

dr hab. Dorota Merecz-Kot, prof. UŁ  
Instytut Psychologii, UŁ  
Zakład Psychologii Pracy, Organizacji  
i Doradztwa Kariery  
al. Rodziny Scheiblerów 2,  
90-128 Łódź  
Email: dorota.merecz@now.uni.lodz.pl

Łódź, dn. 28.05.2024

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Justyny Bąby pt.:**

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

przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Aleksandry Cisał-Wójcik

**Wstęp**

Doktorantka podjęła wyzwanie badawcze zmierzające do określenia charakteru związków pomiędzy formą narcyzmu indywidualnego lidera, formą jego identyfikacji organizacyjnej, formą identyfikacji organizacyjnej pracowników a funkcjonowaniem pracowników na poziomie indywidualnym (satysfakcja z pracy, wypalenie zawodowe i jakość życia w pracy) i grupowym (klimat relacji, wsparcie społeczne i tendencje destrukcyjne). Konceptualizacja badania ma charakter nowatorski i jednocześnie porządkujący dotychczasowy stan wiedzy.

Współcześnie dobra jakość relacji w pracy oraz dbałość o dobrostan pracowników stanowi istotny czynnik uwzględniany przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w określonej organizacji. Oczekiwania wobec liderów w organizacjach są wysokie. Szczególną wrażliwość na charakter kontekstualnych czynników występujących w środowisku pracy wykazują młode pokolenia pracowników od Millenialsów po Zetki. Millenialsi oczekują od liderów dużego zaangażowania, otwartości, wrażliwości kulturowej i relacyjnej, przystępności i wysokiej etycznej próby (Omilion-Hodges i Sugg, 2019). Od środowiska pracy, oczekują zaś wyzwań i

szybkiego uznania ich wkładu, szybkiego tempa kariery, pozytywnej atmosfery opartej na otwartej komunikacji (Myers i Sadaghiani, 2010). Podobnie przedstawiciele pokolenia Z (w szczególności kobiety) oczekują, że ich praca przynosić będzie nie tylko stabilność, szansę na rozwój kariery, zadowalające zarobki, ale także środowisko pracy będzie źródłem ich przyjemności, generowało pozytywną atmosferę dla pracy zespołowej, wzmacniało pozytywne wspierające relacje pomiędzy samymi pracownikami oraz pracownikami i kadrą zarządzającą, promowało WLB (Lassleben, Hofmann, 2023). Tzw. Zetki przywiązują wagę do równości, inkluzywności i różnorodności w miejscu pracy, wysoko cenią nastawionych na budowanie warunków do współpracy, wzmacniających zespoły i gotowych na przyjęcie nawet bardzo trudnych informacji zwrotnych (np. Kawka i Borovac-Zekan, 2023). W wypełnianiu tych wszystkich oczekiwań niebagatelną rolę odgrywają liderzy- ich cechy osobowe, przekonania, style funkcjonowania, umiejętności i kompetencje kształtują w znaczącym stopniu klimat organizacyjny, postawy i zachowania pracownicze, bezpośrednio i pośrednio kształtują oddziałując na dobrostan pracowników i sukces samej organizacji. Nie bez znaczenia jest też sama postawa pracowników wobec organizacji i zespołu pracowniczego.

Rozróżnienie form identyfikacji pracowniczej – narcyzmu organizacyjnego i bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej oraz form narcyzmu liderek, a także form identyfikacji liderów i włączenie ich wszystkich do testowanych modeli związków z miarami dobrostanu i relacji pozwala na lepsze zrozumienie relacji pomiędzy badanymi fenomenami.

Inspirujące wyniki jej pracy mają także wymiar aplikacyjny. Powinny się stać przyczynkiem do większej uważności na cechy i kompetencje liderów mogące wpływać na relacje w pracy i dobrostan pracowników zarówno w procesach rekrutacyjnych jak i ocenie pracy osób piastujących funkcje kierownicze w organizacjach. Ponadto uzyskane wyniki są wskazaniem dla działań wzmacniających bezpieczną identyfikację pracowników z organizacją, która wzmacnia pozytywną ocenę klimatu relacji i może przekładać się na lepsze funkcjonowanie osób w relacjach pracowniczych, a co za tym idzie sprzyjać ograniczeniu zachowań kontrproduktywnych ( w tym tych o charakterze przemocowym).

### **Struktura, zawartość pracy doktorskiej i uwagi do rozprawy**

Praca liczy 336 stron i składa się ze spisu treści, streszczenia w języku polskim i angielskim, wstępu, 4 rozdziałów teoretycznych zawierających między innymi konceptualizację

kluczowych pojęć w ujęciu historycznym, przeglądy badań oraz podsumowania, 1 rozdziału opisującego cele, założenia, metodologię, wyniki badań własnych i podsumowania, oraz 1 rozdziału poświęconego omówieniu wyników badań własnych w kontekście innych danych literaturowych, wskazaniu implikacji teoretycznych i praktycznych, ograniczeń projektu badawczego oraz kierunków przyszłych badań. W rozdziale tym Doktorantka zawarła również ogólne wnioski płynące z badań własnych. Rozprawa oparta jest na imponującej liczbie źródeł – sama bibliografia przedstawiona jest na 41 stronach maszynopisu. Struktura manuskryptu spełnia wymagania formalne stawiane pracom doktorskim w SWPS Uniwersytecie Humanistycznospołecznym. Rozprawa doktorska jest starannie wyedytowana i odpowiada rekomendacjom APA.

Wybór bibliograficzny Doktorantki jest adekwatny do podejmowanej tematyki i zawiera publikacje polsko- i anglojęzyczne, uznawane za prace o wysokiej wartości merytorycznej.

Praca rozpoczyna się udanym Wstępem wprowadzającym w problematykę badań własnych, krótko puentującym stan wiedzy w interesującym Doktorantkę obszarze. We Wstępie Doktorantka wskazuje zarówno na kamienie milowe jak i deficyty dotychczas przeprowadzanych badań, które stają się podłożem do sformułowania celów własnego projektu badawczego. Wstęp stanowi mocne zarysowanie problemu jaki Doktorantka podejmuje się rozwiązać w zrealizowanym przez siebie przedsięwzięciu naukowym. Zawiera on również informacje o strukturze rozprawy doktorskiej i jej zawartości. Nie mam zastrzeżeń do tej części pracy, oprócz małej uwagi technicznej: wstęp nie opatrzony jest tytułem (str.9) choć ten tytuł występuje w spisie treści.

Rozdział I zatytułowany *Ciemne i jaśniejsze strony narcyzmu indywidualnego u liderów* wprowadza czytelnika w problematykę narcyzmu w ogólności i narcyzmu u liderów w szczególności. Autorka swobodnie korzysta z wiedzy pochodzącej z różnych subdyscyplin psychologii, udanie tę wiedzę integruje tworząc esencjonalny opis znaczących conceptualizacji narcyzmu i głównych nurtów badawczych nad narcyzmem, jego funkcjami i efektami w obszarze relacyjnym i organizacyjnym. Doceniam wybory dokonywane przez Doktorantkę – z bogatej literatury przedmiotu wybrała znaczące pozycje ciekawie je ze sobą konfrontując zachowując przy tym ciągłość, wartość i logikę wywodu.

## *Rozdział II Identyfikacja z organizacją jako ważny czynnik kształtujący funkcjonowanie organizacji i jej członków*

W tym rozdziale Autorka wprowadza w problematykę identyfikacji z organizacją, ukazuje ją w szerszym kontekście takich fenomenów jak identyfikacja z grupą czy tożsamość społeczna w ujęciu Tajfelowskiej SIT, za Cameronem (2004) wskazuje na wielowymiarowość identyfikacji i akcentuje zróżnicowane efekty wynikające z tej wielowymiarowości. Skupia się także na analizie podobieństw i różnic w zakresie uzyskiwanych efektów siły identyfikacji z grupą i jej form. Doktorantka pięknie wskazuje na istotne braki w badaniach dotyczących identyfikacji na polu psychologii organizacji i dojrzałe je kontrastuje z osiągnięciami w obszarze badań społecznych.

## *Rozdział III Jakość relacji w organizacji i dobrostan w pracy jako grupowe i indywidualne aspekty efektywnego funkcjonowania w organizacji*

Rozdział ten poświęcony jest analizie znaczenia jakości relacji w organizacji i dobrostanu w pracy dla funkcjonowania pracowników i organizacji. Zabrakło mi tu uzasadnienia wyboru tematyki- pojęcie relacji w organizacji jest niezwykle pojemne, podobnie jak pojęcie dobrostanu, obydwa mogą być operacjonalizowane na wiele różnych sposobów. Oczywiście rozprawa doktorska wymaga selekcji wątków, której Doktorantka, wedle własnego zamysłu dokonała, ale ponieważ nie zaznaczyła powodów swojego wyboru, pozostają jako czytelniczka w niedosyć i ciekawości- dlaczego te a nie inne emanacje jakości relacji i dobrostanu w organizacji zostały przez autorkę zauważone i omówione a inne pominięte? W moim odczuciu, warto byłoby ten aspekt mocniej zaakcentować we wstępie do rozdziału oraz określić i uzasadnić wybór.

### *Uwagi ogólne do rozdziałów teoretycznych:*

Nie mogę odmówić sobie przyjemności pewnej ogólnej konstatacji- rozdziały teoretyczne pracy są erudycyjne i doskonale skonstruowane. W tytułach i śródtytułach (np. Narcyzm liderów jak miecz obosieczny- pozytywne i negatywne manifestacje- str 27), ale i nie tylko ujawnia się sprawność i talent Doktorantki w zakresie używania słowa- językowe perełki porównań wraz z nienudnym naukowym, osadzonym w konkrety i logicznym wywodem, zachęcają do zagłębienia się w tekst, rozbudzają ciekawość. Analiza literatury przedmiotu dokonana przez Doktorantkę konsekwentnie prowadzi do wskazania istotnych braków w

wiedzy w obszarze zainteresowań Autorki i wiedzy czytelnika ku celom, pytaniom i hipotezom badawczym.

#### *Rozdział IV Badania własne*

Autorka przedstawia metodologię badań własnych stawia 6 hipotez badawczych, opisuje plan analiz statystycznych i raportuje wyniki. W opisie badania I w części *Metoda*, do opisu uczestników badania wkradł się wątek proceduralny cyt.: *Rekrutacja firm odbywała się za pośrednictwem portalu LinkedIn oraz stowarzyszeń zrzeszających organizacje biznesowe (...)* (str.83). Z mojej perspektywy ten passus winien znaleźć się w części *Schemat i Procedura*. Analogiczna uwaga dotyczy Badania II.

Doceniam fakt, że przy opisie Badania II Doktorantka unika zbędnych powtórzeń w opisie zmiennych (podając jedynie ich nazwy i metody ich pomiaru wraz z współczynnikami Alfa Cronbacha) i procedurze badania.

Metoda wielopoziomowej analizy danych, którą wybrała Doktorantka w moim odczuciu jest optymalna dla realizacji postawionego celu i weryfikacji sformułowanych hipotez.

Wyniki zostały przedstawione klarownie w systematyczny i esencjonalny sposób. Tabele i ryciny są czytelne i instruktywne.

W badaniu 1 Doktorantce udało się pozytywnie zweryfikować hipotezę 1 dotyczącą różnicowanych efektów narcyzmu sprawczego i wrażliwego vs jego formą wspólnotową w kontekście postrzeganej przez pracowników jakości relacji społecznych w organizacji, hipotezę 2 dotyczącą związków pomiędzy formami identyfikacji liderów a jakością relacji w organizacji, co wskazuje na benefity relacyjne płynące z bezpiecznej formy identyfikacji liderów.

Nie zgadzam się natomiast, ze sformułowaniem, że hipotezy 3 i 4 zostały częściowo potwierdzone str. 176-178. Hipotezę można jedynie przyjąć lub odrzucić. W tym względzie będę upierać się przy podejściu konserwatywnym jako jedynym, które daje szansę na klarowność wniosków formułowanych na podstawie badań. W moim przekonaniu lepiej byłoby powiedzieć, że hipotez 3 i 4 nie potwierdzono i jednocześnie zauważono istotne relacje pomiędzy specyficznymi zmiennymi. Analogiczna uwaga tyczy się hipotezy 6

Brak potwierdzenia dla hipotezy 5 mówiącej o związkach narcyzmu organizacyjnego i identyfikacji organizacyjnej liderów z dobrostanem pracowników jest ciekawym wynikiem, wymagającym dalszych eksploracji.

Badanie II, którego podstawowym celem było weryfikacja tych samych hipotez w zespołach pochodzących z tej samej organizacji w odniesieniu do liderów niższego szczebla przyniosło nieco inne wyniki. Co może oznaczać, że np. rola badanych zmiennych niezależnych ujawnia się kontekstowo. Pytania narastające wokół tego dysonansu w wynikach (jak np. (1) Dlaczego narcyzm wrażliwy na poziomie top managementu wiąże się z objawami wypalenia zawodowego u pracowników, a ta sama forma narcyzmu u liderów operacyjnych, z którymi pracownicy najczęściej mają kontakt nie ma znaczenia, (2) Dlaczego forma identyfikacji organizacyjnej liderów wyższego szczebla ma znaczenie dla klimatu relacji a forma identyfikacji organizacyjnej liderów operacyjnych tego znaczenia nie ma?) wyznaczają interesujący kierunek dalszych badań. Metaforycznie można by rzec, że wzór uzyskanych relacji wyłaniających się z analiz Doktorantki wskazuje, że trucizna podana inną ręką przestaje być trucizną... Nie do końca przekonuje mnie tu hipoteza Doktorantki zaprezentowana na str. 270 omówienia wyników sugerująca jakoby cechy liderów organizacyjnych były mniej istotne niż cechy liderów ze szczytu hierarchii dla kształtowania klimatu relacji w organizacji. Reguła dawka-efekt sugeruje związek odwrotny- częstość narażenia na kontakt powinna być związana z uzyskiwanym skutkiem. Chyba, że te same cechy mają różną ekspresję emocjonalną i behawioralną w zależności od poziomu przywództwa. To zaiste ciekawy punkt do polemiki naukowej, który odbieram jako pozytywny i inspirujący efekt projektu zrealizowanego przez Doktorantkę.

Ostatnia część pracy- *Rozdział V to Ogólna dyskusja wyników*. Autorka z dużą wnikliwością analizuje konstelacje uzyskanych przez siebie wyników, odnosi je do opublikowanych już doniesień z badań empirycznych, pozycjonuje w szerszych kontekstach teoretycznych, wyodrębniając dla porządku 3 podrozdziały poświęcone kolejno roli indywidualnego narcyzmu leaderskiego, roli form identyfikacji organizacyjnej liderów i roli form identyfikacji organizacyjnej pracowników co pozwala jej sprawnie przeprowadzić złożony wywód pozycjonujący jej osiągnięcie naukowe w mainstreamie subdyscypliny czego rekapitulacją jest podrozdział poświęcony implikacjom teoretycznym badań własnych. Zgadzam się z Autorką, że osiągnięciem jest zwrócenie uwagi na odmienne efekty form narcyzmu leaderskiego na

zmienne odnoszące się do relacji w organizacji i dobrostanu, ze wskazaniem na ich znaczącą rolę w kształtowaniu ogólnego klimatu relacji. Zwracam też uwagę na to, że zrealizowany przez Doktorantkę projekt badawczy prowadzi do bardziej precyzyjnej conceptualizacji identyfikacji organizacyjnej liderów poprzez uwyrażnienie cezury pomiędzy identyfikacją a narcyzmem organizacyjnym liderów w obszarze badanych efektów. Teoretycznie ważne jest również ustalenie, że bezpieczna identyfikacja pracowników z organizacją poprawia percepcję jakości relacji grupowych niezależnie od obserwowanych u liderów tendencji narcystycznych i w związku z tym stanowi istotny zasób kształtujący klimat relacji i dobrostan pracowników.

Za Doktorantką przyznaję również, że zastosowane przez nią podejście metodologiczne i analityczne (procedura badania ze szczególnym uwzględnieniem grup badanych, analizy wielopoziomowe, modele zagnieżdżone) doprowadziły do zauważenia istotnych niuansów związanych z relacjami pomiędzy badanymi zmiennymi ważnych dla rozwoju teorii jak i zminimalizowania zagrożenia błędem I rodzaju oraz miały znaczenie dla trafności i rzetelności przeprowadzonego badania.

Tak jak wskazuje Doktorantka, konkluzje płynące z jej badań mają swoje implikacje praktyczne- powinny skłonić organizacje a przede wszystkim działy HR do głębokiej refleksji nad twórczym wykorzystaniem potencjału narcystycznych liderów oraz minimalizowaniem potencjalnych szkód związanych z ich możliwym kontrproduktywnym poprzez budowanie warunków do bezpiecznej identyfikacji organizacyjnej i tworzenie organizacyjnych zabezpieczeń (w formie polityk, procedur etc.) prowadzących do szybkiego rozpoznawania i reagowania na toksyczne formy ekspresji narcystycznych tendencji. Istotne z praktycznego punktu widzenia są wnioski dotyczące roli bezpiecznej identyfikacji pracowników z organizacją, która wiąże się z dobrostanem w pracy. Podobnie jak w przypadku liderów, budowanie bezpiecznej identyfikacji pracowników poprzez rozwijanie ich kompetencji osobistych, proponowanie aktywności wzmacniających poczucie wspólnotowości, poczucie bycia ważnym dla organizacji i zauważanie jednostkowych i grupowych wysiłków związanych z realizowaniem celów i misji organizacji, ma szansę przełożyć się na pozytywny klimat relacji i poczucie dobrostanu w pracy, zwrotnie wzmacniające więź pracownika z organizacją zatrudniającą.

W ostatnich podrozdziałach dyskusji Doktorantka omawia ograniczenia badań własnych i wskazuje na kierunki przyszłych badań. Robi to w sposób w pełni satysfakcjonujący. Sam w

sobie, zebrany już, materiał badawczy pozwala na dalsze eksploracje np., tak jak podaje sama Autorka, można by było zastanowić się nad związkami pomiędzy jakością relacji a dobrostanem pracowników i ewentualną pośredniczącą rolą cech osobowych liderów operacyjnych.

Rozprawę zamykają syntetyczne konkluzje, porządkujące ostatecznie bogaty materiał badawczy..

### **Podsumowanie**

Przedłożona mi do oceny rozprawa doktorska Pani magister Justyny Bąby pt. *Rola narcyzmu liderów oraz form identyfikacji organizacyjnej kadry w kształtowaniu jakości relacji i dobrostanu w pracy* jest dojrzałym, kompletnym projektem naukowym, w którym Pani mgr Bąba wykazała wysokimi kompetencjami w zakresie konceptualizacji i prowadzenia badań naukowych, a także opisu uzyskanych wyników. Doktorantka przedstawiła do oceny nowatorski, wymagający znaczącego wysiłku projekt, uzupełniający w sposób istotny wiedzę z zakresu psychologii organizacji. Nowatorskie podejście ukazane w tym projekcie to przede wszystkim przeniesienie z obszaru badań społecznych do psychologii organizacji konceptualizacji narcyzmu uwzględniającego nie tylko jego siłę, ale także i formę emanacji narcystycznych cech na poziomie indywidualnym i grupowym, co pozwoliło, przynajmniej po części, wyjaśnić niejednoznaczności dotychczas uzyskiwanych wyników pochodzących z badań nad narcyzmem w organizacjach. Wyniki jej badań prowadzą nie tylko do istotnych poznawczo konkluzji, ale również otwierają pole do dalszych dociekań naukowych, które jak mam nadzieję, Doktorantka podejmie w przyszłości. Wyniki badań nad pozytywnymi i negatywnymi skutkami różnych form narcyzmu leaderskiego, a także pracowniczego w organizacjach wciąż nie dają jednoznacznej odpowiedzi na wiele pytań, co domaga się dalszych wysiłków badawczych, w których jak wierzę mgr Bąba jako utalentowana i już na tym etapie, kompletna naukowczyni, odegra znaczącą rolę.



## Konkluzja

Stwierdzam, że przedłożona mi do oceny rozprawa doktorska Pani mgr Justyny Bąby pt. *Rola narcyzmu liderów oraz form identyfikacji organizacyjnej kadry w kształtowaniu jakości relacji i dobrostanu w pracy* spełnia wymogi postawione wobec prac doktorskich określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku, w związku z czym wnoszę o dopuszczenie Autorki do dalszych etapów przewodu doktorskiego. Jednocześnie wnioskuję o wyróżnienie rozprawy.

dr hab. Dorota Merecz-Kot, prof. UŁ

## Piśmiennictwo:

Lassleben, H., Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560.

Omlion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business & Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100. <https://doi.org/10.1177/2329490618808043>

Myers, K.K., Sadaghiani, K.(2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *J Bus Psychol* 25, 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

Kawka, T., & Borovac-Zekan, S. (2023). Preferences of Generation Z at the Beginning of Professional Careers on the Example of Polish and Croatian Students. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, 187, 201–219. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.187.11>

Cameron J.E. (2004). A Three Factor Model Of Social Identity. *Self and Identity* 3(3), 239-26.