestandardyzowanych współczynników nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi ($B = 0,25 [0,16; 0,34]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,09 [0,01; 0,17]$). Natomiast analiza standaryzowanych współczynników regresji dla bezpiecznej identyfikacji ($\beta = 0,39 [0,25; 0,54]$) i dla narcyzmu organizacyjnego pracowników ($\beta = 0,13 [0,02; 0,24]$) sugeruje, że może tak być⁴.

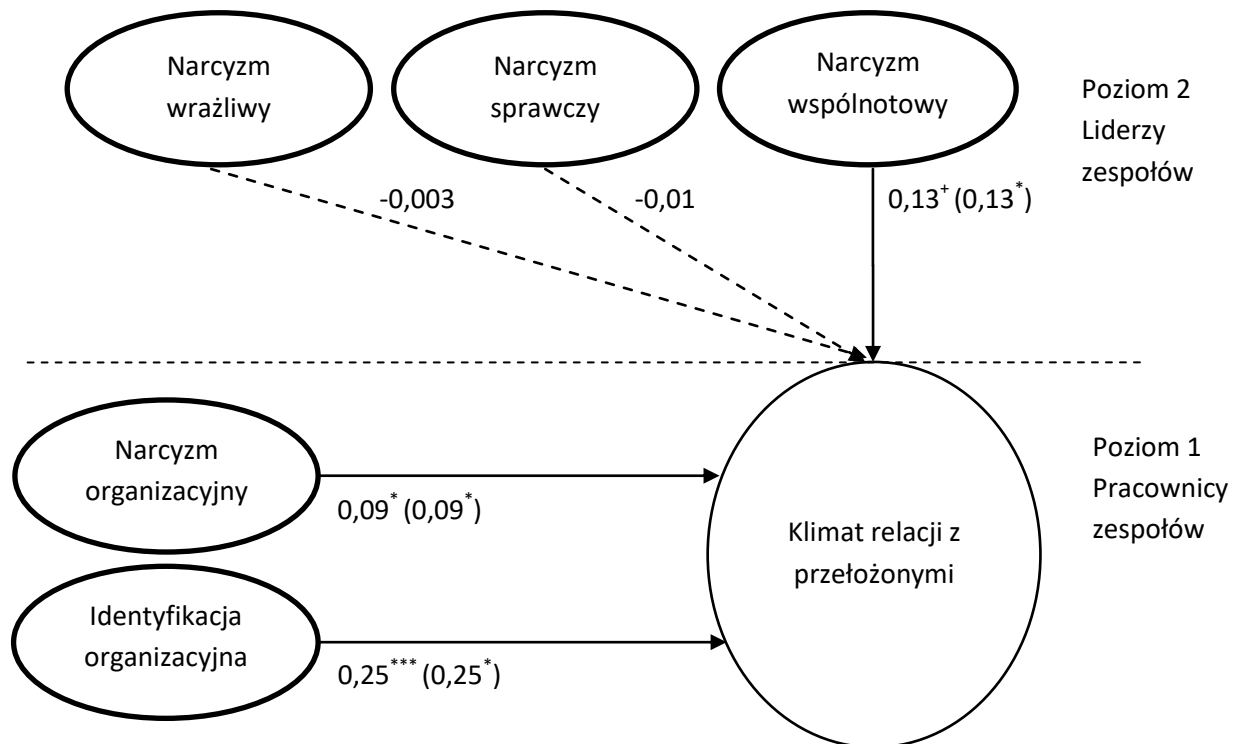
Jednocześnie narcyzm wspólnotowy liderów zespołów jest związany pozytywnie z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi, natomiast narcyzm wrażliwy i narcyzm sprawczy nie

⁴ Muthén i Muthén (2009) wyjaśniają, że przedział ufności w programie Mplus może niekiedy nieznacznie różnić się dla współczynników niestandardyzowanych i standaryzowanych. Stąd interpretuję wynik jako niejednoznaczny i opieram wnioski na estymacjach współczynników niestandardyzowanych (por. też Muthén i Muthén, 2017).

są związane z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi. Ponieważ model okazał się istotny na poziomie tendencji, przeprowadziłam również testy interakcji, jednakże nie pokazały one efektu interakcji między predyktorami z pierwszego i drugiego poziomu.

Rysunek 21

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi (Badanie 2, Model 3a)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 3b). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. ^{*} $p < 0,05$. ^{**} $p < 0,01$. ^{***} $p < 0,001$.

Tabela 21

Związek klimatu relacji z bezpośrednimi przełożonymi z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
Efekty stałe $b(SE)$					
Intercept	3,77 (0,08)***	3,77 (0,09)***	3,77 (0,06)***	3,77 (0,05)***	3,77 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,09 (0,04)*	0,09 (0,04)*	0,09 (0,04)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,27 (0,05)***	0,25 (0,05)***	0,25 (0,05)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,003 (0,14)	
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,01 (0,08)	
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,13 (0,08) ⁺	0,13 (0,06)*
Efekty losowe $b(SE)$					
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,59 (0,08)***	0,49 (0,07)***	0,42 (0,06)***	0,42 (0,06)***	0,42 (0,06)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,12 (0,08)	0,03 (0,04)	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników					
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna					

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Dopasowanie modelu					
<i>ICC</i>		0,19			
Loglikelihood	-253,56	-246,01	-221,19	-219,53	-219,54
Odchylenie (<i>df</i>)	507,12 (2)	492,01 (3)	442,37 (5)	439,07 (8)	439,07 (6)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,11 (1) ^{***}	49,64 (2) ^{***}	3,30 (3)	3,30 (1) ⁺
<i>AIC</i>	511,12	498,01	452,37	455,07	451,07
R^2 poziom pierwszy		0,17	0,15	0,15	0,15
R^2 poziom drugi			0,72	0,81	0,81

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood. W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

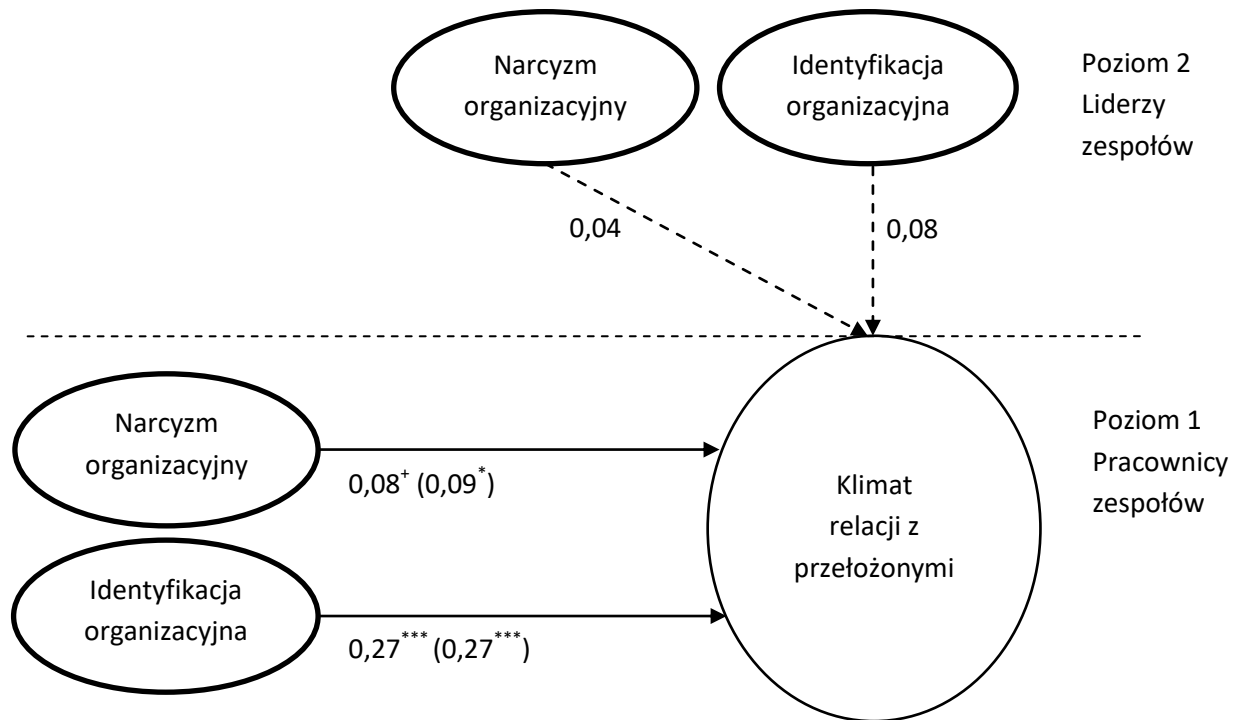
Klimat relacji z bezpośrednimi przełożonymi a formy identyfikacji organizacyjnej

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji z bezpośrednimi przełożonymi znajdują się w Tabeli 22.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej klimatu relacji z bezpośrednimi przełożonymi. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 22) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest nieco silniej związana z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi ($B = 0,27 [0,18; 0,36]$; $\beta = 0,41 [0,27; 0,56]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,09 [0,01; 0,17]$; $\beta = 0,14 [0,03; 0,24]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu okazał się marginalnie istotny, ale obydwa predyktory – narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów – okazały się nieistotne (model 3). Narcyzm organizacyjny oraz identyfikacja organizacyjna liderów zespołów okazały się niezwiązane z klimatem relacji pracowników z bezpośrednimi przełożonymi.

Rysunek 22

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z klimatem relacji z bezpośrednimi przełożonymi (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. ^{*} $p < 0,05$. ^{**} $p < 0,01$. ^{***} $p < 0,001$.

Tabela 22

Związek klimatu relacji z bezpośrednimi przełożonymi z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	3,77 (0,08)***	3,77 (0,09)***	3,77 (0,06)***	3,77 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,09 (0,04)*	0,08 (0,04) ⁺
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,27 (0,05)***	0,27 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,04 (0,03)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,08 (0,06)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,59 (0,08)***	0,49 (0,07)***	0,42 (0,06)***	0,42 (0,06)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,12 (0,08)	0,03 (0,04)	0,02 (0,03)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,19		
Loglikelihood	-253,56	-246,01	-221,19	-218,18
Odchylenie (<i>df</i>)	507,12 (2)	492,01 (3)	442,37 (5)	436,36 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,11 (1)***	49,64 (2)***	6,01 (2)*
<i>AIC</i>	511,12	498,01	452,37	450,36
R^2 poziom pierwszy		0,17	0,15	0,15
R^2 poziom drugi			0,72	0,86

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

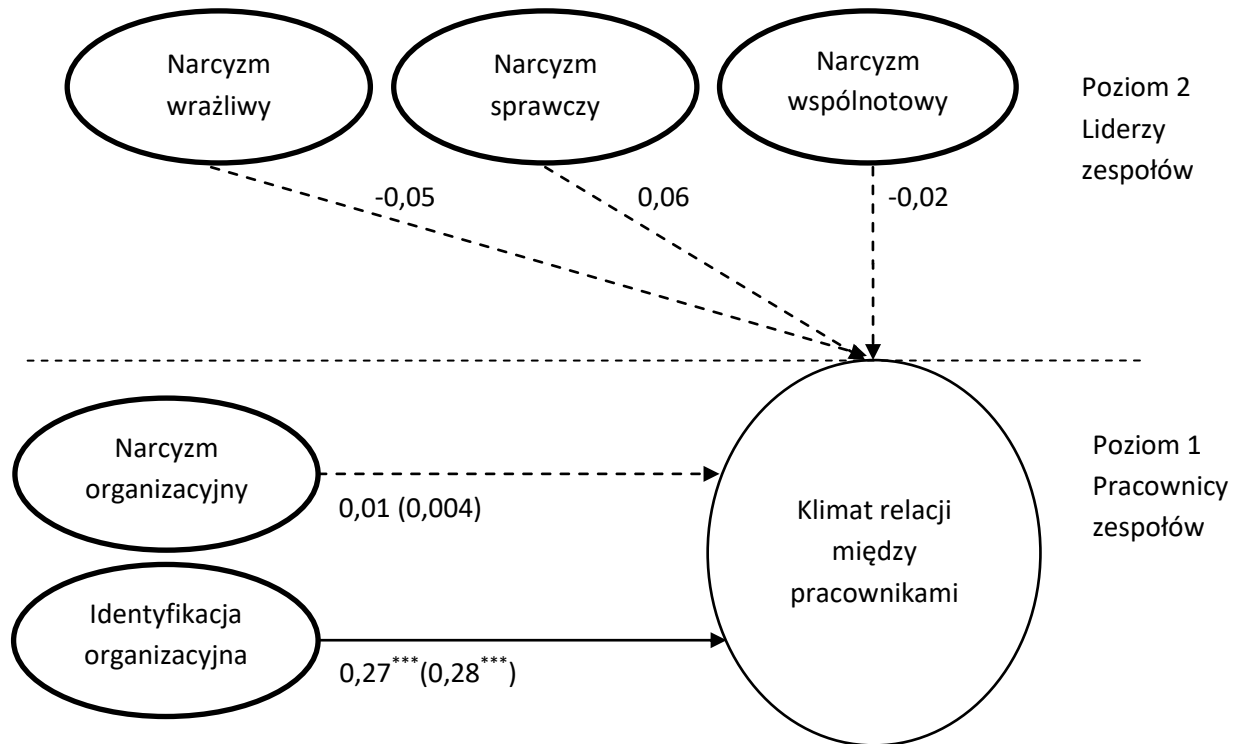
Klimat relacji między pracownikami organizacji.

Klimat relacji między pracownikami organizacji a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji między pracownikami organizacji znajdują się w Tabeli 23.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej klimatu relacji między pracownikami organizacji. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 23) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z klimatem relacji między pracownikami, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana z klimatem relacji między pracownikami. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3), również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane z klimatem relacji między pracownikami organizacji.

Rysunek 23

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z klimatem relacji między pracownikami organizacji (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 23

Związek klimatu relacji między pracownikami organizacji z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	3,47 (0,07) ***	3,48 (0,07) ***	3,47 (0,05) ***	3,48 (0,05) ***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,004 (0,05)	0,01 (0,05)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,28 (0,05) ***	0,27 (0,05) ***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,05 (0,16)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,06 (0,07)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,02 (0,09)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,49 (0,06) ***	0,43 (0,05) ***	0,36 (0,05) ***	0,36 (0,05) ***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,06 (0,03) *	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,12		
Loglikelihood	-233,00	-227,65	-204,25	-203,81
Odchylenie (<i>df</i>)	466,00 (2)	455,31 (3)	408,51 (5)	407,61 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		10,70 (1)**	46,80 (2)***	0,90 (3)
<i>AIC</i>	470,00	461,31	418,51	423,61
R^2 poziom pierwszy		0,13	0,17	0,17
R^2 poziom drugi			0,52	0,56

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

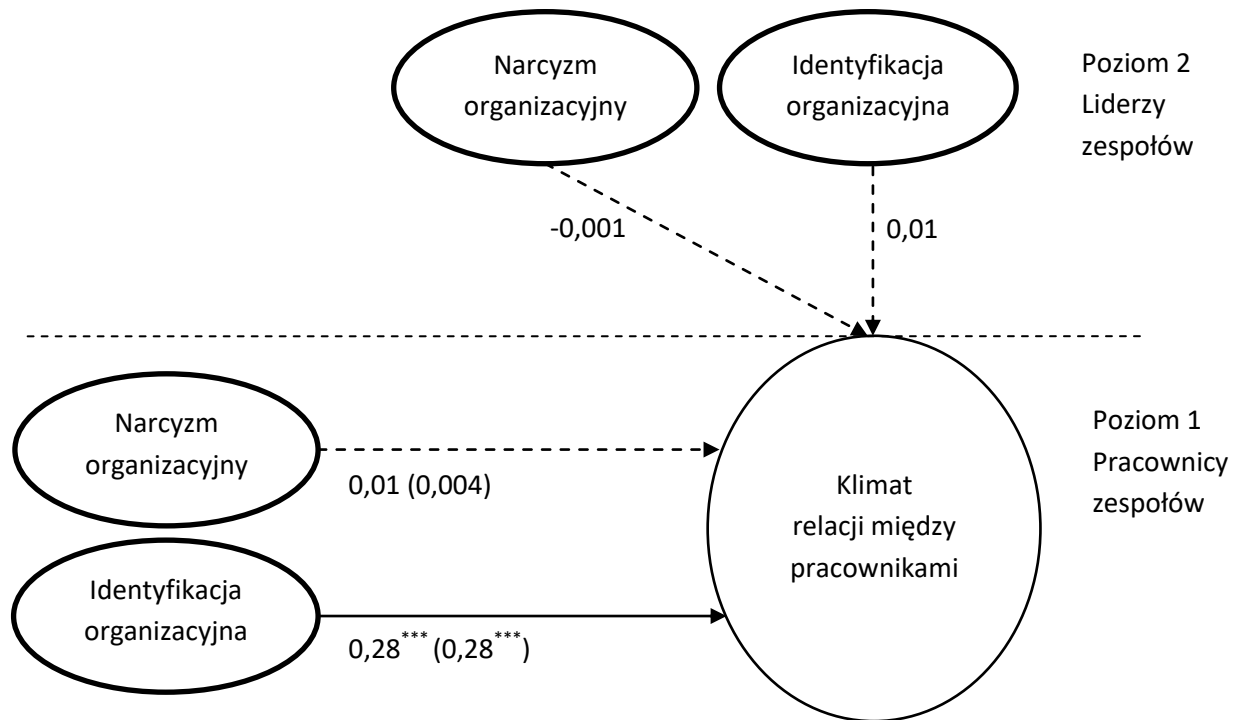
Klimat relacji między pracownikami organizacji a formy identyfikacji organizacyjnej

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność klimatu relacji między pracownikami organizacji znajdują się w Tabeli 24.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej klimatu relacji między pracownikami. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 24) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z klimatem relacji między pracownikami, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana z klimatem relacji między pracownikami. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych, również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane z klimatem relacji między pracownikami organizacji.

Rysunek 24

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z klimatem relacji między pracownikami organizacji (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 24

Związek klimatu relacji między pracownikami organizacji z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	3,47 (0,07)***	3,48 (0,07)***	3,47 (0,05)***	3,47 (0,06)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,004 (0,05)	0,01 (0,05)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,28 (0,05)***	0,28 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,001 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,01 (0,05)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,49 (0,06)***	0,43 (0,05)***	0,36 (0,05)***	0,36 (0,05)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,06 (0,03)*	0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,12		
Loglikelihood	-233,00	-227,65	-204,25	-204,21
Odchylenie (<i>df</i>)	466,00 (2)	455,31 (3)	408,51 (5)	408,42 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		10,70 (1)**	46,80 (2)***	0,09 (2)
<i>AIC</i>	470,00	461,31	418,51	422,42
R^2 poziom pierwszy		0,13	0,17	0,17
R^2 poziom drugi			0,52	0,54

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

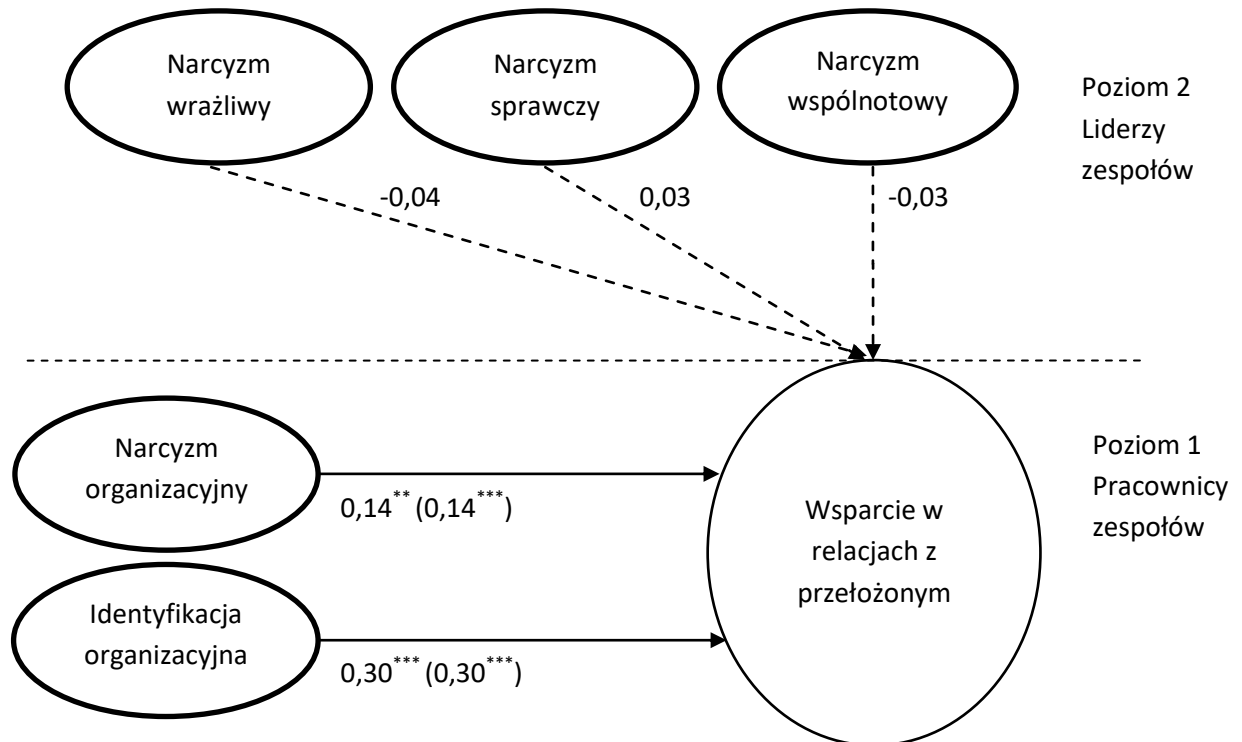
Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach z przełożonym znajdują się w Tabeli 25.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z przełożonym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 25) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym. Analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna nie jest silniej związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym ($B = 0,30$ [0,19; 0,41]; $\beta = 0,32$ [0,21; 0,44]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,14$ [0,05; 0,22]; $\beta = 0,14$ [0,06; 0,23]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Rysunek 25

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 25

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach z przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,13 (0,09)***	4,12 (0,10)***	4,12 (0,09)***	4,12 (0,08)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,14 (0,04)***	0,14 (0,05)**
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,30 (0,06)***	0,30 (0,06)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,04 (0,17)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,03 (0,09)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,03 (0,13)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,16 (0,14)***	1,06 (0,12)***	0,92 (0,10)***	0,92 (0,10)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,11 (0,09)	0,05 (0,06)	0,05 (0,06)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,09		
Loglikelihood	-328,48	-326,26	-307,98	-307,92
Odchylenie (<i>df</i>)	656,95 (2)	652,51 (3)	615,95 (5)	615,84 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		4,44 (1)*	36,56 (2)***	0,11 (3)
<i>AIC</i>	660,95	658,51	625,95	631,84
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,13	0,13
R^2 poziom drugi			0,50	0,51

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

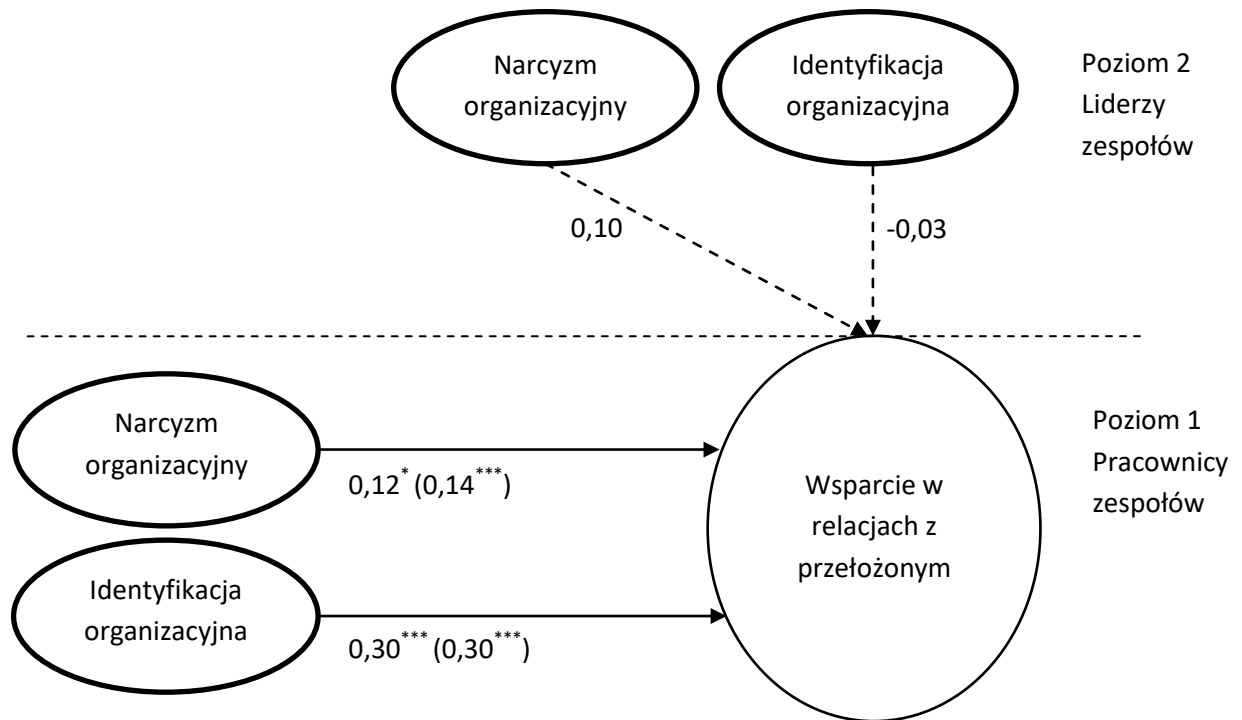
+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wsparcie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach z przełożonym znajdują się w Tabeli 26.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z przełożonym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 26) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym. Analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna nie jest silniej związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym ($B = 0,30$ [0,19; 0,41]; $\beta = 0,32$ [0,21; 0,44]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,14$ [0,05; 0,22]; $\beta = 0,14$ [0,06; 0,23]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Rysunek 26

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach z przełożonym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym (Model 2). W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu. Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 26

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach z przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	4,13 (0,09)***	4,12 (0,10)***	4,12 (0,09)***	4,12 (0,08)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,14 (0,04)***	0,12 (0,05)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,30 (0,06)***	0,30 (0,06)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,10 (0,06)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,03 (0,08)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	1,16 (0,14)***	1,06 (0,12)***	0,92 (0,10)***	0,92 (0,10)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,11 (0,09)	0,05 (0,06)	0,04 (0,05)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,09		
Loglikelihood	-328,48	-326,26	-307,98	-306,91
Odchylenie (<i>df</i>)	656,95 (2)	652,51 (3)	615,95 (5)	613,82 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		4,44 (1)*	36,56 (2)***	2,14 (2)
<i>AIC</i>	660,95	658,51	625,95	627,82
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,13	0,14
R^2 poziom drugi			0,50	0,58

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

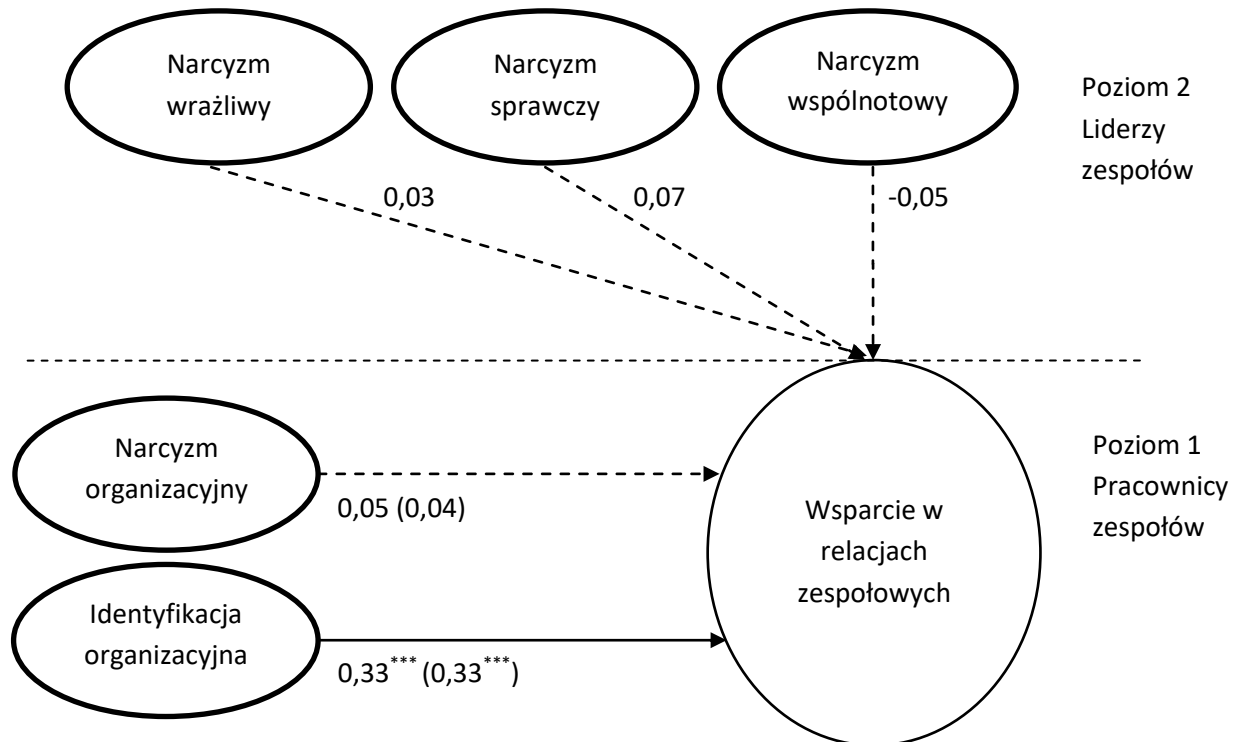
Wsparcie w relacjach zespołowych.

Wsparcie w relacjach zespołowych a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 27.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 27) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest pozytywnie związana ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych, również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach zespołowych.

Rysunek 27

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 27

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,14 (0,07)***	4,14 (0,07)***	4,14 (0,07)***	4,14 (0,07)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,04 (0,05)	0,05 (0,05)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,33 (0,05)***	0,33 (0,05)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,03 (0,17)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,07 (0,11)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,05 (0,09)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,96 (0,09)***	0,93 (0,10)***	0,79 (0,10)***	0,79 (0,10)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)	0,01 (0,07)	0,01 (0,06)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,03		
Loglikelihood	-307,38	-307,07	-287,66	-287,28
Odchylenie (<i>df</i>)	614,75 (2)	614,15 (3)	575,32 (5)	574,57 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		0,61 (1)	38,83 (2)***	0,75 (3)
<i>AIC</i>	618,75	620,15	585,32	590,57
R^2 poziom pierwszy		0,03	0,15	0,15
R^2 poziom drugi			0,67	0,67

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

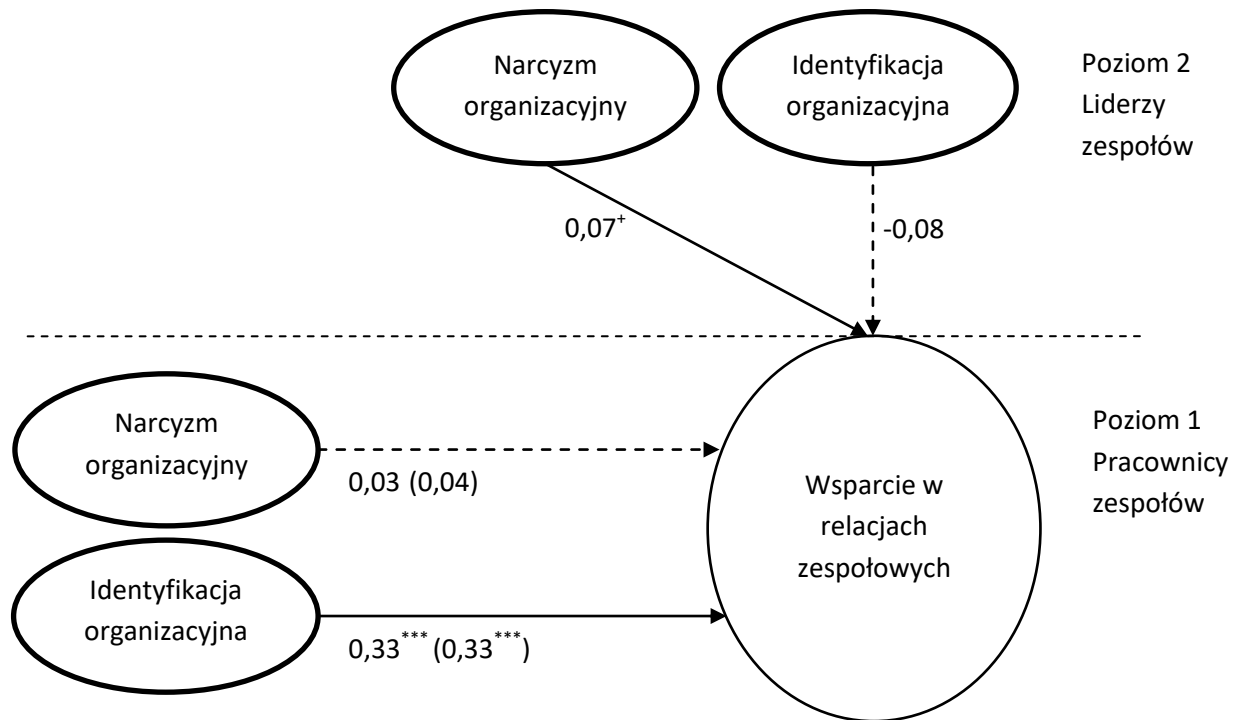
+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wsparcie w relacjach zespołowych a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność deklarowanego wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 28.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wsparcie otrzymywane w relacjach z zespołowych. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 28) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest związana pozytywnie ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych, pomimo tego, że narcyzm organizacyjny liderów zespołów był istotny na poziomie tendencji (model 3). Model pozostał nieistotny również po wyłączeniu nieistotnych predyktorów, nie zaobserwowałam też efektu interakcji. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane ze wsparciem otrzymywanym przez pracowników w relacjach zespołowych.

Rysunek 28

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) ze wsparciem otrzymywanym w relacjach zespołowych (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym (Model 2). W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu. Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

$^+ p < 0,10$. $^* p < 0,05$. $^{**} p < 0,01$. $^{***} p < 0,001$.

Tabela 28

Związek wsparcia otrzymywanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,14 (0,07)***	4,14 (0,07)***	4,14 (0,07)***	4,14 (0,06)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,04 (0,05)	0,03 (0,05)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,33 (0,05)***	0,33 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,07 (0,04) ⁺
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,08 (0,07)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,96 (0,09)***	0,93 (0,10)***	0,79 (0,10)***	0,79 (0,10)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)	0,01 (0,07)	0,01 (0,09)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,03		
Loglikelihood	-307,38	-307,07	-287,66	-287,03
Odchylenie (<i>df</i>)	614,75 (2)	614,15 (3)	575,32 (5)	574,06 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		0,61 (1)	38,83 (2) ^{***}	1,25 (2)
<i>AIC</i>	618,75	620,15	585,32	588,06
R^2 poziom pierwszy		0,03	0,15	0,15
R^2 poziom drugi			0,67	0,78

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Podważanie w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

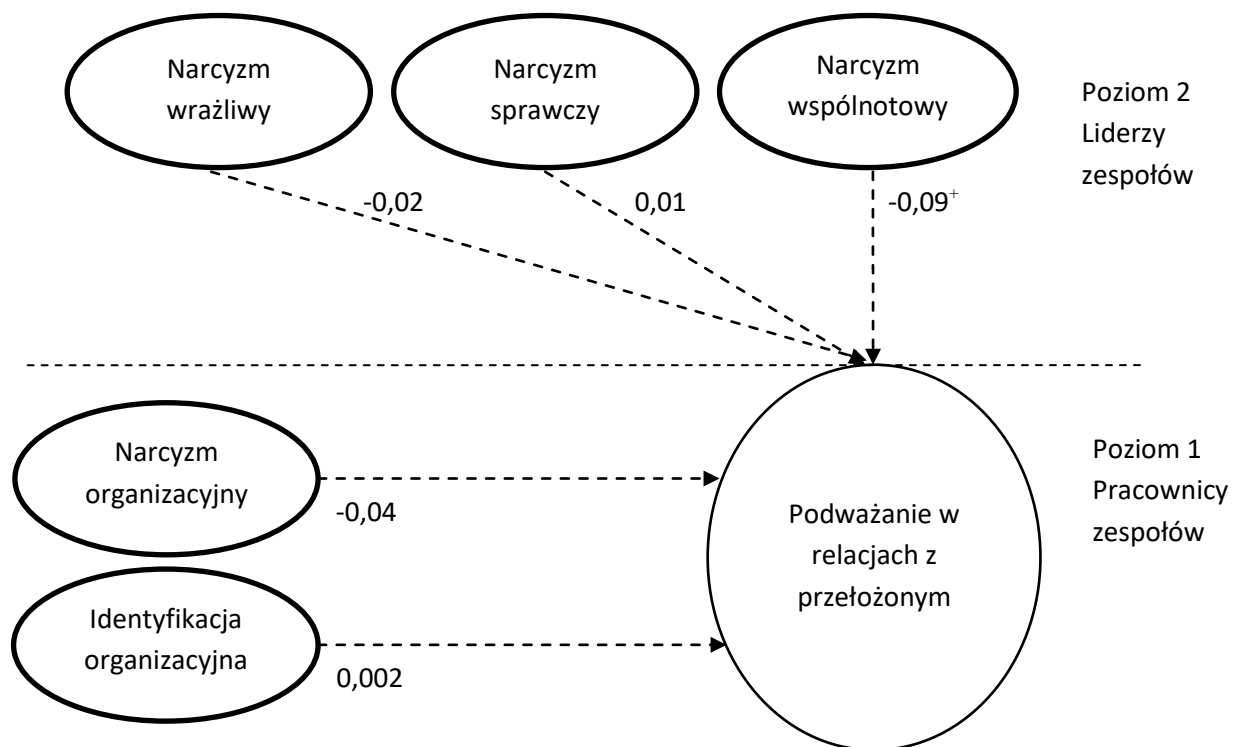
Podważanie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy narcyzmu

indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym znajdują się w Tabeli 29.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że ani model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu, ani model 3, uwzględniający predyktory z drugiego poziomu, nie są dobrze dopasowane do danych (Rysunek 29). Model uwzględniający predyktory z drugiego poziomu nawet po wyłączeniu nieistotnych predyktorów, w tym nieistotnych predyktorów z pierwszego poziomu, również nie jest wystarczająco dopasowany do danych (pomimo tego, że narcyzm wspólnotowy liderów zespołów jest istotny na poziomie tendencji). Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników, a także narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane z podważaniem doświadczanym w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Rysunek 29

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach z bezpośrednim przełożonym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 29

Związek podważania doświadczanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	1,15 (0,04)***	1,15 (0,05)***	1,15 (0,05)***	1,15 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,03)	-0,04 (0,03)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,01 (0,01)	0,002 (0,02)
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,02 (0,09)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,01 (0,05)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,09 (0,05) ⁺
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,20 (0,09) [*]	0,17 (0,08) [*]	0,18 (0,08) [*]	0,18 (0,08) [*]
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)	0,03 (0,02)	0,02 (0,02)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,16		
Loglikelihood	-138,02	-132,40	-131,14	-129,88
Odchylenie (<i>df</i>)	276,05 (2)	264,81 (3)	262,28 (5)	259,76 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		11,24 (1)***	2,52 (2)	2,53 (3)
<i>AIC</i>	280,05	270,81	272,28	275,76
R^2 poziom pierwszy		0,15	-0,01	-0,01
R^2 poziom drugi			0,21	0,35

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

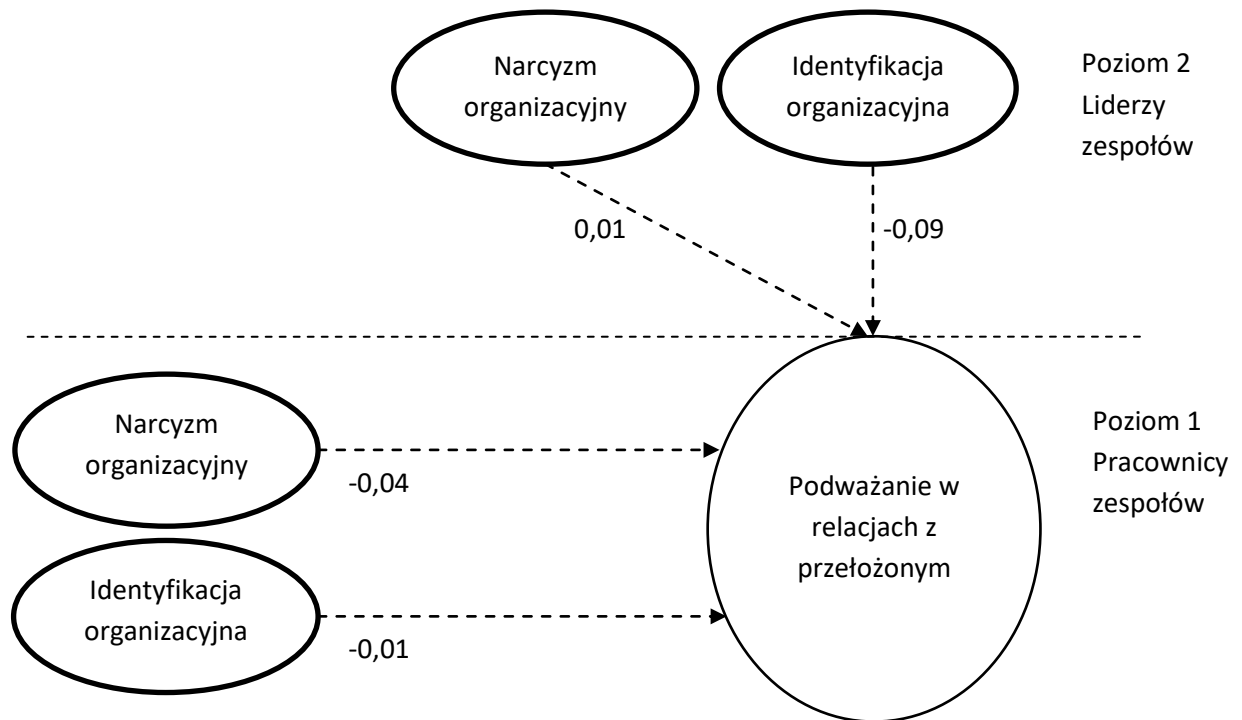
Podważanie w relacjach z bezpośrednim przełożonym a formy identyfikacji

organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym znajdują się w Tabeli 30.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyleń wskazują, że ani model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu, ani model 3, uwzględniający predyktory z drugiego poziomu, nie są dobrze dopasowane do danych (Rysunek 30). Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników, a także narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane z podważaniem doświadczanym w relacjach z bezpośrednim przełożonym.

Rysunek 30

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach z bezpośrednim przełożonym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 30

Związek podważania doświadczanego w relacjach z bezpośrednim przełożonym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	1,15 (0,04)***	1,15 (0,05)***	1,15 (0,05)***	1,15 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,04 (0,03)	-0,04 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,01 (0,01)	-0,01 (0,01)
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,01 (0,03)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,09 (0,06)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,20 (0,09)*	0,17 (0,08)*	0,18 (0,08)*	0,17 (0,08)*
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)	0,03 (0,02)	0,02 (0,01) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,16		
Loglikelihood	-138,02	-132,40	-131,14	-129,12
Odchylenie (<i>df</i>)	276,05 (2)	264,81 (3)	262,28 (5)	258,24 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		11,24 (1) ^{***}	2,52 (2)	4,05 (2)
<i>AIC</i>	280,05	270,81	272,28	272,24
R^2 poziom pierwszy		0,15	-0,01	0,00
R^2 poziom drugi			0,21	0,38

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

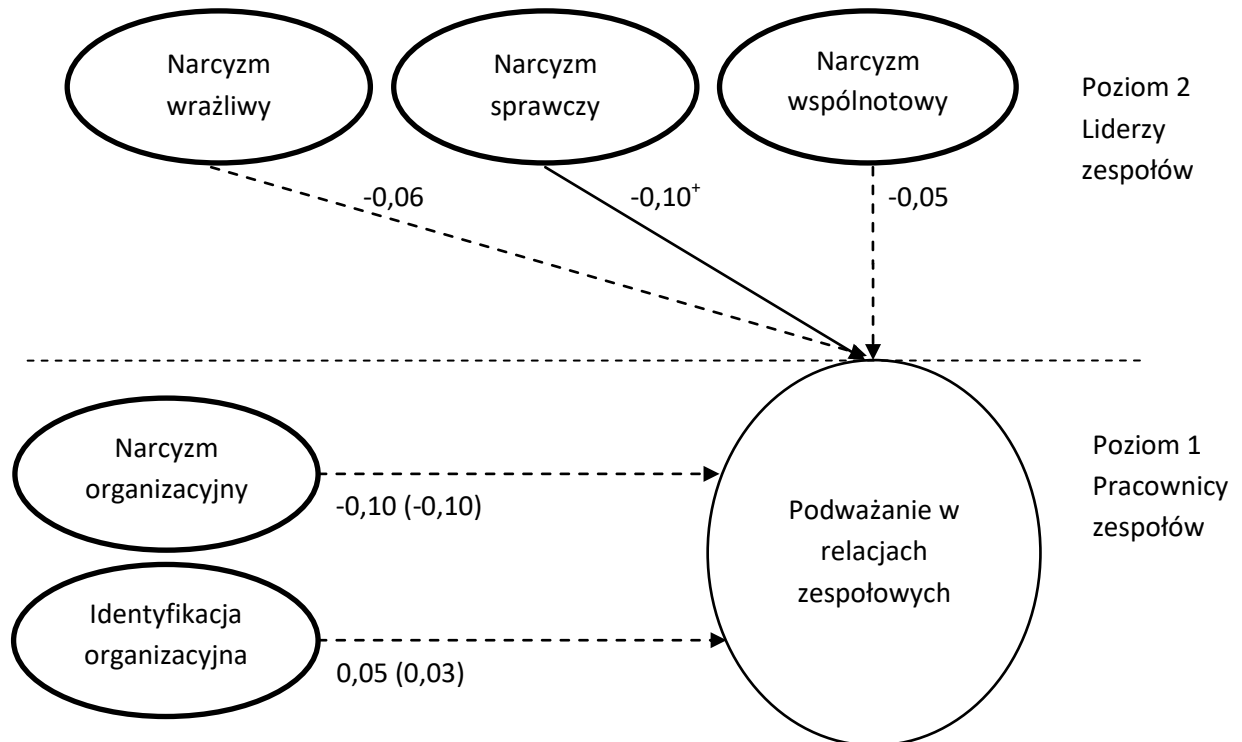
Podważanie w relacjach zespołowych.

Podważanie w relacjach zespołowych a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 31.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że na poziomie tendencji lepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu, ale analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 31) wskazuje, że obydwa predyktory są nieistotne. Model uwzględniający predyktory z drugiego poziomu również okazał się nieistotny, zarówno w wersji z predyktorami z pierwszego poziomu, jak i po ich wyłączeniu z modelu, pomimo istotności narcyzmu sprawczego liderów zespołów na poziomie tendencji. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników, a także narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych.

Rysunek 31

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 31

Związek podważania doświadczanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	1,22 (0,05)***	1,22 (0,05)***	1,22 (0,05)***	1,21 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,08)	-0,10 (0,08)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,03 (0,03)	0,05 (0,04)
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,06 (0,15)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,10 (0,06) ⁺
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,05 (0,06)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,33 (0,13) [*]	0,31 (0,12) [*]	0,30 (0,11) ^{**}	0,30 (0,11) ^{**}
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01) [*]	0,03 (0,01) ⁺	0,02 (0,01) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,08		
Loglikelihood	-191,08	-189,28	-186,34	-184,57
Odchylenie (<i>df</i>)	382,15 (2)	378,56 (3)	372,69 (5)	369,13 (8)
Różnica odchyżeń między modelami (<i>df</i>)		3,60 (1) ⁺	5,87 (2) ⁺	3,55 (3)
<i>AIC</i>	386,15	384,56	382,69	385,13
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,03	0,02
R^2 poziom drugi			0,04	0,44

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

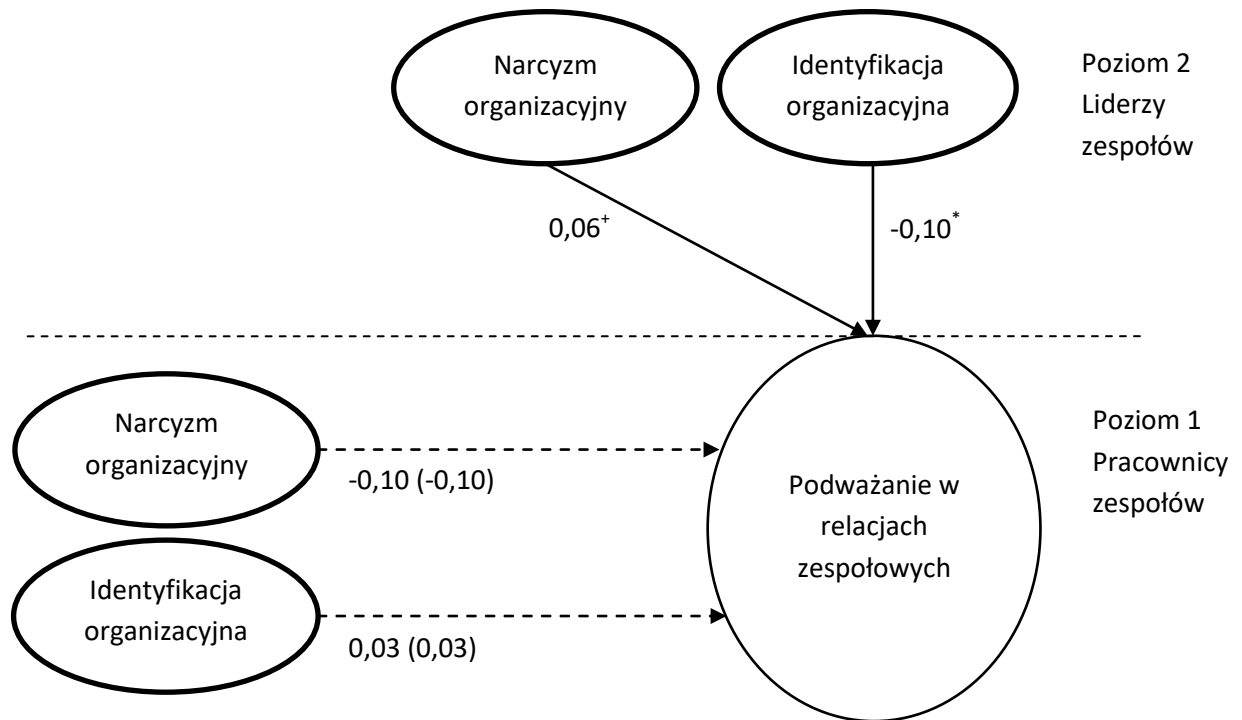
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Podważanie w relacjach zespołowych a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność podważania doświadczanego w relacjach zespołowych znajdują się w Tabeli 32.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że na poziomie tendencji nieco lepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu, ale analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 32) wskazuje, że obydwa predyktory są nieistotne. Model uwzględniający predyktory z drugiego poziomu, narcyzm organizacyjny i identyfikację organizacyjną liderów zespołów, okazał się nieistotny pomimo istotności samych predyktorów, zarówno w wersji uwzględniającej predyktory z pierwszego poziomu, jak i po ich wyłączeniu z modelu. Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników, a także narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych.

Rysunek 32

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z podważaniem doświadczanym w relacjach zespołowych (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

$^+ p < 0,10$. $^* p < 0,05$. $^{**} p < 0,01$. $^{***} p < 0,001$.

Tabela 32

Związek podważania doświadczanego w relacjach zespołowych z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	1,22 (0,05)***	1,22 (0,05)***	1,22 (0,05)***	1,22 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,08)	-0,10 (0,08)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,03 (0,03)	0,03 (0,03)
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,06 (0,04) ⁺
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,10 (0,04) [*]
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,33 (0,13) [*]	0,31 (0,12) [*]	0,30 (0,11) ^{**}	0,30 (0,11) ^{**}
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,01) [*]	0,03 (0,01) ⁺	0,02 (0,01) ⁺
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,08		
Loglikelihood	-191,08	-189,28	-186,34	-185,05
Odchylenie (<i>df</i>)	382,15 (2)	378,56 (3)	372,69 (5)	370,09 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		3,60 (1) ^{***}	5,87 (2) ⁺	2,59 (2)
<i>AIC</i>	386,15	384,56	382,69	384,09
R^2 poziom pierwszy		0,08	0,03	0,03
R^2 poziom drugi			0,04	0,22

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

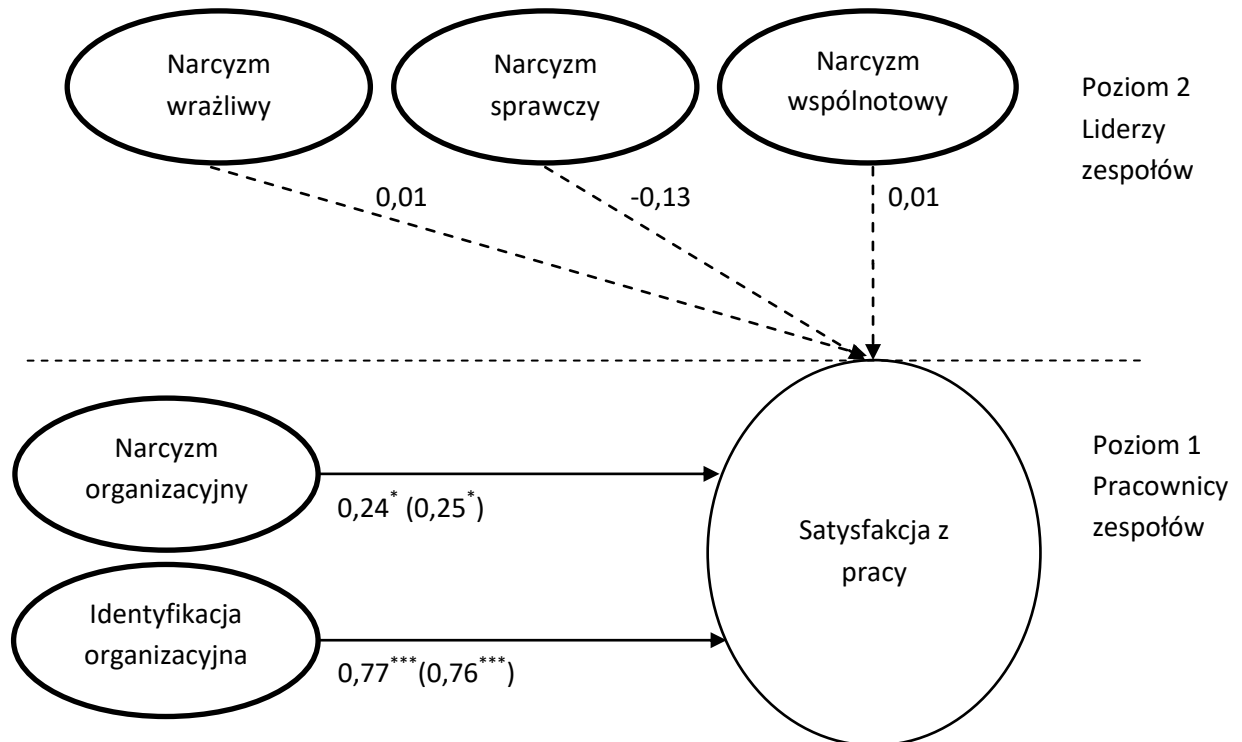
Satysfakcja z pracy.

Satysfakcja z pracy a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność satysfakcji z pracy znajdują się w Tabeli 33.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej satysfakcja z pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 33) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z satysfakcją z pracy ($B = 0,76 [0,64; 0,89]$; $\beta = 0,59 [0,49; 0,68]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,25 [0,03; 0,47]$; $\beta = 0,18 [0,03; 0,33]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy oraz narcyzm wspólnotowy liderów zespołów okazały się niezwiązane z satysfakcją pracowników z pracy.

Rysunek 33

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z satysfakcją z pracy (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 33

Związek satysfakcji z pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,98 (0,17)***	5,06 (0,16)***	5,01 (0,09)***	5,00 (0,10)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,25 (0,11)*	0,24 (0,11)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,76 (0,06)***	0,77 (0,06)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,01 (0,23)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,13 (0,12)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,01 (0,10)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	2,28 (0,28)***	1,93 (0,23)***	1,15 (0,10)***	1,15 (0,11)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,32 (0,14)*	0,04 (0,03)	0,03 (0,04)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,14		
Loglikelihood	-404,43	-396,81	-332,15	-331,51
Odchylenie (<i>df</i>)	808,86 (2)	793,62 (3)	664,29 (5)	663,01 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,24 (1) ^{***}	129,32 (2) ^{***}	1,28 (3)
<i>AIC</i>	812,86	799,62	674,29	679,01
R^2 poziom pierwszy		0,15	0,40	0,40
R^2 poziom drugi			0,87	0,91

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

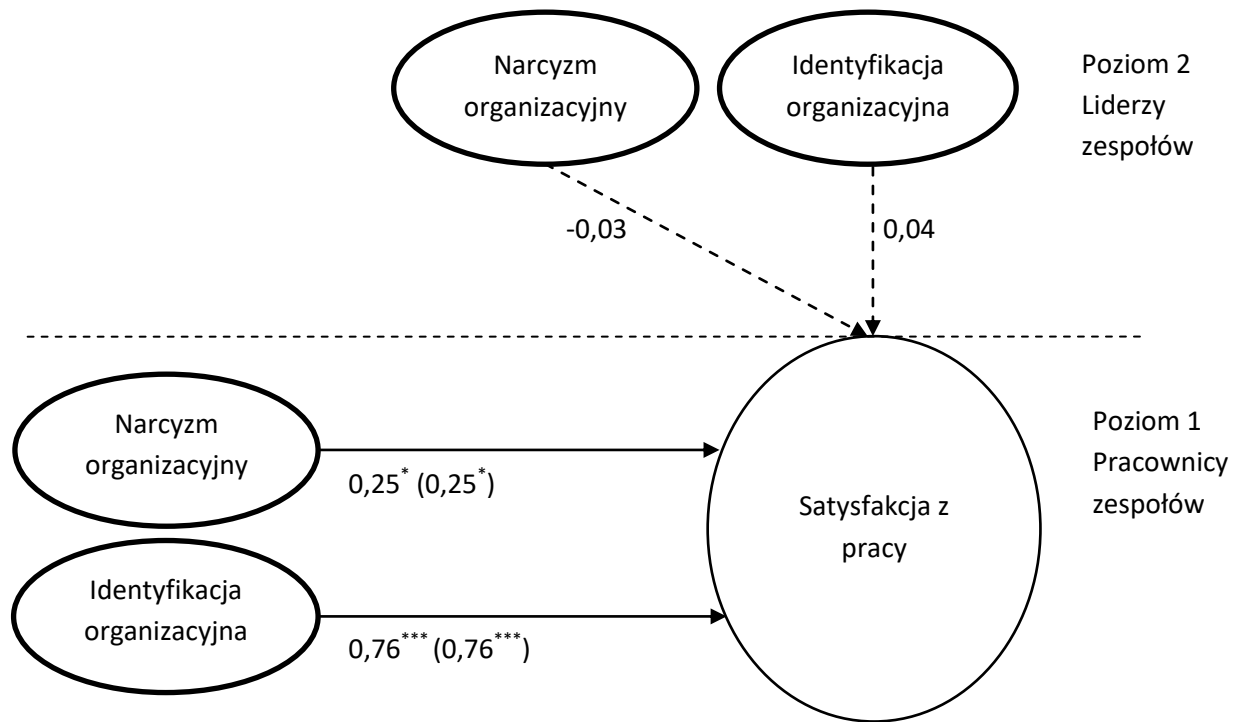
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Satysfakcja z pracy a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność satysfakcji z pracy znajdują się w Tabeli 34.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej satysfakcja z pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 34) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z satysfakcją z pracy ($B = 0,76$ [0,64; 0,89]; $\beta = 0,59$ [0,49; 0,68]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,25$ [0,03; 0,47]; $\beta = 0,18$ [0,03; 0,33]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane z satysfakcją pracowników z pracy.

Rysunek 34

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z satysfakcją z pracy (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 34

Związek satysfakcji z pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	4,98 (0,17)***	5,06 (0,16)***	5,01 (0,09)***	5,01 (0,10)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,25 (0,11)*	0,25 (0,12)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,76 (0,06)***	0,76 (0,06)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				-0,03 (0,07)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,04 (0,07)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	2,28 (0,28)***	1,93 (0,23)***	1,15 (0,10)***	1,15 (0,11)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,32 (0,14)*	0,04 (0,03)	0,04 (0,04)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,14		
Loglikelihood	-404,43	-396,81	-332,15	-332,09
Odchylenie (<i>df</i>)	808,86 (2)	793,62 (3)	664,29 (5)	664,17 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,24 (1) ^{***}	129,32 (2) ^{***}	0,12 (2)
<i>AIC</i>	812,86	799,62	674,29	678,17
R^2 poziom pierwszy		0,15	0,40	0,40
R^2 poziom drugi			0,87	0,88

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

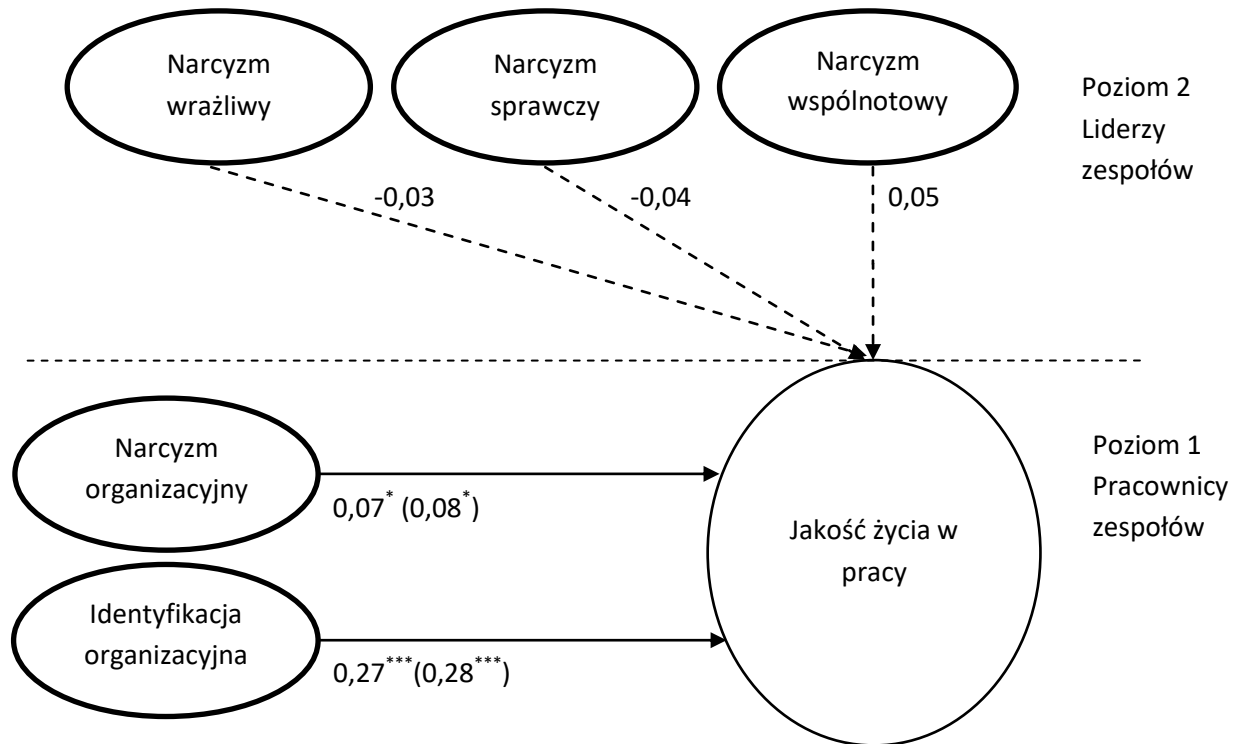
Jakość życia w pracy.

Jakość życia w pracy a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność jakości życia w pracy znajdują się w Tabeli 35.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyleń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej jakości życia w pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 35) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z jakością życia w pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z jakością życia w pracy ($B = 0,28$ [0,19; 0,36]; $\beta = 0,53$ [0,40; 0,66]) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,08$ [0,01; 0,14]; $\beta = 0,14$ [0,04; 0,25]). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy oraz narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane z jakością życia pracowników w pracy.

Rysunek 35

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z jakością życia w pracy (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 35

Związek jakości życia w pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	3,89 (0,07)***	3,90 (0,06)***	3,89 (0,04)***	3,89 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,08 (0,03)*	0,07 (0,03)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,28 (0,04)***	0,27 (0,04)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				-0,03 (0,09)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				-0,04 (0,04)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,05 (0,05)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,06)***	0,31 (0,05)***	0,22 (0,03)***	0,22 (0,03)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02)**	0,01 (0,01)	0,003 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,14		
Loglikelihood	-199,02	-191,84	-146,28	-145,56
Odchylenie (<i>df</i>)	398,03 (2)	383,67 (3)	292,56 (5)	291,11 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		14,36 (1) ^{***}	91,11 (2) ^{***}	1,45 (3)
<i>AIC</i>	402,03	389,67	302,56	307,11
R^2 poziom pierwszy		0,15	0,29	0,29
R^2 poziom drugi			0,90	0,94

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

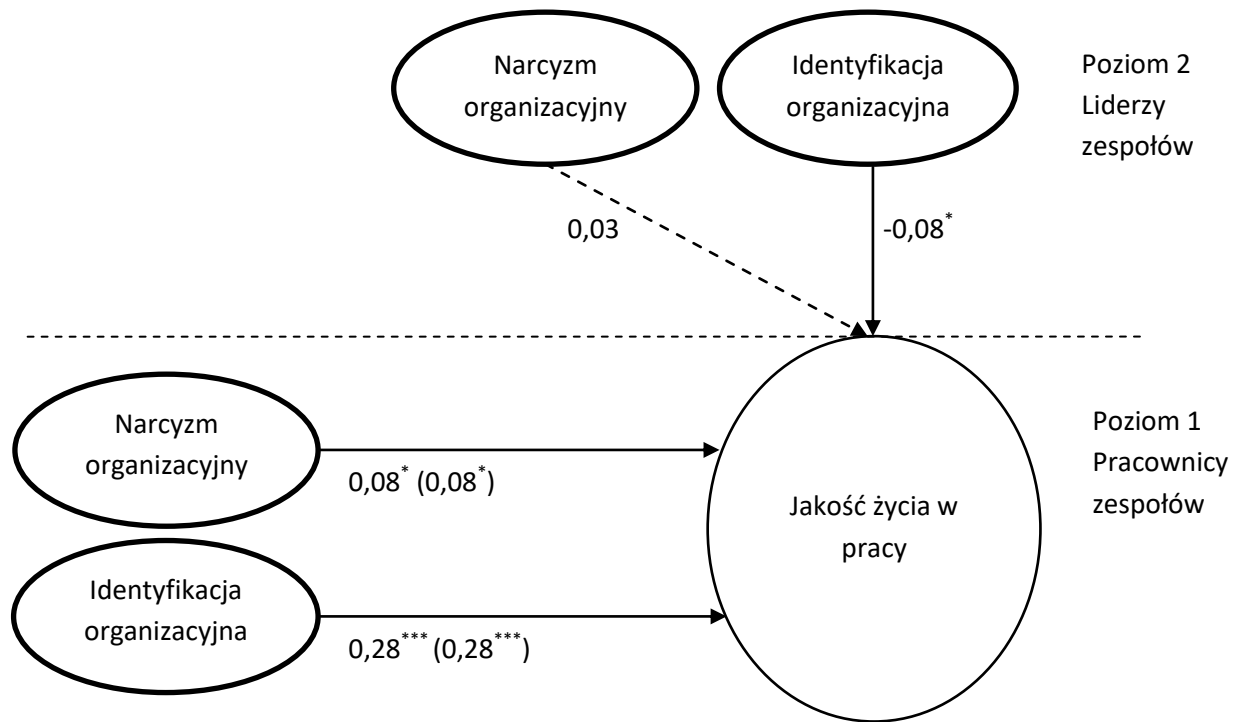
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Jakość życia w pracy a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność jakości życia w pracy znajdują się w Tabeli 36.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej jakości życia w pracy. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 36) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są pozytywnie związane z jakością życia w pracy, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z jakością życia w pracy ($B = 0,28 [0,19; 0,36]$; $\beta = 0,53 [0,40; 0,66]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = 0,08 [0,01; 0,14]$; $\beta = 0,14 [0,04; 0,25]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm organizacyjny liderów zespołów nie jest związany z jakością życia ich pracowników w pracy. Natomiast identyfikacja organizacyjna liderów okazała się marginalnie związana z jakością życia ich pracowników w pracy. Również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z drugiego poziomu, czyli narcyzmu organizacyjnego liderów zespołów, różnica odchyłeń w stosunku do modelu 2 pozostała nieistotna, a identyfikacja organizacyjna liderów przestała być istotnym predyktorem. Testy potencjalnej interakcji także okazały się nieistotne.

Rysunek 36

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z jakością życia w pracy (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 36

Związek jakości życia w pracy z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	3,89 (0,07)***	3,90 (0,06)***	3,89 (0,04)***	3,89 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			0,08 (0,03)*	0,08 (0,04)*
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			0,28 (0,04)***	0,28 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,03 (0,03)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,08 (0,04)*
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,06)***	0,31 (0,05)***	0,22 (0,03)***	0,22 (0,03)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02)**	0,01 (0,01)	0,001 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,14		
Loglikelihood	-199,02	-191,84	-146,28	-144,76
Odchylenie (<i>df</i>)	398,03 (2)	383,67 (3)	292,56 (5)	289,52 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		14,36 (1) ^{***}	91,11 (2) ^{***}	3,04 (2)
<i>AIC</i>	402,03	389,67	302,56	303,52
R^2 poziom pierwszy		0,15	0,29	0,29
R^2 poziom drugi			0,90	0,98

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

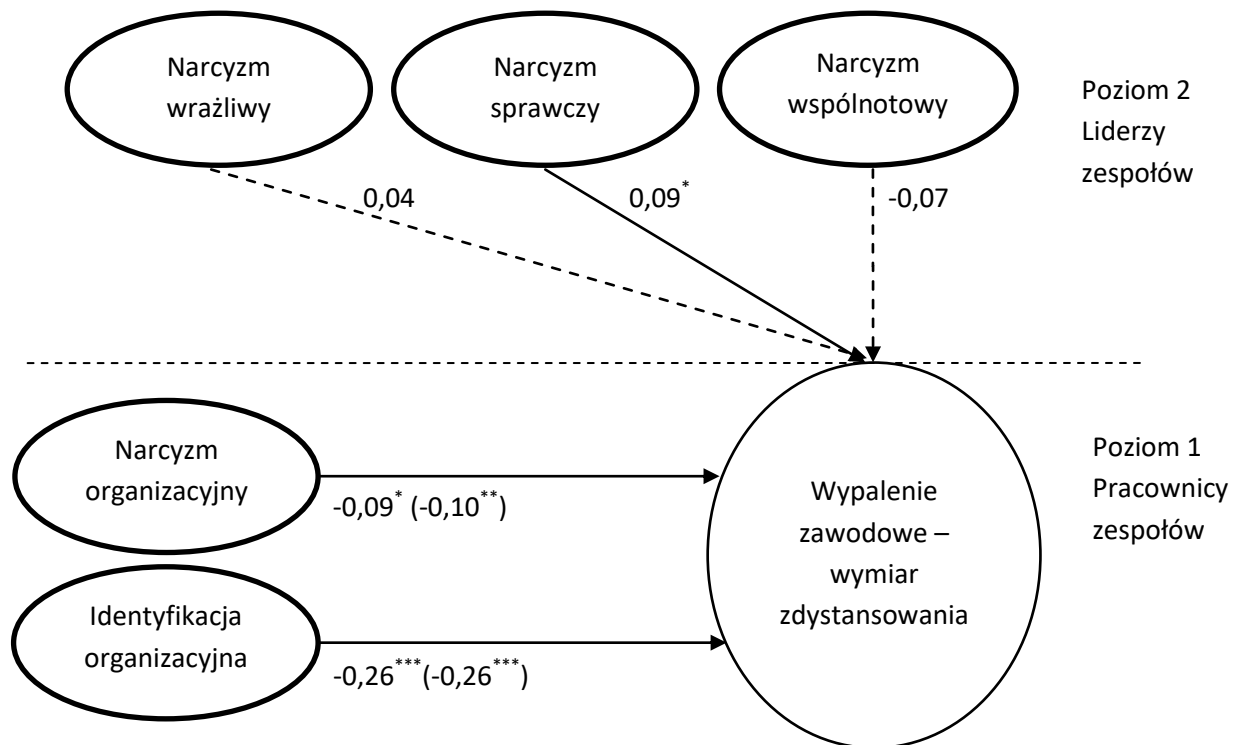
Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania.

Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania a formy narcyzmu indywidualnego liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika ICC różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 37.

Zarówno wskaźnik AIC, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 37) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym ($B = -0,26 [-0,33; -0,19]$; $\beta = -0,52 [-0,64; -0,40]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,10 [-0,16; -0,04]$; $\beta = -0,18 [-0,29; -0,07]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3a), pomimo że narcyzm sprawczy liderów zespołów okazał się istotnie pozytywnie związany z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników. Również po wyłączeniu nieistotnych predyktorów z drugiego poziomu – narcyzmu sprawczego i narcyzmu wspólnotowego liderów – model ten pozostał nieistotny. Także testy potencjalnych interakcji okazały się nieistotne.

Rysunek 37

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym (Badanie 2, Model 3a)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 37

Związek wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
Efekty stałe $b(SE)$					
Intercept	2,05 (0,07)***	2,03 (0,06)***	2,05 (0,03)***	2,05 (0,03)***	2,05 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,03)**	-0,09 (0,03)*	-0,10 (0,03)**
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,26 (0,04)***	-0,26 (0,04)***	-0,27 (0,04)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,04 (0,09)	
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,09 (0,04)*	0,06 (0,06)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				-0,07 (0,02)	
Efekty losowe $b(SE)$					
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,33 (0,05)***	0,28 (0,04)***	0,20 (0,03)***	0,20 (0,03)***	0,20 (0,03)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02)*	0,003 (0,01)	<0,001 (0,02)	0,001 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników					
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna					

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników					
Dopasowanie modelu					
<i>ICC</i>		0,14			
Loglikelihood	-191,68	-183,75	-135,36	-132,72	-134,39
Odchylenie (<i>df</i>)	383,36 (2)	367,50 (3)	270,71 (5)	265,44 (8)	268,77 (6)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,86 (1) ^{***}	96,79 (2) ^{***}	5,27 (3)	1,94 (1)
<i>AIC</i>	387,36	373,50	280,71	281,44	280,77
R^2 poziom pierwszy		0,16	0,30	0,31	0,30
R^2 poziom drugi			0,94	1,00	0,98

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood . W przypadku modelu 3b dopasowanie modelu jest szacowane na podstawie istotności różnicy odchyłeń modelu 3b i modelu 2.

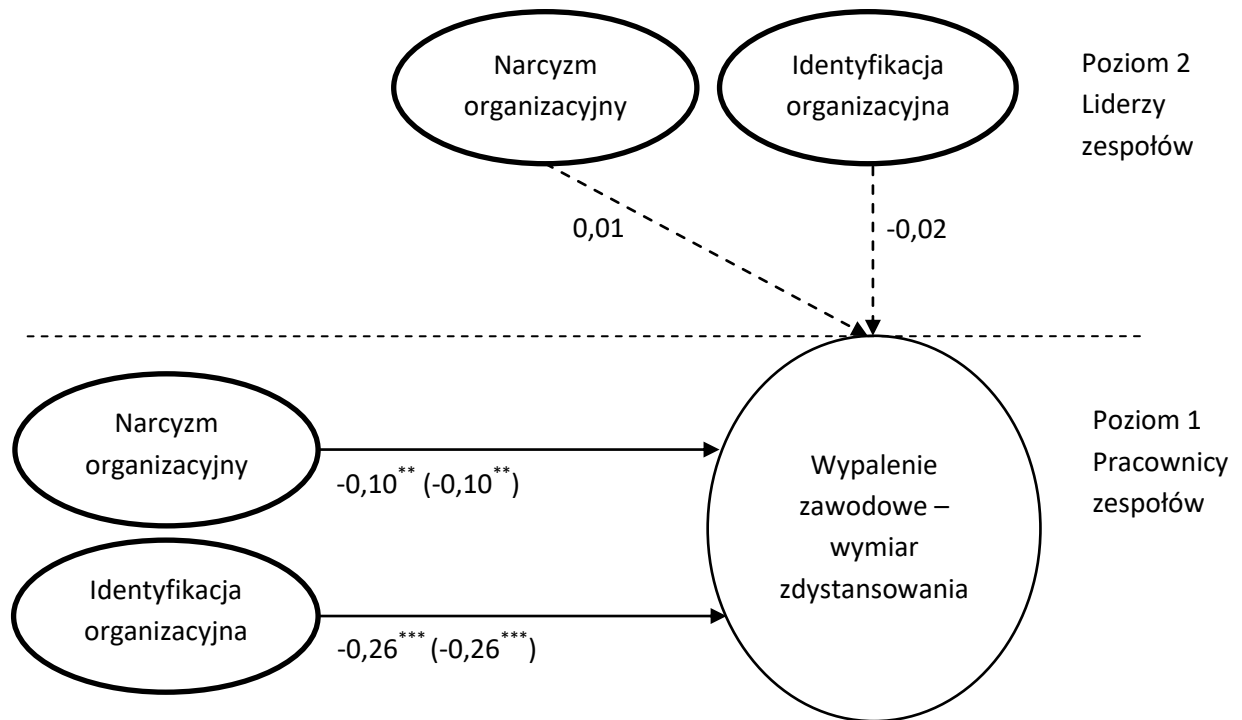
⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wypalenie zawodowe – wymiar zdystansowania a formy identyfikacji organizacyjnej liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 38.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wymiar zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 38) wskazuje, że zarówno narcyzm organizacyjny, jak i identyfikacja organizacyjna pracowników są negatywnie związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym, natomiast analiza 95% przedziałów ufności pokazuje, że bezpieczna identyfikacja organizacyjna jest silniej związana z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym ($B = -0,26 [-0,33; -0,19]$; $\beta = -0,52 [-0,64; -0,40]$) niż narcyzm organizacyjny ($B = -0,10 [-0,16; -0,04]$; $\beta = -0,18 [-0,29; -0,07]$). Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu nie jest lepiej dopasowany do danych (model 3). Narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna liderów zespołów nie są związane z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym pracowników.

Rysunek 38

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 38

Związek wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe <i>b(SE)</i>				
Intercept	2,05 (0,07)***	2,03 (0,06)***	2,05 (0,03)***	2,05 (0,03)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,10 (0,03)**	-0,10 (0,03)**
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,26 (0,04)***	-0,26 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,01 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				-0,02 (0,02)
Efekty losowe <i>b(SE)</i>				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,33 (0,05)***	0,28 (0,04)***	0,20 (0,03)***	0,20 (0,03)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,05 (0,02)*	0,003 (0,01)	0,003 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,14		
Loglikelihood	-191,68	-183,75	-135,36	-135,19
Odchylenie (<i>df</i>)	383,36 (2)	367,50 (3)	270,71 (5)	270,38 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		15,86 (1) ^{***}	96,79 (2) ^{***}	0,33 (2)
<i>AIC</i>	387,36	373,50	280,71	284,38
R^2 poziom pierwszy		0,16	0,30	0,30
R^2 poziom drugi			0,94	0,94

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania.

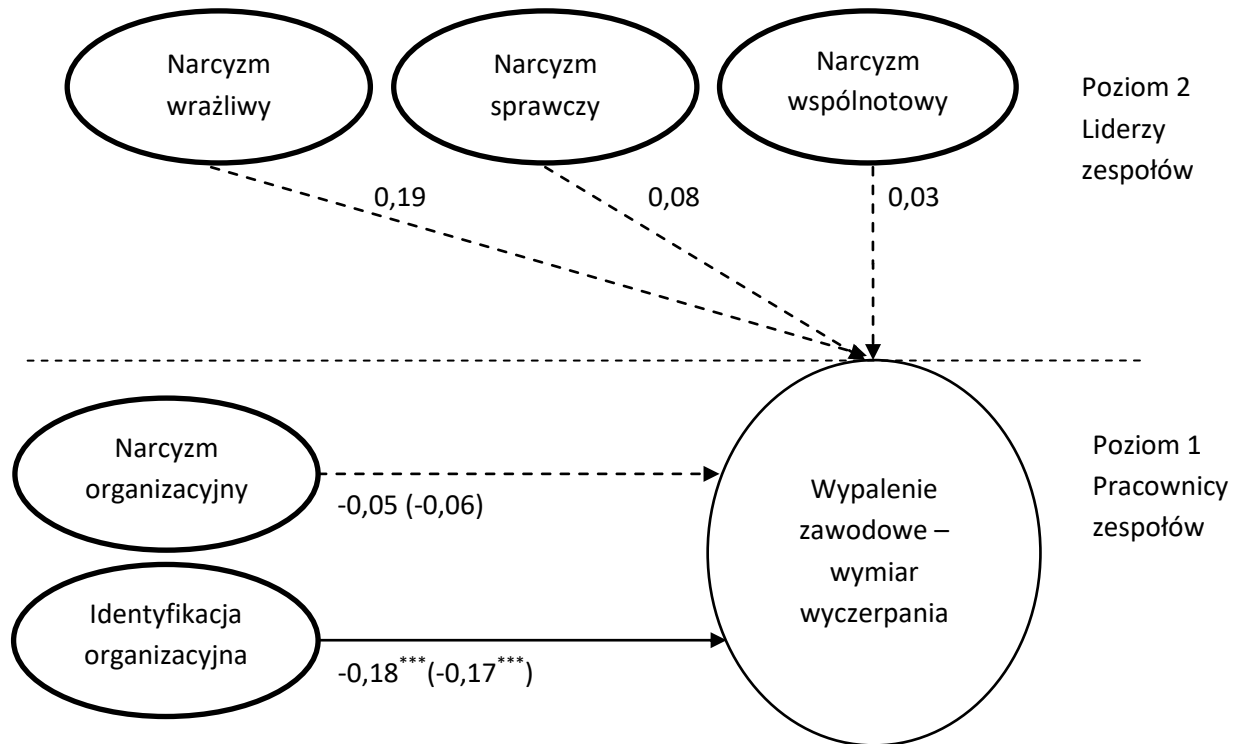
Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania a formy narcyzmu indywidualnego

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 39.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariacji zmiennej wymiar wyczerpania w wypaleniu zawodowym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 39) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest negatywnie związana z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych, również po wyłączeniu nieistotnego predyktora z pierwszego poziomu. Narcyzm wrażliwy, narcyzm sprawczy i narcyzm wspólnotowy liderów zespołów nie są związane z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników.

Rysunek 39

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) oraz narcyzmu wrażliwego, sprawczego i wspólnotowego liderów zespołów (poziom 2) z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 39

Związek wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem wrażliwym, narcyzmem sprawczym i narcyzmem wspólnotowym liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	2,04 (0,06)***	2,04 (0,06)***	2,04 (0,05)***	2,04 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,06 (0,04)	-0,05 (0,04)
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,17 (0,05)***	-0,18 (0,05)***
Narcyzm wrażliwy liderów (II poziom)				0,19 (0,13)
Narcyzm sprawczy liderów (II poziom)				0,08 (0,05)
Narcyzm wspólnotowy liderów (II poziom)				0,03 (0,07)
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,06)***	0,33 (0,05)***	0,28 (0,04)***	0,29 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)*	0,02 (0,02)	0,01 (0,02)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,09		
Loglikelihood	-200,68	-196,82	-179,59	-178,22
Odchylenie (<i>df</i>)	401,35 (2)	393,64 (3)	359,17 (5)	356,43 (8)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		7,71 (1)**	34,47 (2)***	2,74 (3)
<i>AIC</i>	405,35	399,64	369,17	372,43
R^2 poziom pierwszy		0,10	0,13	0,13
R^2 poziom drugi			0,38	0,63

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

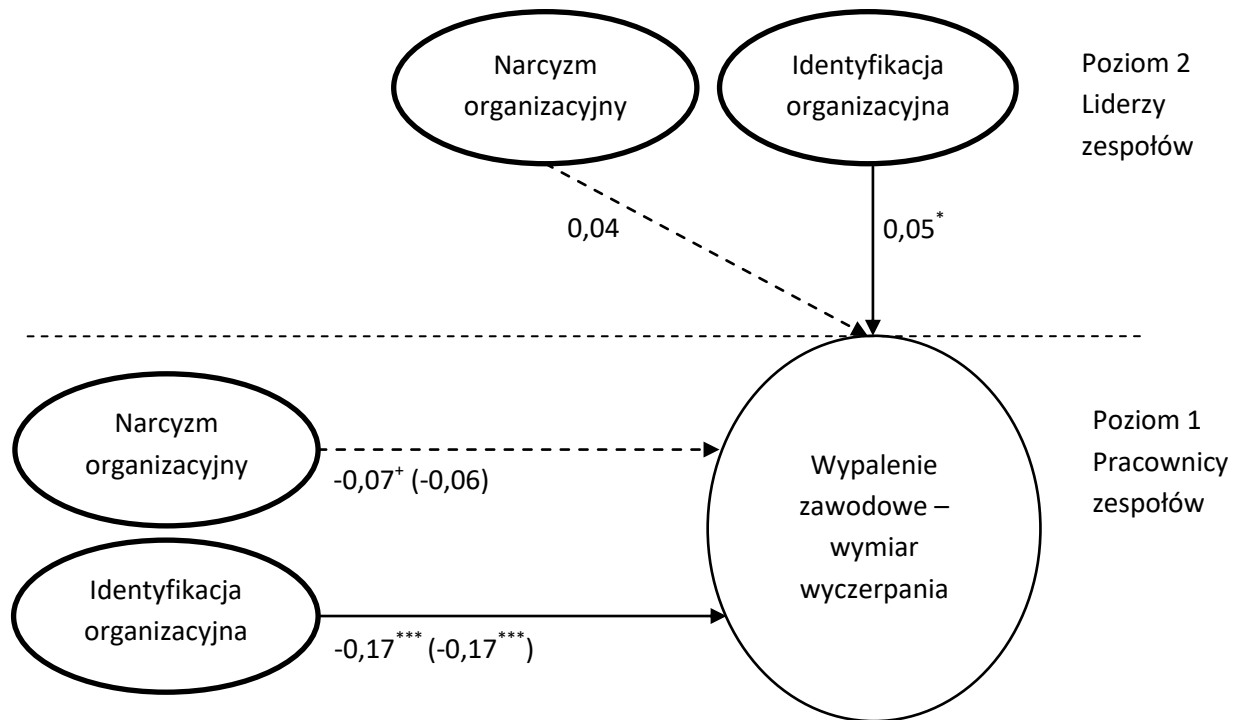
Wypalenie zawodowe – wymiar wyczerpania a formy identyfikacji organizacyjnej

liderów. Po sprawdzeniu, czy wartość współczynnika *ICC* różni się od 0, przystąpiłam do testowania modeli wielopoziomowych. Wszystkie wartości współczynników dla kolejnych modeli wyjaśniających zmienność wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym znajdują się w Tabeli 40.

Zarówno wskaźnik *AIC*, jak i wartości odchyłeń wskazują, że najlepiej dopasowany do danych jest model 2, uwzględniający predyktory z pierwszego poziomu. Model ten wyjaśnia najwyższy procent wariancji zmiennej wymiar wyczerpania w wypaleniu zawodowym. Analiza współczynników regresji (umieszczonych na Rysunku 40) wskazuje, że narcyzm organizacyjny pracowników nie jest związany z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym, natomiast identyfikacja organizacyjna pracowników jest negatywnie związana z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym. Model uwzględniający dodatkowo predyktory z drugiego poziomu (model 3) nie jest lepiej dopasowany do danych, pozostaje nieistotny również po wyłączeniu nieistotnego predyktora – narcyzmu organizacyjnego liderów. Narcyzm organizacyjny liderów zespołów nie jest związany z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym, a identyfikacja organizacyjna liderów okazała się w modelu 3 marginalnie istotnie związana z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym pracowników. Testy potencjalnej interakcji nie potwierdziły jej istotności.

Rysunek 40

Związki narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej pracowników (poziom 1) i liderów zespołów (poziom 2) z wymiarem wyczerpania w wypaleniu zawodowym (Badanie 2, Model 3)



Adnotacja. Prezentowane współczynniki są niestandardyzowanymi współczynnikami regresji w finalnym modelu wielopoziomowym. W nawiasach prezentowane są wyniki istotnego modelu (Model 2). Linie ciągłe symbolizują istotne związki.

⁺ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabela 40

Związek wymiaru wyczerpania w wypaleniu zawodowym z narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną pracowników (poziom 1) oraz narcyzmem organizacyjnym i identyfikacją organizacyjną liderów zespołów (poziom 2). Oszacowania dla kolejnych modeli wraz z błędami standardowymi podawanymi w nawiasach (Badanie 2)

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Efekty stałe $b(SE)$				
Intercept	2,04 (0,06)***	2,04 (0,06)***	2,04 (0,05)***	2,04 (0,05)***
Narcyzm organizacyjny pracowników (I poziom)			-0,06 (0,04)	-0,07 (0,04) ⁺
Identyfikacja organizacyjna pracowników (I poziom)			-0,17 (0,05)***	-0,17 (0,04)***
Narcyzm organizacyjny liderów (II poziom)				0,04 (0,02)
Identyfikacja organizacyjna liderów (II poziom)				0,05 (0,03)*
Efekty losowe $b(SE)$				
Wariancja na poziomie indywidualnym: intercept	0,36 (0,06)***	0,33 (0,05)***	0,28 (0,04)***	0,28 (0,04)***
Wariancja na poziomie grupowym: intercept		0,03 (0,02)*	0,02 (0,02)	0,01 (0,01)
Wariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i narcyzm organizacyjny pracowników				
Wariancja na poziomie grupowym: identyfikacja organizacyjna pracowników				

Efekt	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
Kowariancja na poziomie grupowym: intercept i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Kowariancja na poziomie grupowym: narcyzm organizacyjny i identyfikacja organizacyjna pracowników				
Dopasowanie modelu				
<i>ICC</i>		0,09		
Loglikelihood	-200,68	-196,82	-179,59	-177,36
Odchylenie (<i>df</i>)	401,35 (2)	393,64 (3)	359,17 (5)	354,72 (7)
Różnica odchyłeń między modelami (<i>df</i>)		7,71 (1)**	34,47 (2)***	4,45 (2)
<i>AIC</i>	405,35	399,64	369,17	368,72
R^2 poziom pierwszy		0,10	0,13	0,13
R^2 poziom drugi			0,38	0,59

Adnotacja. Wartość odchylenia modelu jest obliczana jako -2Loglikelihood.

+ $p < 0,10$. * $p < 0,05$. ** $p < .01$. *** $p < 0,001$.

Podsumowanie wyników Badania 2

W Badaniu 2, w którym kontrolowany był kontekst zespołów w ramach kultury tej samej organizacji biznesowej, a liderami były osoby działające na niższym szczeblu hierarchii zarządczej, nie zaobserwowano istotnych związków form narcyzmu indywidualnego z większością badanych aspektów jakości relacji w organizacji, poza jednym: pozytywnym związkiem narcyzmu wspólnotowego liderów zespołów z postrzeganym przez pracowników klimatem relacji z liderami. Ten wzór wyników jest inny niż w Badaniu 1, w którym brały udział osoby reprezentujące poziom zarządzania całą organizacją (a nie mniejszymi zespołami). Nie zaobserwowano natomiast związków form narcyzmu indywidualnego liderów zespołów z dobrostanem pracowników w pracy, ani też związków form identyfikacji organizacyjnej liderów zespołów z jakością relacji i z dobrostanem pracowników w pracy, które były istotne w Badaniu 1. Podobnie jak w Badaniu 1 nie zaobserwowano efektów interakcji między predyktorami z poziomu drugiego (liderów) i pierwszego (pracowników).

Rezultaty badania w odniesieniu do związków charakterystyk liderów z jakością relacji i dobrostanem pracowników w pracy różnią się zatem znacząco od tych uzyskanych w Badaniu 1. Okazuje się, że cechy liderów działających na niższym, zespołowym, szczeblu, nie przekładają się na funkcjonowanie pracowników w obszarze relacji i dobrostanu w pracy w takim samym stopniu jak cechy liderów działających na szczycie hierarchii zarządczej organizacji. Wziąwszy pod uwagę siłę efektów zaobserwowanych w Badaniu 1 w wypadku cech liderów nie można wykluczyć jednak również tego, że w Badaniu 2 nie udało się uzyskać wystarczającej mocy statystycznej ze względu na mniejszą liczebność grup, czyli zespołów, niż w Badaniu 1.

Natomiast w odniesieniu do własnej formy identyfikacji organizacyjnej pracowników ujawnił się podobny wzór wyników jak w Badaniu 1. Forma bezpieczna identyfikacji organizacyjnej pracowników okazała się silniejszym niż narcyzm organizacyjny predyktorem

postrzegania przez pracowników dobrej jakości relacji w takich aspektach, jak: klimat relacji między pracownikami oraz wsparcie społeczne otrzymywane od współpracowników. W wypadku wsparcia otrzymywanego od lidera zespołu różnica między siłą oddziaływania obydwu form identyfikacji nie była wyraźna. Natomiast inaczej niż w Badaniu 1, bezpieczna identyfikacja organizacyjna nie okazała się silniejszym predyktorem postrzegania dobrej jakości relacji w zakresie wsparcia otrzymywanego od bezpośredniego przełożonego. Obydwie formy identyfikacji okazały się też niezwiązane z destrukcyjnymi aspektami relacji: podważaniem w relacjach z przełożonym oraz podważaniem w relacjach ze współpracownikami. W wypadku dobrostanu pracowników w pracy, podobnie jak w Badaniu 1, bezpieczna forma identyfikacji organizacyjnej pracowników okazała się silniejszym predyktorem odczuwania przez nich wyższego poziomu dobrostanu w pracy we wszystkich mierzonych aspektach: satysfakcji z pracy, jakości życia w pracy oraz wymiaru wyczerpania i wymiaru zdystansowania w wypaleniu zawodowym.

Biorąc pod uwagę schemat badania, wyniki te oznaczają, że bezpieczna forma identyfikacji pracowników z organizacją wiąże się systematycznie pozytywnie z postrzeganiem przez nich relacji w tej samej organizacji jako dobrych oraz z wyższym poziomem dobrostanu w tym samym miejscu pracy – przy kontroli różnic związanych z zespołem, w którym pracownicy na co dzień funkcjonują. Natomiast narcyzm organizacyjny pracowników częściej okazuje się istotnie słabszym pozytywnym predyktorem postrzeganej przez pracowników dobrej jakości relacji oraz odczuwania przez nich dobrostanu w pracy.

Rozdział V

Ogólna dyskusja wyników

Celem pracy było zbadanie związków różnych form narcyzmu indywidualnego oraz form identyfikacji organizacyjnej liderów w organizacjach z funkcjonowaniem pracowników w dwóch obszarach: grupowym (relacje) i indywidualnym (dobrostan), przy kontroli własnej formy identyfikacji organizacyjnej pracowników. Postawione przez mnie hipotezy były testowane w dwóch obszernych badaniach przeprowadzonych w schemacie wielopoziomowym w kilkudziesięciu organizacjach biznesowych działających w Polsce. Ze względu na zastosowany schemat wielopoziomowy, umożliwiający kontrolę zmienności wynikającej z kontekstu grupowego, badania te pozwalają na bardziej precyzyjne wnioski w porównaniu z wieloma poprzednimi badaniami poświęconymi związkom narcyzmu oraz identyfikacji organizacyjnej w jej różnych formach z relacjami i samopoczuciem w miejscu pracy. Przede wszystkim jednoczesny pomiar dwóch form identyfikacji w badaniach prowadzonych w schematach wielopoziomowych pozwolił na precyzyjne określenie roli, jaką odgrywa bezpieczna identyfikacja z organizacją (konwencjonalna identyfikacja przy kontroli narcystycznej identyfikacji, Badanie 1 i 2) w kształtowaniu dobrostanu i percepcji relacji w miejscu pracy przy kontroli różnic w kulturze pracy w organizacji (Badanie 1) i różnic w kulturze pracy w różnych zespołach w tej samej organizacji (Badanie 2). W odniesieniu do funkcjonowania pracowników w organizacji jako grupie społecznej, obserwowałam jakość relacji w organizacji: a) przez pryzmat zmiennych reprezentujących ogólnogrupowy charakter relacji, tj. klimatu relacji w organizacji; b) przez pryzmat zmiennych reprezentujących bardziej interpersonalny charakter relacji, tj. doświadczanego przez pracowników wsparcia społecznego oraz doświadczanego przez pracowników podważania. Wszystkie zmienne dotyczące jakości relacji były obserwowane zarówno w orientacji pionowej struktury organizacyjnej – czyli relacji z liderami, jak i w orientacji poziomej – czyli relacji między

pracownikami. W odniesieniu do funkcjonowania indywidualnego pracowników, obserwowałam dobrostan pracowników w pracy przez pryzmat trzech zmiennych reprezentujących różne aspekty dobrostanu: satysfakcji z pracy, wypalenia zawodowego oraz jakości życia w pracy.

Uzyskane rezultaty potwierdzają, że: po pierwsze, trzy formy narcyzmu indywidualnego liderów (wrażliwa, sprawcza, wspólnotowa) wiążą się z postrzeganą przez pracowników jakością relacji w organizacji oraz odczuwanym przez nich dobrostanem w pracy w odmienny sposób; po drugie, forma defensywna identyfikacji organizacyjnej liderów, czyli narcyzm organizacyjny, wiąże się systematycznie negatywnie z postrzeganą przez pracowników jakością relacji w organizacji, podczas gdy forma bezpieczna identyfikacji organizacyjnej liderów wiąże się z jakością relacji systematycznie pozytywnie; po trzecie, bezpieczna forma identyfikacji organizacyjnej pracowników jest najczęściej jedynym istotnym lub silniejszym niż narcyzm organizacyjny predyktorem postrzegania przez pracowników dobrej jakości relacji w organizacji (także w tej samej organizacji – jak pokazały wyniki Badania 2) oraz odczuwania wyższego poziomu dobrostanu w pracy (także w tym samym miejscu pracy – Badanie 2). Co ciekawe jednak, nie wszystkie efekty zaobserwowane w badaniu z udziałem liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej (Badanie 1) ujawniają się w taki sam sposób w badaniu z udziałem liderów zespołów, czyli liderów działających na niższym, bardziej operacyjnym szczeblu hierarchii zarządczej (Badanie 2).

Rola indywidualnego narcyzmu lidarskiego

Z pierwszego badania, przeprowadzonego z udziałem liderów z poziomu wyższej kadry kierowniczej dwudziestu dziewięciu organizacji, wynika, że forma sprawcza narcyzmu indywidualnego liderów organizacji wiąże się negatywnie z ogólnogrupowym aspektem jakości relacji, czyli klimatem, zarówno w kontekście relacji z liderami, jak i w kontekście relacji między pracownikami. Natomiast forma wspólnotowa narcyzmu liderów organizacji

wiąże się pozytywnie z klimatem relacji między pracownikami organizacji. Oznacza to, że im większe nasilenie narcyzmu sprawczego u lidera organizacji, tym gorsza postrzegana przez pracowników jakość relacji w organizacji jako grupie społecznej, zarówno w odniesieniu do relacji z liderami, jak i między pracownikami. Natomiast im większe nasilenie narcyzmu wspólnotowego u lidera organizacji, tym lepsza postrzegana przez pracowników jakość relacji w organizacji – w odniesieniu do relacji między pracownikami.

Rezultaty badania wydają się korespondować z licznymi dowodami empirycznymi na temat związków narcyzmu wielkościowego z agresją, arogancją, roszczeniowością, chłodem w relacjach, nasilaniem konfliktów, manipulacyjnością czy bezdusznnością, również w kontekście organizacyjnym (Campbell i in., 2011; J. D. Miller i in., 2021). Badacze wskazują, że za tego typu manifestacje wielkościowej formy narcyzmu odpowiada głównie czynnik antagonistyczny, który – zgodnie z założeniami hierarchicznego podejścia do form narcyzmu, opartego na trójczynnikowej konstrukcji narcyzmu (Krizan i Herlache, 2018; J. D. Miller i in., 2016; R. Rogoza i in., 2022) – ujawnia się wyraźniej wraz z czasem trwania interakcji z osobą narcystyczną, podczas gdy czynnik sprawczy, związany z zachowaniami służącymi uzyskaniu podziwu, z czasem może stawać się coraz mniej atrakcyjny w odbiorze partnerów relacji. Tego typu dynamikę aspektów narcyzmu wykazano wstępnie w badaniach relacji koleżeńskich (Leckelt i in., 2015) oraz związków romantycznych (Wurst i in., 2017). Warto zwrócić uwagę, że dominujące w formie narcyzmu wielkościowego sprawcze czynniki, czyli sprawczość i antagonizm (zob. J. D. Miller i in., 2021; R. Rogoza i in., 2022), nie są równoważone przez żaden dodatkowy aspekt, jak to się dzieje w wypadku formy wielkościowej wspólnotowej (por. M. Rogoza i in., 2023). Można zatem przypuszczać, że wysuwające się z czasem na pierwszy plan agresywne tendencje lidera o większym nasileniu formy wielkościowej sprawczej przekładają się na wzrost konfliktów i nadmiernej rywalizacji w organizacji, kosztem klimatu współpracy i konstruktywnych relacji. Ponadto, na podstawie

badania nad przekonaniem i postawami osób o rysie narcystycznym prowadzonych w nurcie społecznym, można wnioskować, że osoby narcystyczne mogą mieć ogólną świadomość swoich tendencji do koncentracji wyłącznie na osiągnięciu zamierzonych celów w relacjach z innymi, ale prawdopodobnie postrzegają tego typu zachowanie jako konieczne ze względu na potrzebę bycia skutecznym w realizacji strategicznych celów, a także z powodu ogólnej potrzeby bycia postrzeganym jako osoby sprawcze (zob. Carlson, 2013; Hart i in., 2018). Z badań prowadzonych z wykorzystaniem narzędzi do pomiaru narcyzmu jako jednowymiarowego konstrukt o charakterystyce raczej wielkościowej sprawczej wynika również to, że osoby narcystyczne nie uważają orientacji wspólnotowej za istotną oraz nie cenią zachowań związanych z okazywaniem troski, ciepła, moralności czy opiekuńczości (Campbell i Foster, 2007). Idąc tym tropem, można się spodziewać, że liderzy cechujący się nasileniem formy sprawczej mogą świadomie ignorować potencjalnie negatywne dla jakości relacji przejawy własnego zachowania, ponieważ uważają, że skuteczność w realizacji celów oraz osobista sprawczość są najważniejsze. Interpretacja ta koresponduje z wynikami dotychczasowych badań nad przywództwem, w których częściej kontrolowano formę wielkościową sprawczą, a które wskazują na destrukcyjne dla funkcjonowania członków organizacji efekty przywództwa narcystycznych liderów, takie jak: wykorzystywanie i nadmierne eksploatowanie członków zespołu, niedocenianie ich osobistego wkładu, manipulowanie otoczeniem (Braun, 2017; Grijalva i in., 2015; Rosenthal i Pittinsky, 2006; Watts i in., 2013).

Zgodnie z rozwinięciem hierarchicznej koncepcji form narcyzmu, opartej na trzech czynnikach (Krizan i Herlache, 2018; J. D. Miller i in., 2016; R. Rogoza i in., 2022), dokonany przez M. Rogożę i współpracowników (2023), sprawczość jest jednym z aspektów obecnych również w ramach formy wielkościowej wspólnotowej narcyzmu indywidualnego, ale – inaczej niż w wypadku narcyzmu wielkościowego sprawczego –

współistnieje ona z czynnikiem wspólnotowości. Stąd można wnioskować, że dopóki lider cechujący się narcyzmem wspólnotowym realizuje swoje cele i osiąga satysfakcję w domenie wspólnotowości, dopóty być może czynniki sprawczy i wspólnotowy są silniej aktywizowane niż obecny we wszystkich formach narcyzmu czynnik antagonistyczny. W ten sposób lider zainteresowany domeną wspólnotową może przyczyniać się do dobrego klimatu relacji w organizacji. Nehrlich i współpracownicy (2019) dowodzą, że narcyzm wspólnotowy charakteryzuje się nadmiarowym, nieadekwatnym przypisywaniem sobie cech prospołecznych, takich jak ugodowość, zachowania prospołeczne, uczciwość czy umiejętność współpracy. Można przypuszczać, że tego typu postrzeganie siebie przekłada się na większą motywację liderów cechujących się narcyzmem wspólnotowym do dbania o domenę relacji w porównaniu do liderów cechujących się narcyzmem sprawczym, co być może równoważy w odbiorze członków organizacji agresywne manifestacje czynnika antagonizmu typowe dla formy wielkościowej (R. Rogoza i in., 2022).

Interesujące w kontekście manifestacji antagonistycznego aspektu narcyzmu są badania Lynch i Bensona (2023), przeprowadzone w oparciu o koncepcję dwóch wymiarów narcyzmu: narcystycznego podziwu i narcystycznej rywalizacji (Back i in., 2013), których rezultaty sugerują, że tendencje antagonistyczne, rozumiane w tym podejściu jako narcystyczna rywalizacja (ale nie te związane z poszukiwaniem podziwu), były powiązane z coraz gorszą oceną efektywności przywództwa liderów w czasie. Co więcej, liderzy ujawniający tego typu tendencje byli z czasem postrzegani jako wzmacniający wyłącznie siebie i niewykazujący troski o interesy członków organizacji. Inni badacze również zwracają uwagę na fakt, że negatywne efekty narcystycznego przywództwa mają swoją specyficzną dynamikę i mogą ujawniać się dopiero wraz z upływającym czasem (Sedikides i Campbell, 2017) oraz dowodzą, że narcystyczni przywódcy mogą być pozytywnie postrzegani przez otoczenie na początku sprawowania funkcji lidarskiej, dopóki członkowie grupy nie poznają

ich nieco lepiej (Ong i in., 2016). W kontekście rezultatów tych badań można zastanawiać się, czy w wypadku liderów cechujących się narcyzmem wspólnotowym aspekt antagonistyczny nie ujawnia się później lub w mniejszym natężeniu niż w wypadku liderów cechujących się narcyzmem sprawczym, zwłaszcza w cenionej przez tego typu liderów domenie relacji, i dlatego destrukcyjne tendencje w tej domenie są przez członków organizacji mniej odczuwane.

W obszarze jakości relacji nie ujawnił się natomiast efekt narcyzmu wrażliwego, co – podobnie jak w wypadku form sprawczej i wspólnotowej – może być związane ze sposobami przejawiania się czynników narcyzmu typowych dla tej jego formy, a zwłaszcza z czynnikiem neurotyczności, który odróżnia formę wrażliwą od dwóch pozostałych (J. D. Miller i in., 2021; R. Rogoza i in., 2022). Zgodnie z empirycznymi dowodami, narcyzm wrażliwy manifestuje się w relacjach raczej brakiem zaufania do innych, izolowaniem się, wycofywaniem się z relacji w poczuciu urażenia oraz ogólnie bardziej negatywnym afektem (J. D. Miller i in., 2021). Można przypuszczać zatem, że lider o nasileniu narcyzmu wrażliwego jest mniej widoczny w odbiorze pracowników organizacji w kontekście modelowania kultury relacji w grupie (Kets de Vries i Miller, 1986) i stąd być może inne zmienne, np. związane z kulturą danej organizacji, przekładają się bardziej na klimat relacji niż jego aktywność.

Co ciekawe jednak, w badaniu z udziałem zarządzających ze szczytu hierarchii organizacyjnej zaobserwowano związki narcyzmu wrażliwego liderów z jednym z mierzonych aspektów dobrostanu, czyli wypaleniem zawodowym, w obydwu jego wymiarach – zdystansowania i wyczerpania w pracy. Wziąwszy pod uwagę to, że forma wrażliwa narcyzmu wiąże się z nadwrażliwością na krytykę (Rohmann i in., 2012), wyczuleniem na urazę i zahamowaniem w relacjach interpersonalnych (J. D. Miller i in., 2011), a także, że – zgodnie z ustaleniami R. Rogozy i współpracowników (2022) – czynnik antagonizmu w

formie wrażliwej manifestuje się raczej ukrytą wrogością niż otwartą agresją i rywalizacją, można przypuszczać, że lider cechujący się taką formą narcyzmu może reagować unikaniem trudnych sytuacji oraz decyzji, które mogłyby spowodować niezadowolenie części osób z jego otoczenia, albo reagować wrogością i wycofaniem w sytuacjach konfliktowych. W ten sposób lider może przyczynić się do tego, że pracownicy częściej czują się opuszczeni w obliczu rozwiązywania problemów i podejmowania trudnych decyzji, co może być dla nich nadmiernie obciążające. Wziąwszy pod uwagę, że osoby cechujące się narcyzmem wrażliwym przejawiają tendencje do postrzegania innych jako oceniających i – w związku z tym – do koncentracji na ukrywaniu własnych niedoskonałości (M. M. Smith i in., 2016), można przypuszczać, że lider charakteryzujący się narcyzmem wrażliwym wycofuje się w sytuacjach zagrożenia dla jego samooceny, na skutek czego podwładni mogą być przeciążeni odpowiedzialnością, ilością pracy lub jej nieadekwatną organizacją, co istotnie przyczynia się do wypalenia zawodowego (Demerouti i in., 2001; Maslach i in., 2001). Ujawnienie się związku narcyzmu wrażliwego liderów nie tylko z wymiarem wyczerpania, ale także z wymiarem zdystansowania w wypaleniu zawodowym koresponduje również z ustaleniami Demerouti i współpracowników (2001), którzy twierdzą, że wyczerpanie pojawia się u pracowników wtedy, gdy wymagania dotyczące wykonywania pracy są zbyt duże, natomiast zdystansowanie i wycofanie – gdy brakuje wsparcia ze strony organizacji. Autorzy umieszczają adekwatną aktywność i wsparcie menedżerów wśród zasobów miejsca pracy chroniących przed wypaleniem. Nieodpowiednie praktyki przywódcze są od pewnego czasu wskazywane jako jeden z kluczowych czynników nasilających stres i wypalenie zawodowe u pracowników oraz przyczyniających się do pogarszania się ich ogólnego stanu zdrowia (m.in. Harms i in., 2017; Nyberg i in., 2009). Również niedawne badania relacji między nasiloną tendencją do nieadekwatnej regulacji emocji liderów i samopoczuciem członków zespołu pokazały, że klimat nieadaptacyjnej regulacji emocji w pracy, a konkretnie modelowane przez

liderów tłumienie emocji w pracy, doprowadza do emocjonalnego wyczerpania pracowników. Ponadto dowiedziono, że liderzy, którzy stosują permanentne tłumienie w pracy, oczekują podobnego zachowania od swoich pracowników (Chiang i in., 2021).

Narcyzm wrażliwy okazał się natomiast niezwiązany z innymi aspektami dobrostanu w pracy mierzonymi w badaniach: satysfakcją z pracy i jakością życia w miejscu pracy. Można zatem przypuszczać, że wypalenie zawodowe pracowników może być bardziej niż inne aspekty dobrostanu powiązane ze sprawowaniem funkcji menedżerskiej w organizacji w sposób typowy dla wysokiego narcyzmu wrażliwego, przejawiający się ukrytą wrogością, wrażliwością na krytykę i podatnością na urazę (por. Demerouti i in., 2001; Maslach i in., 2001, 2011).

W wypadku badania prowadzonego z udziałem liderów z niższego, zespołowego szczebla w ramach kultury jednej organizacji, nie zaobserwowano związków formy narcyzmu indywidualnego liderów z żadnym z aspektów dobrostanu w pracy oraz z większością aspektów jakości relacji w organizacji, oprócz narcyzmu wspólnotowego, który okazał się związany pozytywnie z klimatem relacji z liderami. Sugeruje to, że aspekt wspólnotowości, obecny w tej formie narcyzmu, manifestuje się również w relacjach z liderami działającymi na bardziej operacyjnym poziomie, ale nie przekłada się na klimat relacji w zespole. Być może cechy osobowości liderów działających na niższych szczeblach hierarchii zarządczej są mniej istotne, niż cechy osobowości liderów działających na najwyższym szczeblu, ponieważ liderzy z niższego szczebla nie mają tak dużego wpływu na kulturę pracy w organizacji, jak liderzy ze szczytu hierarchii, którzy ją współtworzą, a nawet modelują (Hambrick i Mason, 1984; Kets de Vries i Miller, 1986; Mintzberg, 1989). Na operacyjnym szczeblu struktury większe znaczenie mogą mieć procedury i replikowanie norm grupowych właściwych dla kultury danej organizacji. Podążając za wnioskami Hogana i współpracowników (2021) na temat tzw. wykolejania się liderów narcystycznych następującego wraz z czasem

sprawowania funkcji, można przypuszczać, że osoby ze szczytu hierarchii organizacyjnej wraz z osiągnięciem wysokiego stanowiska przestają się kontrolować i być może częściej ujawniają wiążące się z czynnikiem antagonizmu tendencje destrukcyjne w relacjach z innymi, niż liderzy działający na szczeblu operacyjnym. Wziąwszy pod uwagę spostrzeżenie, że poziom narcyzmu może łączyć się ze skutecznością w obejmowaniu wysokich stanowisk (zob. m.in. Grijalva i in., 2015), omawiane wyniki korespondują również z rezultatami badań nad narcyzmem indywidualnym członków organizacji, z których wynika, że im większe nasilenie narcyzmu, tym silniejsza skłonność do destrukcyjnych zachowań w relacjach z innymi w organizacji (Meurs i in., 2013).

Rola formy identyfikacji organizacyjnej liderów

W odniesieniu do formy identyfikacji organizacyjnej liderów w badaniu z udziałem liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej zaobserwowano, że narcyzm organizacyjny liderów (odwrotnie niż bezpieczna forma identyfikacji) jest związany z niższą postrzeganą przez pracowników jakością relacji w ich aspektach ogólnogrupowych, czyli klimatu relacji z liderami oraz klimatu relacji między pracownikami. Ponadto narcyzm organizacyjny liderów (odwrotnie niż bezpieczna forma identyfikacji) okazał się pozytywnie związany z destrukcyjnymi relacjami między współpracownikami, przejawiającymi się podważaniem ze strony innych pracowników. Oznacza to, że im większe nasilenie narcyzmu organizacyjnego lidera, tym gorsza ogólna jakość relacji w organizacji jako grupie społecznej oraz silniejsze tendencje do destrukcyjności w relacjach, a im większe nasilenie bezpiecznej formy identyfikacji organizacyjnej lidera, tym lepsza ogólna jakość relacji w organizacji i słabsze tendencje do destrukcyjności w relacjach. Rezultaty te są spójne z dotychczasowymi ustaleniami z badań nad destrukcyjnymi manifestacjami narcystycznej formy identyfikacji w organizacjach, w których wykazano związki narcyzmu organizacyjnego z przedmiotowym traktowaniem innych członków organizacji oraz wykorzystywaniem ich do realizacji

osobistych celów (Cichocka i in., 2022), a także tendencjami do nieszczerości czy nieuczciwych zachowań w relacjach z innymi w organizacji oraz gotowością do opuszczenia organizacji na rzecz innej w przyszłości (Gronfeldt, Cislak, Wyatt i in., 2023). Z kolei bezpieczna forma identyfikacji organizacyjnej nie wiązała się z tendencjami do przedmiotowego traktowania organizacji i jej członków (Cichocka i in., 2022), natomiast była związana z mniejszą chęcią opuszczenia organizacji w przyszłości oraz gotowością do podejmowania wolontariatu na jej rzecz (Gronfeldt, Cislak, Wyatt i in., 2023).

Warto jednak zwrócić uwagę, że dotychczasowe badania manifestacji form identyfikacji z grupą były prowadzone wyłącznie wśród członków grup, z pominięciem ich liderów. Rezultaty tego projektu stanowią więc ważne uzupełnienie dotychczasowej literatury, potwierdzając destrukcyjny charakter silnej narcystycznej identyfikacji z grupą oraz dobroczynny charakter bezpiecznej identyfikacji z grupą również w odniesieniu do liderów grup, a nie tylko ich członków. Warto też podkreślić, że efekty dotyczące form identyfikacji liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej manifestują się w podobnych aspektach relacji, jak efekty dotyczące form narcyzmu indywidualnego liderów, a zatem na bardziej ogólnym poziomie – klimatu. Dodatkowo efekty formy identyfikacji manifestują się także w obszarze nasilania destrukcyjności relacji, co wydaje się korespondować z instrumentalnym charakterem narcyzmu organizacyjnego oraz brakiem tego typu nacechowania w wypadku bezpiecznej formy identyfikacji (Cichocka i in., 2022). Natomiast nie zaobserwowano tego typu związków z żadnym z aspektów dobrostanu pracowników w pracy. Można zatem przypuszczać, że identyfikacja lidera manifestuje się w organizacji raczej w obszarze relacji i nie wiąże się bezpośrednio z dobrostanem pracowników.

W badaniu z udziałem liderów z niższego, operacyjnego szczebla – czyli liderów zespołów (Badanie 2), nie zaobserwowano związków formy identyfikacji liderów ani z jakością relacji, ani z dobrostanem. Wydaje się zatem, że forma identyfikacji liderów

przekłada się głównie na obszary związane z ogólnym klimatem relacji w grupie oraz raczej w wypadku liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej niż z tych działających na jej niższym szczeblu. Ponieważ efekt ten zaobserwowano konsekwentnie zarówno w wypadku form narcyzmu indywidualnego liderów, jak i form identyfikacji liderów, można wnioskować, że w wypadku aspektów relacji innych niż ogólny klimat, czyli łączących się z bardziej bezpośrednim kontaktem z konkretnym przełożonym lub bliskimi współpracownikami, takich jak wsparcie otrzymywane od przełożonego lub kolegów, znaczenie mają też inne zmienne, np. związane z kontekstem konkretnej relacji. Rezultaty obydwu badań sugerują również, że im mniejszy zasięg oddziaływania lidera (zespół), tym prawdopodobnie mniejsze znaczenie takich charakterystyk osobowych jak narcyzm, a być może większe znaczenie operacyjnych decyzji oraz przyjętych w danej organizacji procedur. Natomiast im większy zasięg oddziaływania lidera (organizacja), tym większe znaczenie jego cech. Kets de Vries i Miller (1986) dowodzą, że cechy osobowości liderów mogą transferować się na funkcjonowanie członków organizacji niekoniecznie bezpośrednio, lecz poprzez różne aspekty, które składają się na kulturę danej organizacji. Efekt dominującego wpływu wiodących liderów organizacji, zarówno w obszarze kształtowania stylów przywódczych na niższych szczeblach struktury organizacyjnej, jak i efektów u pracowników, potwierdzają też Bass i współpracownicy (1987) w odniesieniu do cech przywództwa transformacyjnego, czy Mayer i współpracownicy (2009) w odniesieniu do etycznego przywództwa i etycznych zachowań w zespole. O'Boyle i współpracownicy (2012) w metaanalizie badań nad związkami cech tzw. Ciemnej Triady ze spadkiem wydajności oraz destrukcyjnymi zachowaniami w pracy zwracają uwagę, że negatywne manifestacje narcyzmu mogą nasilać się wraz ze wzrostem zakresu posiadanej przez członka organizacji władzy, co sugeruje, że osoby o większym nasileniu narcyzmu na wiodących stanowiskach

liderskich mogą przyczyniać się do bardziej destrukcyjnych efektów niż te na niższych stanowiskach.

Rola formy identyfikacji organizacyjnej pracowników

W obydwu badaniach we wszystkich modelach kontrolowana była też forma własnej identyfikacji organizacyjnej pracowników: narcyzm organizacyjny i bezpieczna identyfikacja organizacyjna. Rezultaty wskazują, że to bezpieczna forma identyfikacji pracowników jest najczęściej albo jedynym istotnym, albo silniejszym predyktorem postrzeganej przez pracowników dobrej jakości relacji w organizacji. Natomiast narcyzm organizacyjny pracowników albo nie wiąże się z postrzeganą przez pracowników jakością relacji, albo częściej jest słabiej pozytywnie związany z jakością relacji. Wzór ten powtarza się w wypadku wszystkich aspektów relacji mierzonych w Badaniu 1, tzn. w aspektach klimatu relacji z liderami i klimatu relacji między pracownikami, wsparcia społecznego otrzymywanego od przełożonych oraz od współpracowników, a także w wypadku podważania doświadczanego ze strony przełożonych i ze strony współpracowników. W Badaniu 2 wzór ten powtarza się w większości aspektów relacji, z wyjątkiem wsparcia społecznego otrzymywanego od liderów zespołów, w wypadku którego bezpieczna identyfikacja nie okazała się istotnie silniejszym predyktorem niż narcyzm organizacyjny, oraz podważania w relacjach, w wypadku którego związki z formami identyfikacji pracowników nie były istotne. W dotychczasowych badaniach nad identyfikacją organizacyjną dowiedziono pozytywnych efektów silnej tożsamości grupowej w odniesieniu do lojalności wobec organizacji, zaangażowania w pracę czy skłonności do poświęceń, a w kontekście własnych korzyści członków organizacji – w odniesieniu do lepszego dobrostanu (Abrams i in., 1998; Gautam i in., 2004; E.-S. Lee i in., 2015; Meyer i in., 2002; Randsley de Moura i in., 2009; Riketta, 2005; L. G. E. Smith i in., 2012; Steffens i in., 2017; D. van Knippenberg i van Schie, 2000), co prowadziło badaczy do wniosku, że silna identyfikacja

może być tzw. klejem społecznym (Van Vugt i Hart, 2004), dzięki któremu korzyści doświadcza zarówno organizacja, jak i jednostka. Wyniki moich badań sugerują jednak, że założenia dotyczące tworzenia więzi z grupą w ramach procesu identyfikacji (Cameron, 2004) mogą dotyczyć częściej osób bezpiecznie identyfikujących się z organizacją niż tych identyfikujących się narcystycznie. Znane z badań nad formami identyfikacji w organizacjach instrumentalne traktowanie grupy i jej członków przez osoby identyfikujące się narcystycznie (Cichocka i in., 2022), łączy się raczej ze stosowaniem strategii służących wzmocnieniu własnego Ja poprzez przynależność do grupy, niż z autentycznym zaangażowaniem w relacje grupowe (zob. też Gronfeldt, Cislak, Wyatt i in., 2023). Stąd też korzyści płynące z dobrych relacji mogą być dla osoby identyfikującej się narcystycznie mniej odczuwalne.

Podobny wzór efektów własnej formy identyfikacji pracowników ujawnił się w obszarze dobrostanu pracowników w pracy. Z obydwu badań wynika, że własna bezpieczna identyfikacja pracowników jest silniejszym niż narcyzm organizacyjny predyktorem odczuwania przez nich dobrostanu w pracy. Efekt ten był obserwowany w ramach wszystkich mierzonych aspektów dobrostanu: satysfakcji z pracy, jakości życia w miejscu pracy oraz obydwu wymiarów wypalenia zawodowego (zdystansowania i wyczerpania). Rezultaty te pozostają w kontrze do jednoznacznych wniosków na temat pozytywnych efektów silnej identyfikacji organizacyjnej dla własnego dobrostanu członków organizacji (Efraty i Wolfe, 1988; Riketta, 2005; Steffens i in., 2017; Van Dick i in., 2004). Okazuje się, że znaczenie ma nie tylko siła, ale także forma identyfikacji organizacyjnej. Wziąwszy pod uwagę dowody na związki jakości relacji z innymi z dobrostanem (Baumeister i Leary, 1995; Ryan i Deci, 2001) oraz to, że predyktorem dobrego samopoczucia jest raczej jakość relacji, a nie liczba interakcji (Nezlek, 2001), można wnioskować, że osoby identyfikujące się narcystycznie z organizacją odczuwają niższy poziom dobrostanu, ponieważ mniej czerpią z obszaru dobrych relacji w organizacji.

Co ciekawe, w wypadku wszystkich analizowanych w tych badaniach związków nie zaobserwowano moderacyjnej roli własnej formy identyfikacji pracowników, zarówno w odniesieniu do form identyfikacji organizacyjnej lidera, jak i form narcyzmu indywidualnego lidera, co sugeruje, że siła charakterystyk liderów organizacji oddziałuje na wszystkich pracowników, niezależnie od formy więzi z organizacją, jaką oni odczuwają.

Wyniki te oznaczają także, że właściwy dobór lidera – zwłaszcza osoby zajmującej wysokie stanowisko zarządcze – ma duże znaczenie dla ogółu pracowników organizacji, a rola cech oraz identyfikacji z organizacją tej osoby wydaje się nie być buforowana przez własne poczucie związku pracownika z organizacją. Jak można więc przypuszczać, cechy narcystyczne i narcystyczna identyfikacja nowej osoby w roli lidera organizacji tak samo przełożą się na relacje i dobrostan osób mniej związanych z organizacją, jak i tych silnie się z nią identyfikujących.

Implikacje teoretyczne

Zgodnie z teorią wyższych szczebli (Hambrick, 2007; Hambrick i Mason, 1984), cechy osobowości liderów pomagają przewidywać strategiczne wybory w trakcie sprawowania funkcji liderek i – co za tym idzie – efektywność organizacji. Charakterystyka menedżera jako osoby okazuje się ważna, ponieważ wyznacza to, jak zachowuje się on w pozycji władzy. Uzyskane wyniki wydają się korespondować z założeniami tej teorii oraz wnioskami na temat roli lidera w organizacji, zgodnie z którymi wśród zadań przypisanych do roli przywódczej znajduje się nie tylko podejmowanie strategicznych decyzji czy ustalanie celów, ale także zarządzanie obszarem relacji w organizacji (zob. m.in. Mintzberg, 1989), czyli – zgodnie ze współczesną teorią przywództwa opartego na tożsamości społecznej – modelowanie wspólnotowego poczucia „my” (Steffens i in., 2014). Wyniki badań przeprowadzonych w ramach tego projektu pokazują, że charakterystyki osobowe liderów, a konkretnie nasilenie różnych form narcyzmu indywidualnego oraz form identyfikacji

organizacyjnej, mogą mieć duże znaczenie w kontekście samopoczucia pracowników w obszarach relacji w organizacji oraz dobrostanu w pracy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zgodnie z licznymi doniesieniami na temat przywództwa w organizacjach nasilenie narcyzmu indywidualnego w osobowości lidera ma znaczenie dla funkcjonowania członków organizacji (m.in. Campbell i in., 2011; Grijalva i in., 2015; Rosenthal i Pittinsky, 2006; Watts i in., 2013). Co ważne jednak, ma znaczenie również forma narcyzmu, a nie jedynie jego nasilenie, jak to wynikało m.in. z metaanalizy badań nad narcystycznym przywództwem (Grijalva i in., 2015). Jak się okazuje, różne formy narcyzmu indywidualnego liderów mogą manifestować się odmiennie, w zależności od obserwowanej domeny funkcjonowania pracowników. Część badaczy wskazywała brak kontroli innych form narcyzmu niż narcyzm wielkościowy jako możliwą przyczynę niejednoznaczności wniosków na temat efektywności przywództwa liderów narcystycznych (np. Braun, 2017; Campbell i in., 2011). Autorzy zwracają też uwagę na zmieniający się odbiór przywództwa liderów narcystycznych wraz z upływającym czasem sprawowania funkcji liderek (np. Ong i in., 2016). Dowody na odmiennie manifestacje różnych form narcyzmu mogą stanowić przesłankę do podjęcia analiz dynamiki funkcjonowania interpersonalnego liderów narcystycznych w dłuższym czasie, w zależności od nasilenia danej formy narcyzmu.

Warte szczególnego podkreślenia jest również to, że o ile narcyzm indywidualny jest już od pewnego czasu uwzględniany w badaniach nad efektami przywództwa, to narcyzm kolektywny liderów był dotąd raczej pomijany w badaniach organizacyjnych. Przyczyną może być to, że narcyzm organizacyjny łatwo pomylić z silną identyfikacją z organizacją, którą badacze uznają za korzystną dla organizacji i jej członków (np. Abrams i in., 1998; Gautam i in., 2004; E.-S. Lee i in., 2015; Meyer i in., 2002; Randsley de Moura i in., 2009; Riketta, 2005; D. van Knippenberg i van Schie, 2000). Analizowane w tej pracy badania

ujawniają jednak, że nie tylko forma narcyzmu indywidualnego liderów ma znaczenie, ale też forma identyfikacji liderów z organizacją. Okazuje się, że narcyzm kolektywny liderów zarządzających organizacjami może manifestować się negatywnie, zwłaszcza w obszarze jakości relacji grupowych. Nasuwa się zatem wniosek, że tym samym narcyzm organizacyjny liderów może z czasem przyczyniać się do obniżenia efektywności współpracy i zdolności grupy do realizacji założonych celów. Wnioski z moich badań korespondują z teoretycznymi założeniami Galvina i współpracowników (2015), zgodnie z którymi liderzy organizacji, którzy mają tendencję do narcystycznej identyfikacji, mogą wykorzystywać organizację do zaspokajania osobistych potrzeb i wzmacniania siebie, a tym samym szkodzić organizacji, pomimo że wydają się silnie z nią utożsamiać. Warto podkreślić, że przeprowadzenie badań w kontekście organizacyjnym umożliwiło zaobserwowanie negatywnych manifestacji narcystycznej tożsamości grupowej liderów, co byłoby znacznie trudniejsze do zrealizowania w kontekście grup narodowych. Co ciekawe, z badań nad percepcją narcystycznej i nie-narcystycznej formy identyfikacji z grupą, prowadzonych w kontekście narodowym, wynika, że osoby, które są narcystycznie związane z grupą, zaprzeczają negatywnym manifestacjom grupowym narcyzmu kolektywnego (Bąba i in., 2023).

Warto również zauważyć, że uwzględnienie różnych aspektów jakości relacji w tym projekcie badawczym pozwoliło ustalić, że narcystyczne charakterystyki osobowości liderów manifestują się głównie w aspekcie ogólnego klimatu relacji w grupie, co wydaje się szczególnie ważnym wnioskiem w kontekście postulatów jednej ze współczesnych koncepcji przywództwa, tj. przywództwa opartego na tożsamości społecznej (Hogg, 2001; Hogg i in., 2012; Hogg i van Knippenberg, 2003; D. van Knippenberg i Hogg, 2003). Według przedstawicieli tej tradycji teoretycznej, dotychczasowa formuła przywództwa opartego głównie na jednostce wyczerpuje się, a nowym kierunkiem jest przywództwo oparte na współtworzeniu poczucia „my”, które prowadzi do mobilizowania energii na rzecz wspólnych

grupowych celów oraz do długotrwałego podtrzymywania motywacji członków grupy (zob. S. A. Haslam i in., 2011; Steffens i in., 2014). Zgodnie z głównymi postulatami tej koncepcji lider grupy powinien przede wszystkim wzbudzać silną tożsamość społeczną oraz zmienić sposób postrzegania władzy w grupie – z nastawienia na zdobywanie władzy nad innymi na zdobywanie władzy (wpływu, przewagi) poprzez innych, czyli poprzez współtworzenie wspólnej tożsamości (Steffens i in., 2014). Rezultaty moich badań wskazują jednakże, iż forma własnej tożsamości liderów może mieć duże znaczenie dla możliwości efektywnej realizacji takich postulatów. Jeśli narcyzm organizacyjny lidera przekłada się na pogorszenie klimatu relacji w grupie, to można spodziewać się, że w dłuższej perspektywie utrudni to lub nawet uniemożliwi podtrzymywanie poczucia „my”, czyli realizację głównego założenia przywództwa opartego na tożsamości społecznej. Jeśli natomiast wiemy, że bezpieczna forma identyfikacji przekłada się na lepszy klimat relacji w organizacji, to możemy się spodziewać, że reprezentowanie przez liderów i wzmacnianie w grupie tej formy tożsamości grupowej może znacząco przyczynić się do realizacji postulatów przywództwa opartego na tożsamości społecznej.

Tendencje do instrumentalnego traktowania członków grupy, które towarzyszą silnej narcystycznej identyfikacji organizacyjnej (Cichocka i in., 2022), wydają się stać w sprzeczności z założeniami teorii przywództwa opartego na tożsamości społecznej, zgodnie z którymi lider powinien stawiać interes członków grupy oraz grupy jako całości ponad osobistymi celami (Steffens i in., 2014). Wziąwszy pod uwagę dynamiczny rozwój koncepcji przywództwa opartego na tożsamości społecznej, uwzględnienie w przyszłości kontroli form identyfikacji organizacyjnej liderów i pracowników, a nie jedynie siły identyfikacji, sprzyjałoby większej integracji literatury.

Badacze tożsamości społecznej podkreślają też pozytywne relacje silnej identyfikacji z dobrostanem członków grupy, zarówno psychicznym jak i fizycznym (C. Haslam i in., 2018),

również w kontekście organizacyjnym (Steffens i in., 2017). Analizowane w tej pracy badania uzupełniają wiedzę na temat pozytywnych efektów silnej identyfikacji z grupą w obszarze własnego samopoczucia członków organizacji, w odniesieniu zarówno do dobrostanu, jak i do samopoczucia w relacjach społecznych, sugerując, że nie każda forma silnej identyfikacji organizacyjnej wiąże się tak samo pozytywnie z samopoczuciem członków grupy. Rezultaty wydają się współgrać z tezami Müller (2017), która – integrując założenia SIT z elementami teorii psychoanalitycznej w zakresie tworzenia relacji – twierdzi, że identyfikacja jest powiązana raczej z emocjami towarzyszącymi więzi oraz znaczącymi relacjami i rozwojem Ja, natomiast narcystyczne przywiązanie opiera się przede wszystkim na wzmacnianiu ego i dążeniu do osiągnięcia wyidealizowanej wersji Ja poprzez relację z obiektem, w tym wypadku z organizacją. Autorka podkreśla również, że emocje towarzyszące relacji z organizacją nie poprzedzają identyfikacji, ale raczej są jej skutkiem. Ujawniająca się w przeprowadzonych przez mnie badaniach różnica w sile czerpania korzyści psychologicznych z relacji grupowych między osobami zidentyfikowanymi narcystycznie i tymi zidentyfikowanymi bezpiecznie z organizacją zdaje się potwierdzać ten kierunek myślenia. Obserwacja ta może stanowić istotny wkład w przyszłe badania nad związkami silnej identyfikacji z grupami nie tylko z własnym samopoczuciem członków grup, ale także z długofalowymi efektami dla organizacji, sugerując kontrolowanie w tym kontekście nie tylko siły, ale także formy tożsamości społecznej.

Na koniec warto podkreślić możliwy wkład badań w wiedzę na temat metodologii badań stosowanej w organizacjach. Analizy modeli zagnieżdżonych zastosowane tym projekcie wskazują na istotny udział zmienności międzygrupowej w obserwowanych efektach, czyli tej części wariancji, która wynika z kontekstu konkretnej grupy (organizacji lub zespołu; Hox i in., 2018). Stanowi to kolejny dowód na to, że – zwłaszcza w wypadku grup społecznych o wyraźniej zaznaczonych granicach, takich jak organizacje – warto stosować schemat

wielopoziomowy, pozwalający na kontrolowanie kontekstu grupowego i – co za tym idzie – na lepszą kontrolę zagrożenia błędem I rodzaju (Hox i in., 2018). Analizując wyniki badań, można zwrócić uwagę na to, że siła efektów w przypadku związków między poziomem liderskim i poziomem pracowniczym jest zauważalnie mniejsza niż siła efektów z samego poziomu pracowniczego. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę kontekst innych zmiennych społecznych, towarzyszących relacjom między liderami a pracownikami w organizacji, które mogą przekładać się na jakość relacji i dobrostan w pracy, wówczas można wnioskować, że siła oddziaływania liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej musi być jednak stosunkowo duża, jeśli możemy ją zaobserwować w tym schemacie badania.

Siłą analizowanych badań jest też sposób ich organizacji: badania były prowadzone w konkretnych organizacjach biznesowych, w kontrolowanych warunkach. Oznacza to, że dzięki współpracy z działami personalnymi oraz kontrolowanemu (anonimowemu) systemowi dystrybucji ankiet w poszczególnych organizacjach uzyskano pewność, że uczestnicy badania są pracownikami konkretnej organizacji lub konkretnego zespołu, a zatem rzeczywiście funkcjonują w kontekście jednej grupy społecznej. Metodologia i organizacja projektu odróżniają analizowane badania od tych prowadzonych bez kontroli kontekstu organizacyjnego, np. za pośrednictwem platform badawczych lub mediów społecznościowych, przyczyniając się do większej trafności wewnętrznej, ale i zewnętrznej.

Implikacje praktyczne

Wnioski płynące z przeprowadzonych badań, dotyczące tego, że narcyzm indywidualny oraz narcystyczna identyfikacja z organizacją mają większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania pracowników w wypadku liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej niż w wypadku liderów funkcjonujących na niższym, operacyjnym szczeblu, mogą być przydatne dla działów personalnych w kontekście planowania procesów rekrutacyjnych, a także procesów rozwoju ścieżek kariery wewnątrz organizacji. Wydaje się, że w wypadku rekrutacji

na stanowiska leaderskie wyższego szczebla warto zwrócić większą uwagę na nasilenie narcyzmu oraz na jego formę z powodu zagrożeń dla jakości relacji w zespole, a także dla produktywności zespołu (np. z powodu zagrożenia wypaleniem). Natomiast w wypadku liderów niższego szczebla takie cechy osobowości jak narcyzm lidera mogą mieć mniejsze znaczenie niż np. posiadane kompetencje oraz procedury postępowania przypisane do stanowiska.

Rozwój badań nad znaczeniem dobrostanu pracowników oraz konstruktywnych relacji zespołowych dla efektywności organizacji w realizacji celów (m.in. Haider i in., 2018; Moscoso i Salgado, 2021; Nielsen i in., 2017) i duże zainteresowanie organizacji, które wzięły udział w moich badaniach, wynikami dotyczącymi poziomu dobrostanu oraz jakości relacji w organizacji pokazują, że zarządzający organizacjami coraz bardziej dostrzegają znaczenie dbania o samopoczucie pracowników i jakość relacji w organizacji. Omawiane badania uzupełniają wiedzę na temat tego, jakie zmienne mają znaczenie dla podtrzymywania dobrych relacji i dobrostanu w pracy. Wynika z nich, że podczas procesów selekcji na stanowiska leaderskie, zwłaszcza stanowiska wyższego szczebla, warto uważnie analizować nie tylko nasilenie narcyzmu (por. Campbell i in., 2011; Grijalva i in., 2015), ale także formę narcyzmu indywidualnego. Warto podkreślić w tym miejscu, że celem moich badań nie było udowodnienie, że osoby o większym nasileniu narcyzmu nie powinny w ogóle sprawować funkcji leaderskich. Zwłaszcza, że badacze wskazują, iż pewien średni poziom narcyzmu może być korzystny w roli leaderskiej (Grijalva i in., 2015), jak opisywałam to we wstępie. Wnioski z omawianych w tej pracy badań skłaniają raczej do zastanowienia nad pozytywnymi i negatywnymi efektami, jakie może powodować narcyzm lidera w zależności od poziomu stanowiska zarządczego w hierarchii organizacyjnej. W konsekwencji może to prowadzić do namysłu nad dopasowaniem osób charakteryzujących się konkretnymi formami narcyzmu do odpowiednich stanowisk, przy uwzględnieniu również bieżących potrzeb i planów danej

organizacji. Analizowana w większości badań organizacyjnych forma wielkościowa narcyzmu liderów manifestuje się nie tylko destrukcyjnie, ale może mieć też pozytywne efekty dla organizacji, np. w obszarze podejmowania wyzwań i rozwoju w nowych kierunkach (Campbell i in., 2011). Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób organizacja może skorzystać z potencjalnie konstruktywnych predyspozycji lidera o większym nasileniu narcyzmu wielkościowego, takich jak dążenie do osiągnięć, podejmowanie ryzyka i kreowanie nowych wizji, dzięki którym mogłaby uniknąć stagnacji rozwojowej, kontrolując jednocześnie negatywne manifestacje tej formy narcyzmu w obszarze relacji społecznych. W odniesieniu do formy wrażliwej natomiast wyniki badań skłaniają do wniosku, że lider o nasileniu tej formy narcyzmu obsadzony w roli przywódczej może przyczyniać się do wzrostu poziomu wypalenia u członków organizacji, co również wydaje się cenną wskazówką dla osób planujących ścieżki kariery w organizacjach. Zatem rozpoznanie u kandydata tendencji do przejawiania danej formy narcyzmu oraz motywacji związanych z dążeniem do roli lidarskiej, które mogą się różnić w zależności od formy narcyzmu (zob. np. J. D. Miller i in., 2021), może mieć znaczenie w kontekście obsadzenia go w roli przywódcy. Campbell i współpracownicy (2011) postulowali szkolenie się osób pracujących w działach personalnych oraz prowadzących rekrutację w rozpoznawaniu przejawów narcyzmu u kandydatów na stanowiska lidarskie (np. takich, jak wrażliwość na krytykę, manifestowanie ukrytej wrogości czy podatność na urazę – odwołując się do przejawów narcyzmu wrażliwego). Świadomość zagrożeń wiążących się z poszczególnymi formami narcyzmu liderów dla funkcjonowania zespołu może pomóc działom personalnym w lepszym zaplanowaniu struktury zarządczej organizacji. Ponieważ przedmiotem moich badań było znaczenie cech osobowości liderów, a nie ich kompetencji, nie można odpowiedzieć na pytanie, jakie znaczenie w kontekście funkcjonowania członków organizacji odgrywa zestaw konkretnych kompetencji w wypadku liderów funkcjonujących na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej w połączeniu z

charakterystykami osobowymi. Powstaje pytanie, w jakim stopniu konkretne, nabyte przez lidera w trakcie szkoleń kompetencje, nie tylko te powiązane z typem wykonywanej pracy, ale także np. komunikacyjne lub w zakresie zarządzania zespołem, mogą pełnić funkcję zmiennych chroniących członków organizacji przed negatywnymi manifestacjami jego narcyzmu.

W kontekście potencjalnych zmiennych równoważących negatywne manifestacje narcyzmu, interesujących przesłanek dostarcza metaanaliza 245 badań nad tzw. Ciemną Triadą z okresu między 1951 a 2011 rokiem, przeprowadzona przez O'Boyle'a i współpracowników (2012). Autorzy ustalili, że o ile makiawelizm i psychopatia jednoznacznie łączą się z destrukcyjnymi efektami wśród członków organizacji, czyli ze wzrostem kontrproduktywnych zachowań w pracy oraz spadkiem efektywności, to wnioski dotyczące trzeciej cechy Ciemnej Triady, czyli narcyzmu, są mniej jednoznaczne. Autorzy wskazują na istotną rolę kultury organizacyjnej oraz tego, czy osoba narcystyczna posiada władzę jako dodatkowych zmiennych, które mogą mieć znaczenie w kontekście ujawniania się destrukcyjnych zachowań. Rezultaty omawianych w tej pracy badań wydają się spójne z ustaleniami autorów i mogłyby posłużyć ekspertom zatrudnionym w działach personalnych oraz konsultantom kultury organizacyjnej do bardziej adekwatnego planowania organizacyjnych ścieżek kariery osób charakteryzujących się wyższym poziomem narcyzmu oraz jako inspiracja do pracy nad rozwiązaniami w ramach kultury organizacyjnej, dzięki którym destrukcyjne manifestacje narcyzmu mogłyby być neutralizowane lub lepiej kontrolowane. Można również wnioskować, że w procesie obsadzania danej osoby w roli lidarskiej warto też wziąć pod uwagę inne cechy kandydata: takie, które w połączeniu z narcyzmem mogą nasilać negatywne zachowania – jak makiawelizm czy psychopatia, oraz takie, które mogą równoważyć destrukcyjne tendencje – jak empatia lub badana w kontekście narcyzmu pokora (Owens i in., 2015). Wziąwszy pod uwagę to, że destrukcyjne manifestacje

narcyzmu przejawiają się głównie w domenie relacji, niebagatelną rolę mogą odegrać też szkolenia w obszarze kompetencji społecznych.

Ponieważ z omawianych badań wynika, że również narcyzm organizacyjny liderów, zwłaszcza tych zarządzających organizacjami, manifestuje się destrukcyjnie w obszarze jakości relacji grupowych, nasuwa się wniosek, że silna narcystyczna identyfikacja lidera z organizacją może z czasem przyczyniać się do obniżenia efektywności współpracy i – co za tym idzie – do spadku efektywności organizacji w realizacji założonych celów. Jest to istotny wniosek, wzięwszy pod uwagę dominujące dotychczas w organizacjach przekonanie na temat tego, że silna identyfikacja z firmą jest zawsze korzystna. Ujawnione w moich badaniach destrukcyjne manifestacje narcystycznej identyfikacji organizacyjnej liderów w domenie relacji społecznych stoją w sprzeczności z możliwością wdrożenia w organizacji nowoczesnych form przewodzenia grupie, takich jak np. idea przywództwa opartego na tożsamości społecznej (np. S. A. Haslam i in., 2011), którego podstawą jest kreowanie poczucia wspólnoty, czy też coraz bardziej popularna idea przywództwa służebnego (*servant leadership*; zob. np. przegląd badań: Eva i in., 2019), którego podstawą jest udzielanie wsparcia społecznego. W kontekście aktualnych doniesień na temat tego, że style przywódcze zorientowane na dbanie o jakość relacji z pracownikami organizacji przyczyniają się do ich lepszego dobrostanu i w konsekwencji do większej efektywności w pracy (np. Montano i in., 2017), omawiane w tej pracy badania dostarczają istotnej wiedzy o tym, że charakterystyki liderów organizacji, również takie jak forma identyfikowania się z grupą, mogą istotnie przekładać się na jakość relacji społecznych w organizacji. Stąd też warto, aby osoby odpowiedzialne za procesy selekcji liderów na stanowiska zarządcze oraz za ich szkolenie zwróciły uwagę na kluczowe różnice między narcystyczną i bezpieczną formą identyfikacji organizacyjnej i kładły większy nacisk na to, aby liderzy reprezentowali i wzmacniali u pracowników bezpieczną identyfikację z organizacją.

Okazuje się również, że wzmacnianie bezpiecznej formy identyfikacji u pracowników może przyczynić się do tego, że będą oni współtworzyć lepsze relacje w ramach organizacji oraz odczuwać wyższy poziom dobrostanu w pracy i w ten sposób istotnie wspierać długofalową efektywność całej organizacji. Wnioski te wydają się zgodne z przewidywaniami Müller (2017), która przestrzega przed wzmacnianiem identyfikacji z organizacją przy użyciu sposobów, które mogą prowadzić do wzbudzenia tendencji narcystycznych i w konsekwencji – do narcystycznej formy utożsamiania się z organizacją (np. poprzez prezentowanie wyjątkowo pozytywnego wizerunku organizacji lub wzmacnianie poczucia własnej wartości pracowników przez łączenie go z wizerunkiem czy statusem organizacji). Autorka przekonuje, że narcystyczna identyfikacja z organizacją może być niestabilna i nieodporna na rozczarowania. Pracownicy identyfikujący się narcystycznie prawdopodobnie idealizują organizację do czasu, gdy przez przynależność do niej są w stanie wzmacniać własne ego, ale odwracają się od niej w sytuacjach, gdy organizacja nie jest już w stanie zaspokoić ich rozbudzonych narcystycznych potrzeb, np. w sytuacji kryzysu lub trudności wizerunkowych. Może wówczas dojść do opuszczania szeregów organizacji przez takie osoby, a nawet do wrogich reakcji wobec organizacji. Rezultaty moich badań wskazują, że rzeczywiście osoby zidentyfikowane narcystycznie wydają się nie czerpać tak dużych korzyści psychologicznych z przywiązania do organizacji jak osoby zidentyfikowane bezpiecznie. Można przypuszczać, że również w tym wypadku poprzez odpowiednie rozwiązania zaplanowane w ramach promowanej kultury organizacyjnej można wspierać wzmacnianie bezpiecznej, a nie narcystycznej formy identyfikacji organizacyjnej.

Ograniczenia projektu i kierunki przyszłych badań

Analizowane badania prowadzone były w schemacie korelacyjnym wielopoziomowym, stąd też ich rezultaty nie dostarczają wystarczających przesłanek do ostatecznej odpowiedzi na pytanie, czy na pewno liderzy organizacji za sprawą swoich cech tworzą określony klimat

relacji, czy być może zachodzi w pewnym stopniu wzajemne dopasowanie lidera i organizacji w czasie rekrutacji. Zasadne byłoby pogłębienie tematu roli procesów selekcyjnych w podtrzymywaniu określonej kultury i klimatu organizacji, np. poprzez porównanie organizacji, których liderem jest właściciel z tymi, których liderzy zmieniają się na drodze kolejnych kontraktów menedżerskich. Natomiast różnice w związkach między cechami liderów a klimatem relacji w zależności od szczebla hierarchii organizacyjnej, skłaniają do przewidywań, że liderzy zarządzający organizacjami mogą istotnie współtworzyć klimat relacji i w ten sposób – jak pokazuje metaanaliza badań nad związkami stylu przywódczego i relacji w organizacji – przyczyniać się do efektywności całej organizacji (Montano i in., 2017). Przy czym warto pamiętać, że w moim badaniu analizowany był klimat psychologiczny, czyli postrzegany z perspektywy poszczególnych pracowników (poziom 1), nie klimat w formie zagregowanej, czyli organizacyjny (por. L. R. James i in., 2008).

Podobnie w odniesieniu do formy narcyzmu indywidualnego – z powodu korelacyjnego charakteru badań nie możemy stwierdzić, jakie konkretnie mechanizmy stoją za zaobserwowanymi związkami poszczególnych form narcyzmu liderów i konkretnych aspektów jakości relacji w organizacji oraz dobrostanu pracowników w pracy. Badanie przyczyn zaobserwowanych związków, przeprowadzone z uwzględnieniem kontroli poszczególnych czynników cechujących formy narcyzmu indywidualnego – antagonizmu, sprawczości, neurotyczności i wspólnotowości – dostarczyłyby odpowiedzi na pytanie, jakie konkretnie zachowania w roli liderek nasilane są przez aktywizację danego czynnika. Analiza dynamiki aktywizowania poszczególnych czynników w czasie sprawowania funkcji liderek pozwoliłaby też pośrednio potwierdzić mechanizmy stosowane w odpowiedzi na zagrożenie dla samooceny, co postulują m.in. J. D. Miller i współpracownicy (2021) w przeglądzie wiedzy na temat narcyzmu jako konstruktu osobowościowego.

Badacze wykazali, iż negatywne efekty narcyzmu indywidualnego liderów ujawniają się zwykle z upływającym czasem (np. Ong i in., 2016), a także wraz z rosnącą częstotliwością interakcji członków zespołu z narcystycznym liderem (Nevicka i in., 2018; Ong i in., 2022). Korzystne wydaje się zatem przeprowadzenie badań podłużnych w schemacie wielopoziomowym, pozwalających na obserwację ewentualnego nasilenia destrukcji w obszarze relacji i dobrostanu w pracy wraz z rozwojem relacji z liderem cechującym się konkretną formą narcyzmu. Tego typu badania pozwoliłyby również odpowiedzieć na pytanie, czy pozytywny związek narcyzmu wspólnotowego z relacjami w organizacji utrzymuje się w czasie. Nehrllich i współpracownicy (2019) podkreślają, że narcyzm wspólnotowy nie jest związany z prospołecznością obiektywną, a jedynie z prospołecznością subiektywnie sobie przypisywaną, a zatem wspólnotowy wizerunek lidera może być podatny na zmiany w czasie, np. kryzysy w organizacji, skutkujące większą frustracją psychologicznych potrzeb lidera i być może nasileniem zachowań agresywnych napędzanych przez czynnik antagonizmu (M. Rogoza i in., 2023).

Warto podkreślić wkład tego projektu w analizy obszarów oddziaływania liderów z wyższego – w porównaniu z niższym – poziomu struktury zarządczej organizacji, z tym zastrzeżeniem, iż nie można wykluczyć, że moc statystyczna w przypadku Badania 2, przeprowadzonego w zespołach jednej organizacji, była mniejsza, ponieważ zespoły okazały się zazwyczaj mniejsze niż 30 osób (zob. Hox i in., 2018; por. też Łaguna, 2018).

Ograniczenie to jednak trudno pokonać, ponieważ nie jest łatwe znalezienie organizacji z tak licznymi zespołami i być może nie byłaby ona wystarczająco reprezentatywna dla ogółu organizacji. Badacze sugerują jednakże, że posiadanie władzy w organizacji przez osoby o większym nasileniu narcyzmu może łączyć się z silniejszym ujawnianiem się tendencji destrukcyjnych (Judge i in., 2006; O'Boyle i in., 2012) oraz że im wyższy poziom narcyzmu, tym większe skłonności do destrukcyjnych zachowań w relacjach ze współpracownikami

(Meurs i in., 2013). Przeprowadzone przeze mnie badania nie odpowiadają na pytanie, jakie konkretne mechanizmy wpływają na to, że cechy osobowościowe liderów z niższego, bardziej operacyjnego, szczebla hierarchii organizacyjnej w mniejszym stopniu przekładają się na funkcjonowanie pracowników w obszarach relacji i dobrostanu w pracy niż cechy liderów z najwyższego szczebla hierarchii. Wyjaśnienia wymaga np. to, w jakim stopniu funkcję buforową w tych procesach może pełnić kultura organizacji, a także czy efekt większej siły oddziaływania w odniesieniu do liderów ze szczytu hierarchii dotyczy raczej cech potencjalnie destrukcyjnych, takich jak narcyzm, czy również innych cech osobowości. Rezultaty badań Watts i współpracowników (2013) sugerują, że poziom narcyzmu wiodących liderów jest wyższy niż średnia populacyjna oraz że narcyzm może nasilać się wraz z czasem sprawowania funkcji liderek. Być może zatem narcyzm liderów z wyższego szczebla hierarchii ma większą siłę rażenia niż narcyzm tych z niższego szczebla. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na badania nad metamorficznymi efektami sprawowania władzy, zwłaszcza, że sprawowanie władzy wpływa na wzrost samooceny (Kipnis, 1972). Dzięki włączeniu do badań kontroli form narcyzmu indywidualnego liderów można zaobserwować, czy posiadanie władzy zmienia lidera narcystycznego bardziej niż lidera o niskim nasileniu narcyzmu, zwłaszcza w kontekście destrukcyjnych zachowań w relacjach z członkami organizacji.

Manifestacje narcyzmu indywidualnego i organizacyjnego liderów były badane przy równoczesnej kontroli formy identyfikacji pracowników. Nie analizowałam natomiast modeli, uwzględniających kontrolę samooceny i narcyzmu indywidualnego pracowników. Zapewne cennej wiedzy dostarczyłoby sprawdzenie, czy w wypadku członków organizacji cechujących się narcyzmem indywidualnym narcyzm lidera manifestuje się tak samo, jak w wypadku tych, których cechuje bardziej dojrzała forma samooceny. W odniesieniu do liderów natomiast w analizach nie uwzględniano dodatkowych zmiennych, które mogłyby potencjalnie

równoważyć efekty narcyzmu indywidualnego, takich jak np. pokora. W badaniach Owensa i współpracowników (2015) ustalono, że wyższy poziom pokory lidera cechującego się narcyzmem indywidualnym jest związany z lepszym postrzeganiem lidera w organizacji oraz większym zaangażowaniem pracowników w pracę. W przyszłości warto sprawdzić, w jakim stopniu destrukcyjne przejawy form narcyzmu w obszarze relacji i dobrostanu pracowników mogą być równoważone przez inne zmienne, zarówno te związane z osobowością lidera, jak i te związane z osobowością pracowników.

W przeprowadzonych badaniach nie analizowałam również zależności między jakością relacji w organizacji a dobrostanem pracowników w pracy, stąd nie można stwierdzić, w jakim stopniu pogorszenie się relacji w konkretnych aspektach w związku z narcyzmem indywidualnym lub organizacyjnym lidera przekłada się na pogorszenie dobrostanu pracowników w pracy. Doniesienia z badań psychologii organizacji na temat związków jakości relacji w organizacji z dobrostanem pracowników oraz ich efektywnością w pracy wskazują jednak, że style przywódcze zorientowane na wysoką jakość relacji z pracownikami przekładają się na ich lepszy dobrostan, zarówno psychiczny jak i fizyczny (Montano i in., 2017). Przyszłe badania przeprowadzone w schemacie wielopoziomowym podłużnym umożliwiłyby obserwację tego typu związku, co przyczyniłyby się zapewne do zwiększenia świadomości osób zarządzających organizacjami oraz działów personalnych na temat znaczenia jakości przywództwa dla jakości relacji społecznych w organizacji i w konsekwencji – dla efektywności organizacji.

Analizowane badania nie dają też odpowiedzi na pytanie, dlaczego wrażliwa forma narcyzmu indywidualnego liderów nie wiąże się z obszarem relacji w organizacji, ale wiąże się z wypaleniem zawodowym w obszarze dobrostanu pracowników. W kontekście dowodów empirycznych na to, że to raczej czynnik sprawczy, ujawniający się w formie wielkościowej narcyzmu indywidualnego, ale nie w formie wrażliwej, łączy się z dążeniem do roli

przywódczej (J. D. Miller i in., 2021), ciekawych wniosków mogłoby dostarczyć badanie motywacji do zajmowania kierowniczych stanowisk w zależności od nasilenia jednej z trzech form narcyzmu indywidualnego, a także tego, jak przebiegają procesy samoregulacji (Higgins, 1998) w wypadku nasilenia każdej z form narcyzmu. Zgodnie z analizami Kark i Van Dijk (2007), opartymi na teorii samoregulacji, orientacja na promocję inaczej niż orientacja na prewencję przekłada się na motywację do przewodzenia, a w konsekwencji – na zachowania w roli liderek. Do podobnych wniosków w odniesieniu do obszaru motywacji liderów dochodzą Badura i współpracownicy (2020), sugerując, że motywacje towarzyszące decyzji o objęciu roli przywódcy są jednym z predyktorów tego, jak lider będzie zachowywał się w tej roli. Badanie motywacji związanych z władzą w wypadku liderów charakteryzujących się odmiennymi formami narcyzmu mogłoby przyczynić się do rozwoju wiedzy w zakresie motywów sprawowania władzy w ogóle (McClelland, 1988). Jak dowodzą McClelland i Boyatzis (1982), za sukcesem w roli liderek stoi głównie motywacja posiadania władzy, natomiast motywacja osiągnięć wiąże się bardziej z sukcesem w roli lidera na niższych szczeblach hierarchii zarządczej, gdzie – zdaniem autorów – bardziej liczy się indywidualny wkład w realizację celów niż zdolność lidera do wywierania wpływu na grupę ludzi. Być może zatem w wypadku liderów cechujących się narcyzmem wrażliwym objęcie roli liderek w organizacji nie jest związane z motywacją posiadania władzy i przewodzenia, ale np. z motywacją dążenia do osiągnięć, których potwierdzeniem staje się awans.

W odniesieniu do form identyfikacji organizacyjnej liderów warto sprawdzić w przyszłości, czy obydwie formy identyfikacji (narcystyczna i bezpieczna) w takim samym stopniu przyczyniają się do zdolności lidera do realizowania postulatów promowanego współcześnie stylu przywódczego opartego na tożsamości społecznej (m.in. S. A. Haslam i in., 2011; Steffens i in., 2014) i – co za tym idzie – do podobnych efektów w zakresie

funkcjonowania organizacji. Pamiętając o tym, że narcystyczną identyfikację z grupą charakteryzuje m.in. instrumentalne podejście do grupy i jej członków, czyli wykorzystywanie grupy do wzmacniania poczucia własnego znaczenia poprzez przynależność do obiektu, który wydaje się atrakcyjny w kontekście budowania własnego wizerunku (zob. *ego enhancement*; Müller, 2017), można spodziewać się, że narcystyczna tożsamość organizacyjna lidera nie będzie przekładała się na równie pozytywne efekty jak tożsamość bezpieczna, zwłaszcza że badacze przywództwa opartego na tożsamości społecznej zwracają uwagę na ważną rolę sprawiedliwego traktowania członków grupy przez lidera oraz wzmacniania zaufania w relacjach grupowych (zob. D. van Knippenberg i in., 2007). W kolejnych badaniach można też poddać obserwacji to, w jakim stopniu wzmacnianie defensywnej (vs bezpiecznej) tożsamości organizacyjnej prowadzi do podobnych efektów w zakresie zmniejszenia tendencji do próżniactwa zbiorowego oraz optymalizacji wydajności w organizacjach, które to wnioski wynikały z analiz efektów silnej tożsamości grupowej, przeprowadzonych przez Ellemers i współpracowników (2004).

Konkluzje

Celem projektu jest rozwój wiedzy na temat społecznych skutków narcystycznego przywództwa w organizacjach w zależności od form narcyzmu oraz form tożsamości społecznej. Aby go zrealizować, przeprowadziłam systematyczną wielopoziomową obserwację związków formy narcyzmu indywidualnego (wrażliwej, sprawczej i wspólnotowej) oraz formy identyfikacji organizacyjnej liderów (narcystycznej i bezpiecznej) z funkcjonowaniem pracowników w obszarach relacji oraz dobrostanu w pracy, przy kontroli własnej formy identyfikacji organizacyjnej pracowników.

Rezultaty wskazują, że formy narcyzmu indywidualnego liderów wiążą się z postrzeganą przez pracowników jakością relacji w organizacji oraz odczuwanym przez nich dobrostanem w pracy w odmienny sposób: narcyzm sprawczy liderów jest predyktorem gorszych relacji w

ich aspekcie ogólnogrupowym, czyli klimatu, podczas gdy narcyzm wspólnotowy jest predyktorem lepszych relacji w tym aspekcie, ale obydwie formy nie wiążą się z dobrostanem pracowników; narcyzm wrażliwy natomiast jest predyktorem wyczerpania oraz zdystansowania w wypaleniu zawodowym, ale nie wiąże się z innymi aspektami dobrostanu ani z jakością relacji. Ponadto badania te pokazały, że narcyzm organizacyjny liderów – nie uwzględniany dotychczas w badaniach – sprzyja gorszej jakości relacji w organizacji, podczas gdy bezpieczna identyfikacja organizacyjna sprzyja lepszej jakości relacji, szczególnie w ich aspekcie ogólnogrupowym – czyli klimatu relacji. Dodatkowo, bezpieczna forma identyfikacji organizacyjnej pracowników, kontrolowana w opisanych analizach, okazuje się znacząco silniej sprzyjać postrzeganiu przez pracowników relacji w organizacji jako dobrych oraz odczuwaniu wyższego poziomu dobrostanu w pracy niż narcyzm organizacyjny. Co ciekawe, manifestacje cech liderów w obszarach relacji i dobrostanu pracowników były widoczne prawie wyłącznie w wypadku liderów ze szczytu hierarchii organizacyjnej, ale nie w wypadku liderów działających na niższym, bardziej operacyjnym szczeblu.

Można przypuszczać, że liderzy ze szczytu hierarchii organizacyjnej nadają pewien dominujący ton, wpływają na ogólną kulturę organizacji lub nieformalne normy grupowe. Zatem charakterystyki osobowe lidera organizacji, które przekładają się na relacje grupowe oraz dobrostan, mogą być równie ważne, jak umiejętność podejmowania strategicznych dla organizacji decyzji. Wnioski z badań skłaniają do poważnego zastanowienia nad strategią doboru liderów w organizacjach, zwłaszcza, jeśli wziąć pod uwagę to, że dobre relacje w organizacji oraz dobrostan pracowników przekładają się na ich efektywność w pracy oraz produktywność całej organizacji. Warto podkreślić, że wszystkie trzy formy narcyzmu indywidualnego liderów nie były dotąd uwzględniane w badaniach organizacyjnych. Co więcej, również forma narcystyczna identyfikacji liderów nie była analizowana w

dotychczasowych badaniach. Systematyczne wykazanie znaczenia formy identyfikacji lidera w odniesieniu do funkcjonowania członków organizacji, a szczególnie dowody na to, że narcyzm organizacyjny lidera przekłada się równie negatywnie na jakość relacji grupowych, jak niektóre formy narcyzmu indywidualnego, może mieć znaczenie w kontekście rozwoju koncepcji przywództwa opartego na tożsamości społecznej.

Warto również podkreślić wnioski dotyczące znaczenia własnej identyfikacji organizacyjnej pracowników. Wzmacnianie bezpiecznej (nie narcystycznej) formy identyfikacji pracowników z organizacją może przełożyć się na ich lepsze funkcjonowanie w relacjach oraz wyższy poziom dobrostanu w pracy, a co za tym idzie – na efektywność. Okazuje się, że własna forma identyfikacji organizacyjnej pracowników ma istotne znaczenie dla tego, jak odbierają oni relacje grupowe. Znaczenie ma zatem nie tylko to, jaką atmosferę czy kulturę relacji starają się stworzyć zarządzający, ale także to, jak sam pracownik ją współtworzy i postrzega. Spostrzeżenia na temat tego, że wzbudzanie bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej jest korzystniejsze niż wzbudzanie narcyzmu organizacyjnego, w kontekście relacji, dobrostanu w pracy i – w konsekwencji – efektywności, mogą mieć praktyczne znaczenie w kontekście szkoleń menedżerów zarządzających organizacją.

Ustalenia te były możliwe dzięki połączeniu wiedzy z zakresu psychologii osobowości i psychologii społecznej oraz badań właściwych dla psychologii organizacji, a także dzięki wykorzystaniu metodologii badań wielopoziomowych. Analizy zastosowanych w tym projekcie modeli wskazują, że zwłaszcza w grupach o wyraźnych granicach, takich jak organizacje, wybór schematu badawczego umożliwiającego kontrolę kontekstu poszczególnych grup społecznych jest konieczny dla zrozumienia czynników kształtujących relacje wewnątrzgrupowe i dobrostan oraz dla rozpoznania roli liderów – mobilizującej lub wręcz przeciwnie.

Literatura cytowana

- Abrams, D., Ando, K., Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027–1039. <https://doi.org/10.1177/01461672982410001>
- Ackerman, R. A., Donnellan, M. B., Wright, A. G. C. (2019). Current conceptualizations of narcissism. *Current Opinion in Psychiatry*, 32(1), 32–37. <https://doi.org/10.1097/YCO.0000000000000463>
- Adorno, T., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., Sanford, N. (1950). *The authoritarian personality*. Harper.
- Ahmed, N., Malik, B. (2019). Impact of psychological empowerment on job performance of teachers: Mediating role of psychological well-being. *Review of Economics and Development Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.26710/reads.v5i3.693>
- Amiot, C. E., Aubin, R. M. (2013). Why and how are you attached to your Social Group? Investigating different forms of social identification. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 563–586. <https://doi.org/10.1111/bjso.12004>
- Aquino, K., Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

- Ashmore, R. D., Deaux, K., McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80–114. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.80>
- Bąba, J., Cichocka, A., Cislak, A. (2023). Missing a beam in thine own eye: Motivated perceptions of collective narcissism. *Group Processes Intergroup Relations* [artykuł opublikowany online]. <https://doi.org/10.1177/13684302231208398>
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013–1037. <https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Baka, Ł., Basińska, B. (2016). Psychometric properties of the Polish version of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29–41. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barclay, L. J., Aquino, K. (2011). Workplace aggression and violence. W: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (s. 615–640). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-017>
- Barreto, M., Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low-status group. *Personality*

- and Social Psychology Bulletin*, 26(8), 891–906.
<https://doi.org/10.1177/01461672002610001>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group Organization Studies*, 12(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Baumeister, R. F., Smart, L., Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5–33.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.1.5>
- Berscheid, E. (2003). The human's greatest strength: Other humans. W: L. G. Aspinwall i U. M. Staudinger (red.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. (s. 37–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10566-003>
- Bertin, P., Nera, K., Hamer, K., Uhl-Haedicke, I., Delouvée, S. (2021). Stand out of my sunlight: The mediating role of climate change conspiracy beliefs in the relationship between national collective narcissism and acceptance of climate science. *Group Processes Intergroup Relations*, 24(5), 738–758.
<https://doi.org/10.1177/1368430221992114>

- Biddlestone, M., Cichocka, A., Głowczewski, M., Cislak, A. (2022). Their own worst enemy? Collective narcissists are willing to conspire against their in-group. *British Journal of Psychology*, 113(4), 894–916. <https://doi.org/10.1111/bjop.12569>
- Biddlestone, M., Cichocka, A., Žeželj, J., Bilewicz, M. (2020). Conspiracy theories and intergroup relations. W: M. Butter i P. Knight (red.), *Routledge Handbook of Conspiracy Theories* (s. 219–230). Routledge.
- Bilewicz, M., Wojcik, A. (2010). Does identification predict community involvement? Exploring consequences of social identification among the Jewish minority in Poland. *Journal of Community Applied Social Psychology*, 20(1), 72–79. <https://doi.org/10.1002/casp.1012>
- Bizumic, B., Duckitt, J. (2008). „My group Is not worthy of me”: Narcissism and ethnocentrism. *Political Psychology*, 29(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2008.00638.x>
- Blader, S. L., Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bocian, K., Cichocka, A., Wojciszke, B. (2021). Moral tribalism: Moral judgments of actions supporting ingroup interests depend on collective narcissism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 93, artykuł 104098. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.104098>
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., Pavlovic, J. D. P. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 35–44. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2601_4

- Bosson, J. K., Lakey, C. E., Campbell, W. K., Zeigler-Hill, V., Jordan, C. H., Kernis, M. H. (2008). Untangling the links between narcissism and self-esteem: A theoretical and empirical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(3), 1415–1439. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00089.x>
- Bowling, N. A., Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8, 773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Brescoll, V. L. (2011). Who takes the floor and why: Gender, power, and volubility in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 622–641. <https://doi.org/10.1177/0001839212439994>
- Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love and outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), 429–444. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00126>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Sage Publications, Inc.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, 59(4), 273–286. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00230.x>
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>

- Butts, M. M., Casper, W. J., Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>
- Cai, H., Gries, P. (2013). National narcissism: Internal dimensions and international correlates. *PsyCh Journal*, 2(2), 122–132. <https://doi.org/10.1002/pchj.26>
- Caillier, J. G. (2021). The impact of workplace aggression on employee satisfaction with job stress, meaningfulness of work, and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 50(2), 159–182. <https://doi.org/10.1177/0091026019899976>
- Cameron, J. E. (2004). A Three-Factor Model of Social Identity. *Self and Identity*, 3(3), 239–262. <https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29–45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- Campbell, W. K., Bush, C. P., Brunell, A. B., Shelton, J. (2005). Understanding the social costs of narcissism: The case of the tragedy of the commons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1358–1368. <https://doi.org/10.1177/0146167205274855>
- Campbell, W. K., Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. W: C. Sedikides i S. Spencer (red.), *The Self* (s. 115–138). Psychology Press.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297–311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>

- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Campbell, W. K., Rudich, E. A., Sedikides, C. (2002). Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358–368. <https://doi.org/10.1177/0146167202286007>
- Carlson, E. N. (2013). Honestly arrogant or simply misunderstood? Narcissists' awareness of their narcissism. *Self and Identity*, 12(3), 259–277.
<https://doi.org/10.1080/15298868.2012.659427>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chen, M., Chen, C. C., Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082–1096. <https://doi.org/10.1037/apl0000111>
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team

- performance. *Human Relations*, 74(7), 1082–1111.
<https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Cichocka, A. (2016). Understanding defensive and secure in-group positivity: The role of collective narcissism. *European Review of Social Psychology*, 27(1), 283–317.
<https://doi.org/10.1080/10463283.2016.1252530>
- Cichocka, A., Cislak, A. (2020). Nationalism as collective narcissism. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 34, 69–74. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2019.12.013>
- Cichocka, A., Cislak, A., Gronfeldt, B., Wojcik, A. D. (2022). Can ingroup love harm the ingroup? Collective narcissism and objectification of ingroup members. *Group Processes Intergroup Relations*, 25(7), 1718–1738. <https://doi.org/10.1177/13684302211038058>
- Cichocka, A., Dhont, K., Makwana, A. P., Back, M. (2017). On self-love and outgroup hate: Opposite effects of narcissism on prejudice via social dominance orientation and right-wing authoritarianism. *European Journal of Personality*, 31(4), 366–384.
<https://doi.org/10.1002/per.2114>
- Cichocka, A., Golec de Zavala, A., Marchlewska, M., Bilewicz, M., Jaworska, M., Olechowski, M. (2018). Personal control decreases narcissistic but increases non-narcissistic in-group positivity. *Journal of Personality*, 86(3), 465–480.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12328>
- Cichocka, A., Marchlewska, M., de Zavala, A. G. (2016). Does self-love or self-hate predict conspiracy beliefs? Narcissism, self-esteem, and the endorsement of conspiracy theories. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 157–166.
<https://doi.org/10.1177/1948550615616170>
- Cislak, A., Cichocka, A. (2023). National narcissism in politics and public understanding of science. *Nature Reviews Psychology*, 2(12), 740–750. <https://doi.org/10.1038/s44159-023-00240-6>

- Cislak, A., Cichocka, A., Wojcik, A. D., Milfont, T. L. (2021). Words not deeds: National narcissism, national identification, and support for greenwashing versus genuine proenvironmental campaigns. *Journal of Environmental Psychology*, 74, artykuł 101576. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101576>
- Cislak, A., Marchlewska, M., Wojcik, A. D., Śliwiński, K., Molenda, Z., Szczepańska, D., Cichocka, A. (2021). National narcissism and support for voluntary vaccination policy: The mediating role of vaccination conspiracy beliefs. *Group Processes Intergroup Relations*, 24(5), 701–719. <https://doi.org/10.1177/1368430220959451>
- Cislak, A., Wojcik, A. D., Cichocka, A. (2018). Cutting the forest down to save your face: Narcissistic national identification predicts support for anti-conservation policies. *Journal of Environmental Psychology*, 59, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.08.009>
- Cislak, A., Wójcik, A. D., Borkowska, J., Milfont, T. L. (2023). Secure and defensive forms of national identity and public support for climate policies. *PLOS Climate*, 2(6), artykuł e0000146. <https://doi.org/10.1371/journal.pclm.0000146>
- Cislak, A., Pyrczak, M., Mikiewicz, A., Cichocka, A. (2020). Brexit and Polesxit: Collective narcissism is associated with support for leaving the European Union. *Social Psychological Bulletin*, 15(1), 1–21. <https://doi.org/10.32872/spb.2645>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Cotton, P., Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>

- Cropanzano, R., Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252–265. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>
- Crowe, M. L., Lynam, D. R., Campbell, W. K., Miller, J. D. (2019). Exploring the structure of narcissism: Toward an integrated solution. *Journal of Personality*, 87(6), 1151–1169. <https://doi.org/10.1111/jopy.12464>
- Czapiński, J. (1994). *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Czapiński, J. (2004). Spotkanie dwóch tradycji: Hedonizmu i eudajmonizmu. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 13–17). PWN.
- Czarna, A. Z., Dufner, M., Clifton, A. D. (2014). The effects of vulnerable and grandiose narcissism on liking-based and disliking-based centrality in social networks. *Journal of Research in Personality*, 50, 42–45. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.02.004>
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 397–415. <https://doi.org/10.1002/job.2049>
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dickinson, K. A., Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of Personality Disorders, 17*(3), 188–207.
<https://doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Sapyta, J. J., Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry, 9*(1), 33–37. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3
- Doosje, B., Branscombe, N. R., Spears, R., Manstead, A. S. R. (1998). Guilty by association: When one's group has a negative history. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(4), 872–886. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.872>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*(1), 105–126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Aquino, K. (2012). A Social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal, 55*(3), 643–666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Durniat, K. (2012). Polish adaptation of L. Rosenstiel's and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology, 10*(1), 147–168.

- Efraty, D., Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105–112. <https://doi.org/10.1007/BF01016752>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eliot, T. S. (2004). *The complete poems and plays*. Faber and Faber.
- Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Ellemers, N., Spears, R., Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617–626. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>
- Ellemers, N., Spears, R., Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161–186. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11–17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Federico, C. M., de Zavala, A. G. (2018). Collective Narcissism and the 2016 US Presidential Vote. *Public Opinion Quarterly*, 82(1), 110–121. <https://doi.org/10.1093/poq/nfx048>
- Federico, C. M., Golec de Zavala, A. G., Baran, T. (2021). Collective narcissism, in-group satisfaction, and solidarity in the face of COVID-19. *Social Psychological and Personality Science*, 12(6), 1071–1081. <https://doi.org/10.1177/1948550620963655>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Forgas, J. P., Lantos, D. (2019). Understanding populism: Collective narcissism and the collapse of democracy in Hungary. W J. P. Forgas, K. Fiedler, W. Crano, *Applications of Social Psychology* (s. 267–291). Psychology Press.
- Foster, J. D., Campbell, W. K. (2007). Are there such things as “Narcissists” in social psychology? A taxometric analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1321–1332. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.04.003>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Freud, S. (1914). On narcissism: An introduction. W: J. Strachey (red.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (t. 14, s. 67–104). Hogarth Press.

- Gabriel, M. T., Critelli, J. W., Ee, J. S. (1994). Narcissistic illusions in self-evaluations of intelligence and attractiveness. *Journal of Personality*, *62*(1), 143–155.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00798.x>
- Galvin, B. M., Lange, D., Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, *40*(2), 163–181. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0103>
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, *63*(3), 509–537. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, *71*(1), 102–110.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.102>
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts: Distinctive aspects of identification and commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*(3), 301–315.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
- Gebauer, J. E., Sedikides, C., Verplanken, B., Maio, G. R. (2012). Communal narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(5), 854–878.
<https://doi.org/10.1037/a0029629>
- Gentile, B., Miller, J. D., Hoffman, B. J., Reidy, D. E., Zeichner, A., Campbell, W. K. (2013). A test of two brief measures of grandiose narcissism: The Narcissistic Personality Inventory–13 and the Narcissistic Personality Inventory-16. *Psychological Assessment*, *25*(4), 1120–1136. <https://doi.org/10.1037/a0033192>

- Gittell, J. H., Seidner, R., Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Golden, T. D., Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*, 44(4), 1573–1597. <https://doi.org/10.1177/0149206315615400>
- Golec de Zavala, A., Cichocka, A., Bilewicz, M. (2013). The paradox of in-Group love: Differentiating collective narcissism advances understanding of the relationship between in-Group and out-group attitudes. *Journal of Personality*, 81(1), 16–28.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00779.x>
- Golec de Zavala, A., Cichocka, A., Eidelson, R., Jayawickreme, N. (2009). Collective narcissism and its social consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1074–1096. <https://doi.org/10.1037/a0016904>
- Golec de Zavala, A., Cichocka, A., Iskra-Golec, I. (2013). Collective narcissism moderates the effect of in-group image threat on intergroup hostility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(6), 1019–1039. <https://doi.org/10.1037/a0032215>
- Golec de Zavala, A., Dyduch-Hazar, K., Lantos, D. (2019). Collective narcissism: Political consequences of investing self-worth in the ingroup's image. *Political Psychology*, 40(S1), 37–74. <https://doi.org/10.1111/pops.12569>
- Golec de Zavala, A., Federico, C. M., Sedikides, C., Guerra, R., Lantos, D., Mroziński, B., Cypryańska, M., Baran, T. (2020). Low self-esteem predicts out-group derogation via collective narcissism, but this relationship is obscured by in-group satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(3), 741–764.
<https://doi.org/10.1037/pspp0000260>

- Golec de Zavala, A., Guerra, R., Simão, C. (2017). The relationship between the Brexit vote and individual predictors of prejudice: Collective narcissism, right wing authoritarianism, social dominance orientation. *Frontiers in Psychology*, 8, artykuł 2023.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02023>
- Golec de Zavala, A., Peker, M., Guerra, R., Baran, T. (2016). Collective narcissism predicts hypersensitivity to in-group insult and direct and indirect retaliatory intergroup hostility: Collective narcissism and hypersensitivity to in-group image insult. *European Journal of Personality*, 30(6), 532–551. <https://doi.org/10.1002/per.2067>
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511–536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465–473.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.465>
- Górska, P., Stefaniak, A., Malinowska, K., Lipowska, K., Marchlewska, M., Budziszewska, M., Maciantowicz, O. (2020). Too great to act in solidarity: The negative relationship between collective narcissism and solidarity-based collective action. *European Journal of Social Psychology*, 50(3), 561–578. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2638>
- Gries, P., Sanders, M. A., Stroup, D. R., Cai, H. (2015). Hollywood in China: How american popular culture shapes Chinese views of the “beautiful imperialist” – an experimental analysis. *The China Quarterly*, 224, 1070–1082.
<https://doi.org/10.1017/S0305741015000831>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>

- Gronfeldt, B., Cislak, A., Marinthe, G., Cichocka, A. (2023). When less is more: Defensive national identity predicts sacrifice of ingroup profit to maximize the difference between groups. *Social Psychological and Personality Science* [artykuł opublikowany online].
<https://doi.org/10.1177/19485506231185406>
- Gronfeldt, B., Cislak, A., Sternisko, A., Eker, I., Cichocka, A. (2023). A small price to pay: National narcissism predicts readiness to sacrifice in-group members to defend the in-group's image. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(4), 612–626.
<https://doi.org/10.1177/01461672221074790>
- Gronfeldt, B., Cislak, A., Wyatt, M., Cichocka, A. (2023). Party people: Differentiating the associations of partisan identification and partisan narcissism with political skill, integrity, and party dedication. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(12), 1227–1239. <https://doi.org/10.1111/jasp.13009>
- Hadarics, M., Szabó, Z. P., Kende, A. (2020). The relationship between collective narcissism and group-based moral exclusion: The mediating role of intergroup threat and social distance. *Journal of Social and Political Psychology*, 8(2), 788–804.
<https://doi.org/10.5964/jspp.v8i2.1178>
- Haider, S., Jabeen, S., Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The Role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 29–37.
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193.
<https://doi.org/10.2307/258434>

- Hamer, K., Penczek, M., Bilewicz, M. (2018). Between universalistic and defensive forms of group attachment. The indirect effects of national identification on intergroup forgiveness. *Personality and Individual Differences*, *131*, 15–20.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.03.052>
- Hardaker, M., Sedikides, C., Tsakanikos, E. (2021). Hypervigilance to self-threat: Further experimental evidence for the mask model of narcissism. *Self and Identity*, *20*(2), 297–310. <https://doi.org/10.1080/15298868.2019.1667862>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 178–194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harms, P. D., Spain, S. M., Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, *22*(3), 495–509.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *37*(3), 159–169. <https://doi.org/10.1037/h0087253>
- Harris, G. E., Cameron, J. E., Lang, J. (2011). Identification with community-based HIV agencies as a correlate of turnover intentions and general self-efficacy. *Journal of Community Applied Social Psychology*, *21*(1), 41–54. <https://doi.org/10.1002/casp.1059>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 96–107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Hart, W., Richardson, K., Tortoriello, G., Tullett, A. (2017). Strategically out of control: A self-presentational conceptualization of narcissism and low self-control. *Personality and Individual Differences*, *114*, 103–107. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.046>

- Hart, W., Tortoriello, G. K., Richardson, K. (2018). Narcissists' perceptions of narcissistic behavior. W: A. D. Hermann, A. B. Brunell i J. D. Foster (red.), *Handbook of Trait Narcissism* (s. 283–290). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92171-6_30
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haslam, C., Haslam, S. A., Jetten, J., Cruwys, T., Dingel, G. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Hendin, H. M., Cheek, J. M. (1997). Assessing hypersensitive narcissism: A reexamination of Murray's Narcism Scale. *Journal of Research in Personality*, 31(4), 588–599. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2204>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. W: M. P. Zanna (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (t. 30, s. 1–46). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>

- Hogan, R., Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hogan, R., Kaiser, R. B., Sherman, R. A., Harms, P. D. (2021). Twenty years on the dark side: Six lessons about bad leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(3), 199–213. <https://doi.org/10.1037/cpb0000205>
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. W: M. P. Zanna (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (t. 35, s. 1–52). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01001-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01001-3)
- Hogg, M. A., Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., Rast, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Horvath, S., Morf, C. C. (2009). Narcissistic defensiveness: Hypervigilance and avoidance of worthlessness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1252–1258. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.07.011>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Hox, J., Moerbeek, M., van de Schoot, R. (2018). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.

- Hox, J., Van De Schoot, R., Matthijsse, S. (2012). How few countries will do? Comparative survey analysis from a Bayesian perspective. *Survey Research Methods*, 6(2), 87–93.
<https://doi.org/10.18148/SRM/2012.V6I2.5033>
- Huddy, L., Del Ponte, A. (2019). National identity, pride, and chauvinism—Their origins and consequences for globalization attitudes. W: G. Gustavsson i D. Miller (red.), *Liberal nationalism and its critics: Normative and empirical questions* (s. 38–56). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198842545.003.0003>
- Huddy, L., Khatib, N. (2007). American patriotism, national identity, and political involvement. *American Journal of Political Science*, 51(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2007.00237.x>
- James, L. A., James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739–751.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.
<https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Jaracz, K., Kalfoss, M., Gorna, K., Bączyk, G. (2006). Quality of life in Polish respondents: Psychometric properties of the Polish WHOQOL – Bref. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 20(3), 251–260. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2006.00401.x>
- Jasko, K., Webber, D., Kruglanski, A. W., Gelfand, M., Taufiqurrohman, M., Hettiarachchi, M., Gunaratna, R. (2020). Social context moderates the effects of quest for significance on violent extremism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(6), 1165–1187.
<https://doi.org/10.1037/pspi0000198>

- Jing, E. L., Gellatly, I. R., Feeney, J. R., Inness, M. (2023). Social undermining and three forms of organizational commitment: The moderating role of employees' attachment style. *Journal of Personnel Psychology*, 22(1), 31–42. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000307>
- Jordan, C. H., Spencer, S. J., Zanna, M. P., Hoshino-Browne, E., Correll, J. (2003). Secure and defensive high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 969–978. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.5.969>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., LePine, J. A., Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kark, R., Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351846>
- Kernberg, O. (1974). Barriers to falling and remaining in love. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 22(3), 486–511. <https://doi.org/10.1177/000306517402200302>
- Kernberg, O. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. Jason Aronson.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C.-R., Berry, A., Harlow, T. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1190–1204. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.6.1190>
- Kernis, M. H., Grannemann, B. D., Barclay, L. C. (1989). Stability and level of self-esteem as predictors of anger arousal and hostility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 1013–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.6.1013>
- Kernis, M. H., Lakey, C. E., Heppner, W. L. (2008). Secure versus fragile high self-esteem as a predictor of verbal defensiveness: Converging findings across three different markers. *Journal of Personality*, 76(3), 477–512. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00493.x>
- Kernis, M. H., Sun, C.-R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1002>
- Kesenheimer, J. S., Greitemeyer, T. (2021). Greenwash yourself: The relationship between communal and agentic narcissism and pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 75, artykuł 101621. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101621>
- Kets de Vries, M. F. R. K., Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601. <https://doi.org/10.1177/001872678503800606>
- Kets de Vries, M. F. R. K., Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266. <https://doi.org/10.2307/258459>

- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, *61*(2), 121.
<https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M., Waterman, M. B. (2003). Dimensions of well-being and mental health in adulthood. W: M. H. Bornstein, L. Davidson, C. L. M. Keyes i K. A. Moore (red.), *The Crosscurrents in Contemporary Psychology Series: Well-being. Positive development across the life course* (s. 477–497). Erlbaum.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, *24*(1), 33–41. <https://doi.org/10.1037/h0033390>
- Kohut, H. (1977). *The restoration of the self*. International Universities Press.
- Konrath, S., Bushman, B. J., Campbell, W. K. (2006). Attenuating the link between threatened egotism and aggression. *Psychological Science*, *17*(11), 995–1001.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01818.x>
- Kosterman, R., Feshbach, S. (1989). Toward a measure of patriotic and nationalistic attitudes. *Political Psychology*, *10*(2), 257–274. <https://doi.org/10.2307/3791647>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment Health*, *31*(6), 438–449.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Krizan, Z., Herlache, A. D. (2018). The narcissism spectrum model: A synthetic view of narcissistic personality. *Personality and Social Psychology Review*, *22*(1), 3–31.
<https://doi.org/10.1177/1088868316685018>
- Larkin, B., Fink, J. S. (2019). Toward a better understanding of fan aggression and dysfunction: The moderating role of collective narcissism. *Journal of Sport Management*, *33*(2), 69–78. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0012>

- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W., Spears, R. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(1), 144–165. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.144>
- Leckelt, M., Küfner, A. C. P., Nestler, S., Back, M. D. (2015). Behavioral processes underlying the decline of narcissists' popularity over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, *109*(5), 856–871. <https://doi.org/10.1037/pspp0000057>
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *141*(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lee, K., Kim, E., Bhawe, D. P., Duffy, M. K. (2016). Why victims of undermining at work become perpetrators of undermining: An integrative model. *Journal of Applied Psychology*, *101*(6), 915–924. <https://doi.org/10.1037/apl0000092>
- Lowik, S., van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., Groen, A. (2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, *50*(2), 239–256. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00352.x>
- Lynch, J., Benson, A. J. (2023). Putting Oneself ahead of the group: The liability of narcissistic leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin* [artykuł opublikowany online]. <https://doi.org/10.1177/01461672231163645>
- Lyons, P. A., Kenworthy, J. B., Popan, J. R. (2010). Ingroup identification and group-level narcissism as predictors of U.S. citizens' attitudes and behavior toward Arab immigrants. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(9), 1267–1280. <https://doi.org/10.1177/0146167210380604>

- Lyubomirsky, S., Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155.
<https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Łaguna, M. (2018). Wprowadzenie do wielopoziomowej analizy danych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 377–394. <https://doi.org/10.14656/PFP20180209>
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marchlewska, M., Cichocka, A. (2017). An autobiographical gateway: Narcissists avoid first-person visual perspective while retrieving self-threatening memories. *Journal of Experimental Social Psychology*, 68, 157–161. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.06.003>
- Marchlewska, M., Cichocka, A., Jaworska, M., Golec de Zavala, A., Bilewicz, M. (2020). Superficial ingroup love? Collective narcissism predicts ingroup image defense, outgroup prejudice, and lower ingroup loyalty. *British Journal of Social Psychology*, 59(4), 857–875. <https://doi.org/10.1111/bjso.12367>
- Marchlewska, M., Cichocka, A., Łozowski, F., Górska, P., Winiewski, M. (2019). In search of an imaginary enemy: Catholic collective narcissism and the endorsement of gender conspiracy beliefs. *The Journal of Social Psychology*, 159(6), 766–779.
<https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1586637>
- Marchlewska, M., Cichocka, A., Panayiotou, O., Castellanos, K., Batayneh, J. (2018). Populism as identity politics: Perceived in-group disadvantage, collective narcissism, and

- support for populism. *Social Psychological and Personality Science*, 9(2), 151–162.
<https://doi.org/10.1177/1948550617732393>
- Mashuri, A., van Leeuwen, E., Zaduqisti, E., Sukmawati, F., Sakdiah, H., Herani, I. (2022).
The psychological antecedents of resistance to humanitarian aid. *Group Processes
Intergroup Relations*, 25(1), 280–297. <https://doi.org/10.1177/1368430220962179>
- Maslach, C., Guzowska-Dąbrowska, M., Leiter, M. P., Sęk, H. (2011). *Prawda o wypaleniu
zawodowym: Co zrobić ze stresem w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of
Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (Bombie). (2009). How
low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior
and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- McClelland, D. C., Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success
in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>
- McFadyen, M. A., Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation:
Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of
Management Journal*, 47(5), 735–746. <https://doi.org/10.2307/20159615>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Co.
- Meurs, J. A., Fox, S., Kessler, S. R., Spector, P. E. (2013). It's all about me: The role of
narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work
behaviour. *Work Stress*, 27(4), 368–382. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.849776>

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, D., Ali, S. (2014). Testing the national identity argument. *European Political Science Review*, 6(2), 237–259. <https://doi.org/10.1017/S1755773913000088>
- Miller, J. D., Back, M. D., Lynam, D. R., Wright, A. G. C. (2021). Narcissism today: What we know and what we need to learn. *Current Directions in Psychological Science*, 30(6), 519–525. <https://doi.org/10.1177/09637214211044109>
- Miller, J. D., Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of Personality*, 76(3), 449–476.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00492.x>
- Miller, J. D., Campbell, W. K., Pilkonis, P. A. (2007). Narcissistic personality disorder: Relations with distress and functional impairment. *Comprehensive Psychiatry*, 48(2), 170–177. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2006.10.003>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis: Variants of narcissism. *Journal of Personality*, 79(5), 1013–1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., McCain, J. L., Few, L. R., Crego, C., Widiger, T. A., Campbell, W. K. (2016). Thinking structurally about narcissism: An examination of the Five-Factor Narcissism Inventory and its components. *Journal of Personality Disorders*, 30(1), 1–18.
https://doi.org/10.1521/pedi_2015_29_177
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.

- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morf, C. C., Rhodewalt, F. (1993). Narcissism and self-Evaluation maintenance: Explorations in object relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 668–676. <https://doi.org/10.1177/0146167293196001>
- Morf, C. C., Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Moscoso, S., Salgado, J. F. (2021). Meta-analytic examination of a suppressor effect on subjective well-being and job performance relationship. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(2), 119–131. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a13>
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0402>
- Müller, M. (2017). Long lost: The emotional side of identification - complementing SIT with psychoanalytic insights. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1056492616646453>
- Muthén, L. K., Muthén, B. O. (2009, maj 27-28). *CIs: Unstandardized vs. Standardized*. Mplus/Discussion. <https://www.statmodel.com/discussion/messages/11/4331.html?1426677590>
- Muthén, L. K., Muthén, B. O. (2017). *MPlus. Statistical analysis with latent variables user's guide* (Eighth Edition) [Software]. Muthén Muthén. https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf

- Nehrlich, A. D., Gebauer, J. E., Sedikides, C., Schoel, C. (2019). Agentic narcissism, communal narcissism, and prosociality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(1), 142–165. <https://doi.org/10.1037/pspp0000190>
- Nezvicka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703–723. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>
- Nezlek, J. B. (2001). The motivational and cognitive dynamics of day-to-day social life. W: J. P. Forgas, K. D. Williams i L. Wheeler (red.), *The social mind: Cognitive and motivational aspects of interpersonal behavior* (s. 92–111). Cambridge University Press.
- Nezlek, J. B. (2012). Multilevel modeling for psychologists. W: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf i K. J. Sher (red.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 3: Data analysis and research publication*. (s. 219–241). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13621-011>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nowak, B., Brzóška, P., Piotrowski, J., Sedikides, C., Żemojtel-Piotrowska, M., Jonason, P. K. (2020). Adaptive and maladaptive behavior during the COVID-19 pandemic: The roles of Dark Triad traits, collective narcissism, and health beliefs. *Personality and Individual Differences*, 167, artykuł 110232. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110232>
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: The Swedish

- WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(1), 51–55.
<https://doi.org/10.1136/oem.2008.039362>
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., Akehurst, S. (2016). The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84(2), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>
- Ong, C. W., Roberts, R., Woodman, T., Arthur, C. A. (2022). The leader ship was destined to sink: An examination of dominance and prestige on the rise and fall of the narcissistic leader. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 26(4), 356–364.
<https://doi.org/10.1037/gdn0000177>
- Ostroff, C. (1993). The Effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56–90. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. W: I. B. Weiner (red.), *Handbook of Psychology* (wyd. 1, s. 565–593). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

- Paulhus, D. L., Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L. (2004). Two replicable suppressor situations in personality research. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 303–328. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_7
- Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365–379. <https://doi.org/10.1037/a0016530>
- Pincus, A. L., Cain, N. M., Wright, A. G. C. (2014). Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability in psychotherapy. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(4), 439–443. <https://doi.org/10.1037/per0000031>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. W: L. Crothers i C. Lockhart (red.), *Culture and politics: A reader* (s. 223–234). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_12
- Radkiewicz, P., Zieliński, M. W. (2010). Hierarchiczne modele liniowe. Co nam dają i kiedy warto je stosować. *Psychologia Społeczna*, 5(2/3), 217–233.
- Randsley de Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540–557. <https://doi.org/10.1002/ejsp.553>
- Raskin, R., Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590–590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>

- Raskin, R., Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Reysen, S., Katzarska-Miller, I., Nesbit, S. M., Pierce, L. (2013). Further validation of a single-item measure of social identification: Single-item measure of social identification. *European Journal of Social Psychology*, 43(6), 463–470. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1973>
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhodewalt, F., Madrian, J. C., Cheney, S. (1998). Narcissism, self-knowledge organization, and emotional reactivity: The effect of daily experiences on self-esteem and affect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(1), 75–87. <https://doi.org/10.1177/0146167298241006>
- Rhodewalt, F., Morf, C. C. (1998). On self-aggrandizement and anger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 672–685. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.672>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ritter, K., Dziobek, I., Preißler, S., Rüter, A., Vater, A., Fydrich, T., Lammers, C.-H., Heekeren, H. R., Roepke, S. (2011). Lack of empathy in patients with narcissistic personality disorder. *Psychiatry Research*, 187(1–2), 241–247. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2010.09.013>
- Roccas, S., Klar, Y., Liviatan, I. (2006). The paradox of group-based guilt: Modes of national identification, conflict vehemence, and reactions to the in-group's moral violations.

Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 698–711.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.698>

Rogoza, M., Marchlewska, M., Rogoza, R. (2023). Towards integration of communal narcissism within the structure of the narcissistic personality traits. *Journal of Research in Personality*, 102, artykuł 104316. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2022.104316>

Rogoza, R., Crowe, M. L., Jamison, L., Ciecuch, J., Strus, W. (2022). Support for the three-factor model of narcissism and its personality underpinnings through the lens of the network psychometrics. *Psychological Assessment*, 34(9), 880–890.

<https://doi.org/10.1037/pas0001149>

Rohmann, E., Neumann, E., Herner, M. J., Bierhoff, H.-W. (2012). Grandiose and vulnerable narcissism: Self-construal, attachment, and love in romantic relationships. *European Psychologist*, 17(4), 279–290. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000100>

Rose, P., Campbell, W. K. (2004). Greatness feels good: A telic model of narcissism and subjective well-being. W: F. Columbus (red.), *Advances in psychology research* (t. 31, s. 1–25). Nova Science Publishers.

Rosenstiel, L., Boegel, R. (1992). *Betriebsklima Geht Jeden An*. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.

Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

- Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39.
<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Schatz, R. T., Staub, E., Lavine, H. (1999). On the varieties of national attachment: Blind versus constructive patriotism. *Political Psychology*, 20(1), 151–174.
<https://doi.org/10.1111/0162-895X.00140>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. W: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (s. 373–414). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-012>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On The etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Sedikides, C., Campbell, W. K. (2017). Narcissistic force meets systemic resistance: The energy clash model. *Perspectives on Psychological Science*, 12(3), 400–421.
<https://doi.org/10.1177/1745691617692105>
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–416. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.400>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. <https://www.storytel.com/pl/pl/books/flourish-a-visionary-new-understanding-of-happiness-and-well-being-116817>.

- Shanock, L. R., Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 689–695.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Smith, L. G. E., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., Smith, J. R. (2012). Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification. *British Journal of Management, 23*(1), 45–64.
- Smith, M. M., Sherry, S. B., Chen, S., Saklofske, D. H., Flett, G. L., Hewitt, P. L. (2016). Perfectionism and narcissism: A meta-analytic review. *Journal of Research in Personality, 64*, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.07.012>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 1001–1024.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., Van Dick, R. (2017). A Meta-Analytic Review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review, 21*(4), 303–335. <https://doi.org/10.1177/1088868316656701>
- Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. W: H. Tajfel (red.), *Differentiation between social groups* (s. 77–100). Academic Press.

- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W: W. G. Austin i S. Worchel (red.), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33–37). CA: Brooks/Cole.
- Tatarkiewicz, W. (1990). *O szczęściu*. PWN.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67–85.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.67>
- Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. W: H. Tajfel (red.), *Social identity and intergroup relations* (s. 15–40). Cambridge University Press.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261–272. <https://doi.org/10.1177/0146167202239051>
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 207–226.
<https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>

- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- van Knippenberg, D., De Cremer, D., van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(2), 113–140. <https://doi.org/10.1080/13594320701275833>
- van Knippenberg, D., Hogg, M. (2003). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446216170>
- van Knippenberg, D., van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- van Veldhoven, M., Peccei, R. (2015). Contextualizing individual well-being and performance at work. W: M. van Veldhoven i R. Peccei (red.), *Well-being and performance at work: The role of context* (s. 1–14). Psychology Press.
- Van Vugt, M., Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(4), 585–598. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.4.585>
- Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist, 63*(3), 182–196. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
- van Zomeren, M., Postmes, T., Spears, R. (2008). Toward an integrative social identity model of collective action: A quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives. *Psychological Bulletin, 134*(4), 504–535. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.504>

- van Zomeren, M., Spears, R., Leach, C. W. (2008). Exploring psychological mechanisms of collective action: Does relevance of group identity influence how people cope with collective disadvantage? *British Journal of Social Psychology*, *47*(2), 353–372.
<https://doi.org/10.1348/014466607X231091>
- Vlaisavljevic, V., Cabello-Medina, C., Pérez-Luño, A. (2016). Coping with diversity in alliances for innovation: The role of relational social capital and knowledge codifiability. *British Journal of Management*, *27*(2), 304–322. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12155>
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Watts, A. L., Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Miller, J. D., Campbell, W. K., Waldman, I. D., Rubenzer, S. J., Faschingbauer, T. J. (2013). The double-edged sword of grandiose narcissism: Implications for successful and unsuccessful leadership among U.S. presidents. *Psychological Science*, *24*(12), 2379–2389.
<https://doi.org/10.1177/0956797613491970>
- WHOQOL Group, WHO, Div of Mental Health, Geneva. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization. *Social Science Medicine*, *41*(10), 1403–1409.
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00112-K](https://doi.org/10.1016/0277-9536(95)00112-K)
- Widerszal-Bazyl, M. (2017). Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) – psychometric properties of selected scales in the Polish version. *Medycyna Pracy*, *68*(3).
<https://doi.org/10.13075/mp.5893.00443>

- Winnicott, D. W. (1960). Ego distortion in terms of true and false self. W: D. W. Winnicott (red.), *The maturational processes and the facilitating environment: Studies in the theory of emotional development* (s. 140–152). Karnac Books.
- Wojciszke, B., Abele, A. E. (2008). The primacy of communion over agency and its reversals in evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 38(7), 1139–1147.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.549>
- World Health Organization. (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Pobrane 20 marca 2023 z: <https://www.who.int/about/accountability/governance/constitution>
- Wright, A. G., Edershile, E. A. (2018). Issues resolved and unresolved in pathological narcissism. *Current Opinion in Psychology*, 21, 74–79.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.10.001>
- Wright, T. A., Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
<https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wright, T. A., Bonett, D. G., Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 277–284. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00539.x>
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 34(3), 146–150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>

- Wurst, S. N., Gerlach, T. M., Dufner, M., Rauthmann, J. F., Grosz, M. P., Küfner, A. C. P., Denissen, J. J. A., Back, M. D. (2017). Narcissism and romantic relationships: The differential impact of narcissistic admiration and rivalry. *Journal of Personality and Social Psychology, 112*(2), 280–306. <https://doi.org/10.1037/pspp0000113>
- Yustisia, W., Putra, I. E., Kavanagh, C., Whitehouse, H., Rufaedah, A. (2020). The role of religious fundamentalism and tightness-looseness in promoting collective narcissism and extreme group behavior. *Psychology of Religion and Spirituality, 12*(2), 231–240. <https://doi.org/10.1037/rel0000269>
- Zalewska, A. (2003). Skala Satysfakcji z Pracy: Pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica, 7*, 49–61.
- Zeigler-Hill, V. (2006). Discrepancies between implicit and explicit self-esteem: Implications for narcissism and self-esteem instability. *Journal of Personality, 74*(1), 119–144. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00371.x>
- Zeigler-Hill, V., Myers, E. M., Clark, C. B. (2010). Narcissism and self-esteem reactivity: The role of negative achievement events. *Journal of Research in Personality, 44*(2), 285–292. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.02.005>
- Zohar, D., Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. W: S. W. J. Kozlowski (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (wyd. 1, t. 1, s. 643–666). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>
- Żemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J. P., Maltby, J. (2017). Agentic and communal narcissism and satisfaction with life: The mediating role of psychological entitlement and self-esteem. *International Journal of Psychology, 52*(5), 420–424. <https://doi.org/10.1002/ijop.12245>

Żemojtel-Piotrowska, M., Clinton, A., Piotrowski, J. (2014). Agentic and communal narcissism and subjective well-being: Are narcissistic individuals unhappy? A research report. *Current Issues in Personality Psychology*, 2(1), 10–16.

<https://doi.org/10.5114/cipp.2014.43097>

Żemojtel-Piotrowska, M., Czarna, A. Z., Piotrowski, J., Baran, T., Maltby, J. (2016).

Structural validity of the Communal Narcissism Inventory (CNI): The bifactor model.

Personality and Individual Differences, 90, 315–320.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.11.036>