



**Uniwersytet
SWPS**

Uniwersytet SWPS

Wydział Psychologii

Instytut Psychologii

mgr Magdalena Marszałek

**Wpływ przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem na społeczne przekształcanie
pracy**

The influence of identity leadership and team identification on social job crafting

Praca doktorska

Promotor główny: dr hab. Sylwiusz Retowski, prof. Uniwersytetu SWPS

Promotorka pomocnicza: dr Marta Rocznińska

Praca z dziedziny nauk społecznych, w dyscyplinie naukowej: psychologia

Warszawa, 2026

Podziękowania

Dziękuję moim Promotorom: profesorowi Sylwiuszowi Retowskiemu i doktor Marcie Roczniewskiej, którzy zawsze wspierali mnie swoją ogromną wiedzą, konstruktywną krytyką, doświadczeniem, ale też życzliwością, empatią i wręcz przyjacielskim podejściem. Dziękuję Sylwiuszowi za jego opiekuńczość oraz bardzo mądre, trafne uwagi płynące z wieloletniej obecności w nauce. Z kolei Marta była moją pierwszą mentorką i to ona stała się moim *role model* w naukowo-psychologicznej drodze. Dziękuję Marcie za cierpliwość, rozsądek, mądrość oraz wielkie serce i wiarę we mnie. Również dzięki Marcie trafiłam pod skrzydła nieocenionej profesor Agaty Gąsiorowskiej. Agata w jakiś magiczny sposób niezwykle dynamicznie rozwinęła moje umiejętności analityczno-statystyczne. Dziękuję Agacie za ugruntowanie mojej metodologicznej dociekliwości; za pokazanie mi, jak z odwagą i wytrwałością szukać optymalnych metod statystycznych dla najbardziej skomplikowanych schematów badawczych.

Dziękuję Michałowi, który od 2007 r. formalnie jest moim mężem. Michał – oprócz pełnienia jeszcze kilku ról w moim życiu, o których tu nie wspomnę – jest moim najlepszym przyjacielem, niezwykle empatycznym i mądrym wsparciem oraz doradcą. Jest również współtwórcą zabawnych przyspiewek i niezliczonych neologizmów, których próżno szukać w słownikach; twórcą pysznych pleśników (które w rzeczywistości są bardzo cienkimi naleśnikami), a także przeuroczym miłośnikiem dziobatych awanturników i teorii dysonansu poznawczego. Tą ostatnią potrafi przekonująco wyjaśnić absolutnie każde zjawisko. Dziękuję, że nauczyłeś mnie rozumieć emocje i że od zawsze we mnie wierzyłeś.

Dziękuję również Rodzicom: za obudzenie we mnie fascynacji nauką. Mamie za jej niesamowitą matczyną wszechsiłę i nieopisaną troskliwość; Tacie za to, że wspierał moją wytrwałość od najmłodszych lat – że nieustannie mi powtarzał: *Magdusiu pamiętaj „nigdy się nie poddam!”* i zaciskał moje małe, dziecięce piąstki; oraz Bratu, za jego niezwykle dyscyplinujące spojrzenia, gdy – w czasach podstawówki – nie pałam miłością do szkolnych obowiązków.

Dziękuję Wam przeogromnie!

Streszczenie

Celem niniejszej rozprawy jest pogłębienie wiedzy na temat czynników sprzyjających poszukiwaniu społecznych zasobów pracy oraz mechanizmów wyjaśniających ich działanie. Liczne badania wykazują, że przekształcanie pracy (ang. job crafting), oznaczające modyfikacje pracy wprowadzane przez pracownika w celu lepszego dostosowania pracy do jego potrzeb, przynosi wymierne korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom. Skuteczność przekształcania pracy w równoważeniu wymagań i zasobów, prostota stosowania oraz niskie koszty sprawiają, że identyfikacja czynników sprzyjających tym proaktywnym pracowniczym inicjatywom oraz ustalanie mechanizmów ich działania staje się kluczowe zarówno dla środowiska naukowego, jak i praktyki organizacyjnej. Jednakże, mimo unikalnych właściwości jednego z podtypów przekształcania pracy – poszukiwania zasobów społecznych – dotychczas nie analizowano dogłębnie czynników i mechanizmów sprzyjających tym inicjatywom pracowniczym, których istotą są interakcje między współpracownikami. Chcąc wypełnić tę lukę badawczą, testowałam hipotezy dotyczące związku oraz wpływu przywództwa tożsamościowego na poszukiwanie zasobów społecznych zapośredniczonego przez wyższą identyfikację z zespołem. Aby zweryfikować postawione hipotezy, przeprowadziłam trzy badania. Badanie 1 ($N = 777$) miało charakter korelacyjny i było przeprowadzone w dwóch punktach czasowych. Wyniki pokazały, że przywództwo tożsamościowe lidera sprzyja poszukiwaniu zasobów społecznych wśród podwładnych, a w relacji tej pośredniczy silniejsza identyfikacja z zespołem. Mediacyjny związek jednego z podwymiarów przywództwa tożsamościowego ze społecznym przekształcaniem pracy utrzymał się również przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego. Co więcej, wyniki badania 1 pokazały, że identyfikacja z zespołem tylko częściowo pośredniczy w analizowanym związku, a kluczowymi podwymiarami przywództwa tożsamościowego okazały się przedsiębiorczość oraz impresaryjność. Badanie 2 ($N = 287$) miało charakter eksperymentalny, gdzie poprzez aktywizację przywództwa tożsamościowego lidera u jego podwładnych wykazałam, że – w porównaniu z grupą kontrolną – przywództwo tożsamościowe istotnie podnosiło poziom

zakładanego mediatora: identyfikacji pracowników z zespołem. W badaniu 3 ($N = 799$), poprzez sekwencyjną manipulację zarówno przywództwem tożsamościowym, jak i identyfikacją z zespołem, pokazałam, że zarówno identyfikacja z zespołem, jak i przywództwo tożsamościowe wpływa na wzrost intencji do poszukiwania zasobów społecznych. Wyniki badania 3, podobnie jak efekty uzyskane w badaniu 1, sugerują istnienie co najmniej jednego, innego czynnika pośredniczącego w relacji pomiędzy przywództwem tożsamościowym i poszukiwaniem zasobów społecznych.

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej pracy spójnie pokazują, że przywództwo tożsamościowe lidera wspomaga podejmowanie przez pracowników proaktywnych działań zmierzających do rozwijania społecznych zasobów pracy. Niniejsza rozprawa uzupełnia i pogłębia wiedzę o pozytywnych czynnikach społecznych zachęcających do przekształcania pracy, szczególnie tego w postaci poszukiwania zasobów społecznych, przyczyniając się tym samym do rozwoju dwóch znaczących podejść teoretycznych. Po pierwsze, wzmacnia koncepcję przywództwa tożsamościowego podkreślającego znaczenie tworzenia, kształtowania i utrzymywania przez lidera tożsamości zespołowej. Po drugie, pozwala lepiej zrozumieć mechanizm stojący za zwiększeniem chęci do społecznego przekształcania pracy – tj. identyfikację z zespołem – wyzwalany przez tożsamościowego lidera; podkreślając tym samym, jak ważne jest promowanie tego stylu przywództwa wśród menedżerów, tak aby mogli oni wspierać proaktywność oraz wymianę zasobów społecznych w organizacji.

Ujawnione w rozprawie trudności w postaci silnego skorelowania predyktorów (badanie 1) czy ograniczenie związane ze skutecznością sekwencyjnych manipulacji (badanie 3) otwierają istotne pole dla dalszych badań. Wspomniane trudności w szczególności uzasadniają potrzebę stosowania procedur pomiarowych umożliwiających bardziej precyzyjne rozdzielanie współdzielonej wariacji między stylami przywództwa. Ponadto ukazują potrzebę sięgania po manipulacje o wyższej trafności ekologicznej; takich, które pozwolą lepiej uchwycić dynamikę identyfikacji z zespołem jako potencjalnego mechanizmu prowadzącego do społecznego przekształcania pracy. Jednocześnie

wskazują na zasadność poszukiwania dodatkowych ścieżek wyjaśniających, które mogą wzmocnić skłonność pracowników do proszenia o pomoc, informację zwrotną i dzielenie się wiedzą – takich jak zaufanie do lidera czy bezpieczeństwo psychologiczne.

Słowa kluczowe: przywództwo tożsamościowe, tożsamość społeczna, identyfikacja z zespołem, przekształcanie pracy, poszukiwanie zasobów społecznych

Abstract

The aim of this research is to deepen understanding of the factors that facilitate job crafting in the form of seeking social job resources and the mechanisms through which they operate. A growing body of research has shown that job crafting—that is, employee-initiated modifications to one’s job to better align it with personal needs—yields tangible benefits for both individuals and organizations. Given its efficacy in balancing job demands and resources, as well as its broad applicability, practical feasibility, and low implementation costs, job crafting has emerged as a particularly valuable organizational strategy. Consequently, understanding the factors that promote such proactive behaviors and uncovering the mechanisms underlying their effectiveness have become increasingly important to both researchers and practitioners. However, despite the distinct value of one specific job-crafting subtype—namely, seeking social job resources manifested in requests for feedback, advice or support—prior research has not thoroughly examined the factors and mechanisms that support these socially driven employee initiatives, which are inherently embedded in interpersonal interactions. Addressing this research gap, the present research tested hypotheses regarding the mediating role of team identification among subordinates in the positive relationship between leaders’ identity leadership and subordinates’ seeking social job resources. Specifically, I tested the proposition that identity leadership promotes social job crafting by enhancing employees’ team identification. To empirically verify these hypotheses, three studies were conducted. Study 1 ($N = 777$) employed a correlational design with two measurement points. The results revealed that leader’s identity leadership fosters subordinates’ seeking social job resources, and that this relationship is mediated by stronger subordinate’s team identification. The mediating relationship between one of the identity leadership subdimensions and social job crafting remained significant even after controlling for transformational leadership. Furthermore, findings from Study 1 suggested that team identification only partially mediates the focal relationship with identity entrepreneurship and impresarioship emerging as its most critical dimensions. Study 2 ($N = 287$) employed an

experimental design where, by activating of a leader's identity leadership among their subordinates, I demonstrated that, compared with the control group, identity leadership significantly increased the proposed mediator—employees' identification with their team. In Study 3 ($N = 799$)—through sequential manipulations of identity leadership and team identification—I demonstrated that both factors heightened intentions to engage in social job crafting. The results of Study 3, similar to those obtained in Study 1, suggest the existence of one or more additional factors mediating the relationship between identity leadership and seeking social job resources.

All studies consistently demonstrate that a leader's identity leadership fosters employees' proactive behaviors aimed at developing social job resources. This dissertation complements and deepens the understanding of positive social factors contributing to job crafting, specifically in the form of seeking social job resources, thereby advancing two significant theoretical approaches. First, it strengthens the concept of identity-based leadership by underscoring the leader's crucial role in the creation, shaping, and maintenance of a shared team identity. Second, this thesis provides a more comprehensive understanding of the mechanism—namely, team identification—that underlies the increased willingness to engage in social job crafting as a result of the identity leader's influence. This thereby highlights the critical importance of promoting such leadership style among managers to bolster proactivity and the exchange of social resources within an organization.

The challenges identified in this dissertation—namely, the strong intercorrelations among predictors (Study 1) and the limitation related to the effectiveness of sequential manipulations (Study 3)—open up an important avenue for future research. Specifically, such challenges underscore the need for approaches that more precisely isolate shared variance between leadership styles, as well as for manipulations and interventions with higher ecological validity that can better capture the dynamic role of team identification as a potential mechanism driving social job crafting. At the same time, these limitations point to the value of examining additional explanatory pathways beyond team

identification—such as trust in the leader or psychological safety—which may increase employees' willingness to ask for help, seek feedback, and share knowledge.

Keywords: identity leadership, team identification, social identity, job crafting, seeking social job resources

Spis treści

Wstęp.....	12
1. Wprowadzenie teoretyczne.....	21
1.1 Przekształcanie pracy.....	21
1.1.1 Dwa podstawowe ujęcia przekształcania pracy.....	21
1.1.2 Wymagania – zasoby pracy jako teoria ramowa przekształcania pracy	24
1.1.3 Cztery podwymiary przekształcania pracy jako modyfikacje wymagań i zasobów	29
1.1.4 Poszukiwanie zasobów społecznych i jego korzyści.....	30
1.1.5 Luka w badaniach nad społecznym przekształcaniem pracy.....	33
1.2 Warunki sprzyjające przekształcaniu pracy	37
1.2.1 Lider.....	38
1.2.2 Przywództwo transformacyjne oraz LMX (wymiany lider – członek)	39
1.2.3 Przywództwo tożsamościowe jako obiecujący styl dla przekształcania pracy.....	41
1.3 Przywództwo tożsamościowe.....	42
1.3.1 Fundamenty przywództwa tożsamościowego.....	42
1.3.2 Cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego.....	45
1.3.3 Przywództwo tożsamościowe jako czynnik wspierający przekształcanie pracy	49
1.4 Identyfikacja z zespołem – pośrednik pomiędzy przywództwem tożsamościowym a społecznym przekształcaniem pracy	53
1.4.1 Identyfikacja z zespołem – podstawy teoretyczne	53
1.4.2 Identyfikacja z zespołem a poszukiwanie zasobów społecznych.....	57

1.5 Cele pracy i pytania badawcze.....	60
2. Badania własne.....	66
2.1 Badanie 1.....	66
2.1.1 Metoda.....	67
2.1.2 Strategia analityczna.....	72
2.1.3 Wyniki oraz ich omówienie.....	79
2.2 Badanie 2.....	93
2.2.1 Metoda.....	94
2.2.2 Strategia analityczna.....	98
2.2.3 Wyniki oraz ich omówienie.....	100
2.3 Badanie 3.....	104
2.3.1 Metoda.....	104
2.3.2 Strategia analityczna.....	108
2.3.3 Wyniki oraz ich omówienie.....	111
3. Dyskusja.....	114
3.1 Cel i podsumowanie wyników.....	114
3.2 Implikacje teoretyczne.....	116
3.2.1 Pozytywne czynniki społeczne.....	117
3.2.2 Mechanizmy wyzwalane przez przywództwo tożsamościowe.....	126
3.3 Implikacje praktyczne.....	129
3.4 Ograniczenia projektu oraz kierunki przyszłych badań.....	131

3.5 Zakończenie	141
Bibliografia.....	143
Załącznik A.....	168
Załącznik B	173
Załącznik C.....	174
Załącznik D.....	176
Załącznik E	177

Wstęp

Praca ma dla wielu osób ogromne znaczenie, ponieważ często pełni funkcje wykraczające poza dostarczanie zasobów materialnych (np. finansowych). Zasoby i wymagania pracy, w których pracownik funkcjonuje i które współtworzy, zaspokajają również podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomii, kompetencji oraz przynależności (Ryan i Deci, 2000). W ten sposób praca może stanowić źródło osiągnięć, satysfakcji, sensu i tożsamości (zob. H. Wang i in., 2016). Badacze od wielu lat próbują opisać, usystematyzować i zrozumieć te różnorodne zjawiska psychologiczne istotne dla funkcjonowania w pracy, aby wiedzieć, które z nich warto wzmacniać, a które dobrze jest minimalizować. Celem tych wysiłków jest także określenie, jakie czynniki sprzyjają korzystnym procesom, jakie mechanizmy je podtrzymują oraz w jaki sposób można projektować działania i interwencje pozwalające celowo na nie oddziaływać. Aby empirycznie uchwycić i uporządkować analizę tych zjawisk, niezbędne są ramy teoretyczne pozwalające traktować je w spójny sposób w obrębie jednego modelu. Jednym z użytecznych rozwiązań jest ujęcie tych elementów w kategoriach *wymagań i zasobów pracy* i wynikających z nich konsekwencji. Teoria wymagań – zasobów pracy (ang. job demands – resources; Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001) dzieli środowisko pracy na kosztowne wymagania – fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne – oraz na zasoby, które te wymagania neutralizują i motywują do działania. Zgodnie z tą teorią, gdy pracownicy doświadczają wymagań w pracy, wykorzystują dostępne zasoby, aby zmniejszyć lub zrównoważyć wynikający z tych pierwszych stres i koszty, a w efekcie zwiększyć zaangażowanie w pracę (ang. work engagement) i ograniczyć wypalenie zawodowe (Bakker i Demerouti, 2007, 2017; Demerouti i in., 2001). Zatem dla zaangażowania i efektywnego funkcjonowania zawodowego kluczowe są zasoby (które, podobnie jak wymagania, mogą przyjmować formę psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy), oraz subiektywnie postrzegany przez pracownika optymalny poziom tych zasobów w odniesieniu do wymagań, z którymi pracownik się mierzy.

Jednakże, po pierwsze, pracodawcy nie zawsze mogą wzmacniać zaangażowanie i dobrostan pracowników ani przeciwdziałać wypaleniu poprzez odgórne (tzw. ang. „top-down”) dostarczanie wszystkich zasobów lub odgórne regulowanie poziomu wymagań i zasobów pracowników. Wynika to między innymi z ograniczeń finansowych i organizacyjnych, dynamicznego otoczenia biznesowego i technologicznego czy faktu, że potrzeby i preferencje pracowników zmieniają się w czasie, przez co centralne rozwiązania rzadko w pełni odpowiadają na indywidualne uwarunkowania. Pracodawcy nie są w stanie ocenić, jaka struktura wymagań i zasobów będzie dla danego pracownika optymalna (zob. Kristof-Brown i in., 2005; Demerouti i Bakker, 2013). Po drugie, jednostka będąca pracownikiem nie jest bierna i jedynie reaktywna; tj. nie musi polegać wyłącznie na działaniach podejmowanych przez pracodawcę (zob. Oldham i Hackman, 2010). Przykładowo badanie przeprowadzone przez Petrou i in. (2015) wykazało, że proaktywne przekształcanie pracy (ang. job crafting; Tims i Bakker, 2010; Wrzesniewski i Dutton, 2001) stanowiło skuteczną strategię adaptacyjną, która sprzyjała lepszemu dopasowaniu pracowników do warunków zmiany organizacyjnej. Dokładniej, analizy wykazały, że osoby podejmujące działania przekształcania pracy w zakresie poszukiwania zasobów i wyzwań osiągały wyższą efektywność zadaniową oraz rzadziej doświadczały wyczerpania. Uzyskane wyniki sugerują, że poprzez samodzielną regulację własnego środowiska pracy, pracownicy mogą redukować poczucie niepewności oraz rozwijać nowe kompetencje.

Przekształcanie pracy (Tims i Bakker, 2010; Wrzesniewski i Dutton, 2001) jest oddolną inicjatywą pracowników ukierunkowaną na dostosowanie pracy do ich indywidualnych potrzeb. Przekształcanie pracy – pogrupowane przez Tims i Bakker (2010) w cztery typy: poszukiwanie¹ zasobów strukturalnych pracy², poszukiwanie zasobów społecznych pracy, poszukiwanie wyzwań

¹ W niniejszej pracy wyrażenie „zwiększanie” w opisach czterech typów przekształcania pracy według Tims i Bakker (2010) jest używane zamiennie z wyrażeniem „poszukiwanie”. Tzn. „zwiększanie zasobów strukturalnych” lub „poszukiwanie zasobów strukturalnych”.

² W dalszej części niniejszej rozprawy, przywołując nazwy konkretnych typów przekształcania pracy, posługuję się nieco skróconą ich formą. Mianowicie rezygnuję z dodawania określenia „pracy” w nazwach poszczególnych typów tych proaktywnych zachowań (Tzn. zamiast „poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy”, piszę „poszukiwanie zasobów strukturalnych”). Jednakże, mimo zastosowania takiego skrótu, w całej pracy niezmiennie odwołuję się do zasobów pracy.

pracy oraz unikanie wymagań pracy – pozwala na pozyskiwanie (a czasem pomnażanie³) zasobów oraz równoważenie poziomu wymagań i zasobów przez samego pracownika, co ostatecznie pozytywnie wpływa na jego dobrostan. Rzeczywiście, liczne badania (np. metaanaliza Rudolph i in., 2017) wykazały, że przekształcanie pracy, a w tym wspomniane poszukiwanie zasobów społecznych, wiąże się z większym zaangażowaniem w pracę i silniejszą satysfakcją z pracy – jest ono opłacalne zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Co istotne, szczególnie *poszukiwanie zasobów społecznych* wydaje się być unikalnie korzystnym typem optymalizacji wymagań i zasobów. Mianowicie Zampetakis (2023) przedstawił dowody na to, że w pewnych warunkach (lęku przed COVID-19) jedynie poszukiwanie zasobów społecznych – a nie poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań ani zmniejszanie wymagań – skutecznie podwyższało zaangażowanie pracowników. Z kolei Magdaleno i in. (2023) skupili się na mediacyjnej roli społecznego przekształcania pracy w związku pomiędzy autonomią i samoskutecznością a zachowaniami obywatelskimi. Ich analizy pokazały istotną pośredniczącą rolę tego typu przekształcania pracy w związku autonomii z zachowaniami obywatelskimi.

Pomimo tych nielicznych badań wskazujących na unikalne korzyści płynące z przekształcania pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych, w literaturze nadal brakuje prac koncentrujących się na czynnikach sprzyjających właśnie temu społecznemu wymiarowi przekształcania pracy. Niedostatecznie rozpoznane pozostają także mechanizmy, za pośrednictwem których czynniki te mogą oddziaływać. W konsekwencji wciąż dysponujemy ograniczoną wiedzą o złożonych uwarunkowaniach skłaniających pracowników do proszenia o informację zwrotną i wsparcie, a także o przyczynowo-skutkowych relacjach między postulowanymi predyktorami a poszukiwaniem zasobów społecznych.

Co ciekawe, badania wskazują, że poszukiwanie zasobów społecznych jest jednym z rzadziej stosowanych rodzajów przekształcania pracy. Mianowicie w wielu badaniach średnia częstość

³ Teoria wymagań – zasobów pracy przewiduje wystąpienie zjawiska o nazwie „spirala przyrostu zasobów” lub „spirala zysków” (ang. gain spiral).

deklarowanych zachowań charakterystycznych dla poszukiwania zasobów społecznych była konsekwentnie niższa niż w przypadku innych form przekształcania pracy (zob. np.: Hetland i in., 2018; Tims i in., 2013; Van Wingerden, Bakker, i in., 2017; Van Wingerden, Derks, i in., 2017). To dodatkowo uzasadnia potrzebę przeprowadzenia badań wyjaśniających, jakie uwarunkowania ułatwiają lub wręcz mogą wzmocnić chęć do takich proaktywnych działań. Jedną z przyczyn rzadszego poszukiwania zasobów społecznych przez pracowników, w porównaniu do innych typów przekształcania pracy, może być fakt, że poszukiwanie społecznych zasobów wymaga interakcji z innymi osobami, a zatem sprzyjającego środowiska społecznego. Podczas gdy pozostałe rodzaje przekształcania pracy mogą być inicjowane i realizowane niezależnie od innych osób, poszukiwanie zasobów społecznych z definicji angażuje współpracowników. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, w której pracownik szacuje, że szukanie zasobów społecznych jest dla niego zbyt ryzykowne. Przekonanie, że poproszenie kolegów o radę jest nieopłacalne może wynikać z obawy przed negatywną oceną – byciem postrzeganym przez współpracowników lub przełożonego jako niesamodzielną, mało zaradczą czy mniej kompetentną. Za taką intuicją stoją również dowody empiryczne. Przykładowo Roczniowska i in. (2020), podczas tworzenia skali samoskuteczności w odniesieniu do przekształcania pracy, zidentyfikowali między innymi *obawę przed byciem ocenianym* jako czynnik, który utrudnia społeczne przekształcanie pracy. Z kolei badania Plomp i in. (2019) pokazały, że poszukiwanie zasobów społecznych wzrasta wraz z przekonaniem pracowników, iż w danym zespole można podejmować ryzyko interpersonalne bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Wiele badań sugeruje ponadto, że proszenie współpracowników lub przełożonego o informację zwrotną, poradę lub pomoc – jako forma interakcji społecznej inicjowana przez pracownika – będzie występować częściej w sprzyjającym otoczeniu społecznym. Tj. w środowisku, które charakteryzuje się przykładowo silną tożsamością społeczną (zespołową), wysokiej jakości relacjami, wsparciem ze strony współpracowników czy bezpieczeństwem psychologicznym (zob. Audenaert i in., 2020; Huyghebaert-Zouaghi i in., 2021; Plomp i in., 2019; M. Roczniowska i in., 2020;

H. Wang i in., 2020). Powyższe sugeruje, że dla poszukiwania zasobów społecznych właśnie społeczne czynniki są jednymi z najistotniejszych.

W związku z powyższym nasuwają się następujące pytania: (1) jakie konkretnie czynniki społeczne tworzą sprzyjające warunki dla poszukiwania zasobów społecznych; oraz (2) poprzez jakie mechanizmy te czynniki oddziałują? Dotychczasowe badania podkreślają kluczową rolę liderów w kształtowaniu wszelkich zjawisk społecznych w pracy oraz przekonań i zachowań pracowników (Lyons i Schneider, 2009; Schmidt i in., 2014; Steffens i in., 2014; Van Dick i in., 2021). Z kolei, jeśli chodzi o oddziaływanie lidera ukierunkowane na budowanie ducha zespołu i kultury współdziałania zachęcającej do interakcji między współpracownikami, wyjątkowo obiecujący wydaje się styl leaderski określany jako przywództwo tożsamościowe (Steffens i in., 2014; zob. też Van Dick i in., 2018). Przywództwo tożsamościowe opiera się przede wszystkim na założeniach teorii tożsamości społecznej (ang. social identity theory Tajfel i Turner, 1979) oraz teorii autokategoryzacji (ang. self-categorization theory; J. C. Turner i in., 1987; Hogg i Turner, 1985; Haslam i in., 2020) i koncentruje się na wzmacnianiu tożsamości grupowej (Steffens i in., 2014). Przywódca tożsamościowy przyczynia się do zwiększania identyfikacji swoich podwładnych z zespołem, co z kolei może sprzyjać wymianie wsparcia społecznego czy udzielaniu informacji zwrotnej. Można zatem przypuszczać, że przywództwo tożsamościowe stanowi fundamentalny czynnik zachęcający do proaktywnego poszukiwania zasobów społecznych, a mechanizmem wyjaśniającym ten związek (mediatorem tej relacji) jest wzrost identyfikacji z zespołem.

Chociaż istnieje wiele badań sugerujących, że styl przywództwa odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu postaw oraz zachowań pracowników (np. Tims i in., 2022; Tummers i Bakker, 2021; H. Wang i in., 2020) i może sprzyjać przekształcaniu pracy (zob. metaanaliza H. Wang i in., 2020), dotychczasowe badania nie testowały związku ani wpływu najbardziej „prospołeczny” stylu przywództwa – przywództwa tożsamościowego – w odniesieniu do poszukiwania zasobów społecznych. Przykładowo Wang i in. (2020) w obszernej metaanalizie analizowali różne style

przywództwa jako predyktory przekształcania pracy, w tym również poszukiwania zasobów społecznych. Ich projekt badawczy nie obejmował jednak przywództwa tożsamościowego, które wydaje się szczególnie istotne w kontekście społecznych aspektów przekształcania pracy. Ponadto ta metaanaliza – niezależnie od cennych informacji, jakich dostarcza – nie pozwala na szczegółową analizę mechanizmów działania niektórych relacji ani na formułowanie wniosków dotyczących bardzo specyficznych mechanizmów przyczynowych. Wang i in. (2020), wskazując ograniczenia swojej metaanalizy, podkreślili potrzebę wyjścia poza podejście korelacyjne i zwrócili uwagę na konieczność zastosowania schematów eksperymentalnych umożliwiającą wnioskowanie przyczynowo-skutkowe, aby uzyskać pełniejszy obraz badanych relacji (zob. też Tummers i Bakker, 2021).

Niniejsza praca ma na celu wypełnienie opisanej luki badawczej poprzez przedstawienie analiz oraz wniosków umożliwiających zrozumienie czynników i mechanizmów sprzyjających poszukiwaniu zasobów społecznych, ze szczególnym naciskiem na: (1) analizę *pozytywnych czynników społecznych* oraz (2) *zbadanie relacji przyczynowo-skutkowych* między omawianymi zmiennymi. W ten sposób niniejsza praca dostarczy badaczom i praktykom wiedzę umożliwiającą identyfikację oraz wzmacnianie kluczowych czynników zachęcających pracowników do poszukiwania zasobów społecznych – zasobów korzystnie wpływających na funkcjonowanie pracownika i organizacji.

Wskazany cel realizuję poprzez przeprowadzenie trzech badań ($N = 1843$): jednego korelacyjnego o semi-podłużnym schemacie z dwoma punktami pomiarowymi oraz dwóch badań eksperymentalnych (z dwoma oraz z czterema warunkami badawczymi). W badaniu 1 analizuję pozytywny związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym lidera a przekształcaniem pracy przez pracowników w postaci poszukiwania zasobów społecznych, strukturalnych oraz wyzwań. Ponadto sprawdzam, czy te związki są zapośredniczone silniejszą identyfikacją z zespołem pracowników. Co więcej, w analizach tego badania kontroluję oddziaływanie przywództwa transformacyjnego (ang. transformational leadership). Ponieważ przywództwo transformacyjne jest jednym z najlepiej przebadanych stylów w kontekście przekształcania pracy (zob. H. Wang i in., 2016, 2020; Tummers i

Bakker, 2021; Hetland i in., 2018; Jeong i in., 2022; Mainka i in., 2025), jego uwzględnienie umożliwia wykazanie unikalnego wkładu przywództwa tożsamościowego w przewidywaniu częstszego przekształcania pracy. Następnie przeprowadzam dwa badania eksperymentalne, aby przetestować, czy zakładane mediacyjne związki mają charakter przyczynowo-skutkowy. W badaniu 2 manipuluję przywództwem tożsamościowym lidera, aby sprawdzić wpływ tego czynnika na identyfikację z zespołem oraz intencje do społecznego przekształcania pracy. W badaniu 3 manipuluję zarówno przywództwem tożsamościowym, jak i identyfikacją z zespołem w celu przetestowania mechanizmu mediacyjnego.

Podsumowując, w ramach niniejszej pracy sformułowałam i przetestowałam nowy model teoretyczny zakładający, że przywództwo tożsamościowe lidera – poprzez wzmacnianie identyfikacji podwładnych z zespołem – sprzyja większej skłonności podwładnych do poszukiwania zasobów społecznych. Analizy tego modelu umożliwiają potencjalnie formułowanie wniosków o charakterze przyczynowo-skutkowym o czynnikach i mechanizmach sprzyjających korzystnemu, lecz stosunkowo jeszcze słabo poznanemu społecznemu przekształcaniu pracy. Warto przy tym pamiętać, że schematy badawcze pozwalające wykazać wpływ, a nie jedynie współwystępowanie zjawisk, nadal są w literaturze psychologii pracy niedostatecznie reprezentowane (zob. np. Tims i in., 2022; Tummers i Bakker, 2021). Projekt ten wnosi istotny wkład do tej literatury, rozszerzając ją o dotąd nietestowane założenia dotyczące poszukiwania zasobów społecznych oraz roli przywództwa tożsamościowego. Mianowicie, po pierwsze, koncentrując się przede wszystkim na poszukiwaniu zasobów społecznych (nazywanym tu również społecznym przekształcaniem pracy) i jego pozytywnych predyktorach społecznych, dostarczam wiedzę na temat sposobów promowania tego unikalnie korzystnego typu przekształcania pracy. Ponieważ społeczne przekształcanie pracy opiera się na kontaktach i interakcjach w zespole, mój model badawczy odwołuje się w szczególności do teorii tożsamości społecznej (J. C. Turner i in., 1987; Tajfel i Turner, 1979; Haslam i in., 2020) oraz koncepcji przywództwa tożsamościowego (Steffens i in., 2014; Van Dick i in., 2018). Adresując opisaną lukę

badawczą wskazuję, które czynniki i w jaki sposób mogą przyczyniać się do poszukiwania zasobów społecznych. Aby wzmocnić wartość wniosków badawczych i trafność założeń teoretycznych, uwzględniam rolę przywództwa transformacyjnego – stylu, który w dotychczasowych badaniach często identyfikowano jako istotny predyktor przekształcania pracy. W ten sposób wykazuję, że przywództwo tożsamościowe odgrywa nie tylko fundamentalną, lecz także unikalną rolę w promowaniu poszukiwania zasobów społecznych – wykraczającą poza działanie przywództwa transformacyjnego.

Po drugie, praca ta obejmuje dwa badania eksperymentalne dostarczające nowej wiedzy na temat *mechanizmu przyczynowo-skutkowego*, za pośrednictwem którego przywództwo tożsamościowe wpływa na poszukiwanie zasobów społecznych. Podejście eksperymentalne odpowiada postulatowi pojawiającym się w literaturze (zob. np. Tims i in., 2022; Tummers i Bakker, 2021), by prowadzić badania nie tylko korelacyjne mówiące o współwystępowaniu, ale także umożliwiające wnioskowanie o przyczynach – o wpływie jednych zmiennych na inne. W ten sposób prezentuję mechanizm leżący u podstaw pozytywnego związku między przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych, pokazując nie tylko *co* zwiększa poziom tego proaktywnego zachowania, ale także *jak* do tego dochodzi. Tego rodzaju wiedza może efektywnie wspierać przekształcanie pracy u pracowników oraz stanowić podstawę interwencji mających na celu zwiększenie zaangażowania w pracę i satysfakcji zawodowej oraz zapobieganie wypaleniu zawodowemu (zob. np. Van Wingerden, Bakker, i in., 2017; Van Wingerden, Derks, i in., 2017).

Niniejsza praca ma strukturę trzyczęściową. W pierwszej części skupiam się na bazowych teoriach, stanowiących ramę dla modelu badawczego: teorii wymagań – zasobów (Bakker i Demerouti, 2007); ujęciu przekształcania pracy (Tims i Bakker, 2010; Wrzesniewski i Dutton, 2001); koncepcji przywództwa tożsamościowego (Steffens i in., 2014) oraz identyfikacji z zespołem (Haslam i in., 2020; Tajfel i Turner, 1979; J. C. Turner i in., 1987). Część ta obejmuje również syntetyczny przegląd

aktualnego stanu wiedzy o związkach między badanymi zmiennymi oraz identyfikację luk badawczych, a także uzasadnienie przyjętych przeze mnie założeń i struktury modelu badawczego. Na tej podstawie formułuję hipotezy, które następnie weryfikuję empirycznie w części drugiej pracy. W tej części prezentuję metodę oraz wyniki trzech badań własnych wraz z ich krótkim omówieniem i wstępną interpretacją. Z kolei pogłębiona, syntetyczna dyskusja wyników – obejmująca ich znaczenie teoretyczne i praktyczne, ograniczenia projektu oraz kierunki przyszłych badań – została zawarta w części trzeciej.

1. Wprowadzenie teoretyczne

1.1 Przekształcanie pracy

Przekształcanie pracy to drobne, ale znaczące modyfikacje wprowadzane do pracy oddolnie przez pracownika. Przekształcanie pracy ma na celu podniesienie satysfakcji z wykonywanej pracy, uzyskanie lepszego dopasowania między pracą a pracownikiem i jego predyspozycjami, umiejętnościami czy potrzebami (Tims i Bakker, 2010; H. Wang i in., 2016), a także zwiększenie odczuwanego sensu pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001; Wrzesniewski i in., 2010).

1.1.1 Dwa podstawowe ujęcia przekształcania pracy

Od czasu pojawienia się w literaturze po raz pierwszy pojęcia przekształcania pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001) powstało wiele różnych operacjonalizacji oraz ram teoretycznych do opisywania i badania tego zjawiska (np. Kapica i Baka, 2021; Zhang i Parker, 2019). Przykładowo, oprócz pionierskiej koncepcji zaprezentowanej w 2001 roku przez Wrzesniewski i Dutton (2001), obejmującej trzy wymiary, możemy wyróżnić między innymi, indywidualne i grupowe przekształcanie pracy (Leana i in., 2009) czy promocyjne i prewencyjne przekształcanie pracy (Lichtenthaler i Fischbach, 2016, 2019). Jednakże w badaniach dominują dwa ujęcia tego zjawiska i związane z nimi nurty badań (Tims i in., 2022). Jest to (1) propozycja stworzona przez wspomniane pionierki przekształcania pracy: Wrzesniewski i Dutton (2001) oraz (2) podejście opracowane przez Tims i in. (2012).

Pierwsze z nich opiera się na koncepcji związanej z rolami zawodowymi i wyróżnia: (a) przekształcanie zadań, (b) modyfikacje relacji społecznych oraz (c) przekształcanie poznawcze zadań (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Zmiana zadań polega na dostosowywaniu formy lub liczby realizowanych aktywności czy zadań. Przykładowo pracownicy mogą zwiększać i zmniejszać liczbę wykonywanych zadań lub je zmieniać wykraczając poza formalne ramy stanowiska. Modyfikacja granic relacyjnych dotyczy swobody w kształtowaniu interakcji społecznych w miejscu pracy. Obejmuje to zarówno dostosowanie jakości, jak i liczby kontaktów z innymi osobami. Przykładem

może być strategiczne unikanie niepożądanych interakcji lub aktywne poszukiwanie nowych okazji do nawiązywania relacji, na przykład z klientami czy współpracownikami. Wreszcie, przekształcanie pracy w ujęciu Wrzesniewski i Dutton obejmuje także poznawcze przekształcanie zadań. Ten aspekt odnosi się do wewnętrznej, indywidualnej reinterpretacji sposobu postrzegania własnej pracy. Poznawcze kształtowanie pracy jest procesem mentalnym, polegającym na nadawaniu zadaniom czy własnej roli w pracy nowego znaczenia, nawet bez faktycznych zmian w ich fizycznym wymiarze. Przykładowo osoba dbająca o czystość w salach szpitalnych może postrzegać swoją rolę jako wspierającą proces zdrowienia pacjentów poprzez wchodzenie z nimi w relacje (rozmowy, słuchanie) podczas wykonywania codziennych, podstawowych obowiązków (zob. Wrzesniewski i Dutton, 2001). W tej koncepcji głównym celem przekształcania pracy jest nadanie jej głębszego sensu. Oznacza to dążenie do zwiększenia znaczenia pracy poprzez przekonanie, że służy ona szerszemu, ważniejszemu celowi (J. Berg i in., 2008; J. M. Berg i in., 2013). Badacze analizujący przekształcanie pracy w ujęciu Wrzesniewski częściej koncentrują się na analizach jakościowych niż ilościowych, po to aby poznać sposoby pracowników na dostosowywanie pracy do swoich potrzeb, motywacji i preferencji (Lazazzara i in., 2020).

Z kolei koncepcja druga, zaproponowana przez Tims i in. (2012), bazuje na teorii, która dzieli poszczególne aspekty pracy na *wymagania* i *zasoby* (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001). To ujęcie przekształcania pracy ma czteroczynnikową postać, tj.: (a) *zwiększanie zasobów strukturalnych*, które przejawia się między innymi w aktywnym poszukiwaniu przez pracownika nowych umiejętności i wiedzy, urozmaicaniu wykonywanych zadań czy też zwiększaniu zakresu autonomii i decyzyjności w pracy; (b) *zwiększanie zasobów społecznych*, które polega na inicjowaniu interakcji społecznych w celu uzyskania informacji zwrotnej, inspiracji lub wsparcia od współpracowników czy przełożonego. Następnie (c) *zwiększanie wymagań w postaci wyzwań*, czyli strategia polegająca na świadomym angażowaniu się w nowe projekty lub podnoszeniu poziomu trudności już wykonywanych zadań. Wreszcie (d) *redukowanie obciążających wymagań* oznaczające

minimalizowanie intensywności trudnych kontaktów emocjonalnych lub zmniejszanie ogólnego obciążenia pracą. W tej koncepcji głównym celem przekształcania pracy jest zapewnienie równowagi pomiędzy wymaganiami i zasobami pracy. Balans tych dwóch wymiarów pracy sprzyja dopasowaniu pomiędzy człowiekiem a pracą, jego zaangażowaniu, motywacji do rozwoju i osiągnięcia celów zawodowych, a także unikaniu wypalenia zawodowego i problemów zdrowotnych (Bakker i Demerouti, 2017; Tims i Bakker, 2010). Badania dotyczące przekształcania pracy w tym ujęciu częściej przedstawiają analizy ilościowe niż jakościowe, ukazując działanie mechanizmów motywacyjnych oraz takich, które powodują pogorszenie zdrowia u pracowników (Bakker i in., 2023; Bakker i Demerouti, 2017). Oba wymienione podejścia opierają się na założeniu, że przekształcanie pracy oznacza modyfikacje w sposobie wykonywania pracy oraz jest podejmowane z inicjatywy pracownika i stanowi odpowiedź na potrzeby pracownika (Bruning i Campion, 2018).

Zarówno przekształcanie pracy w ujęciu Wrzesniewski i Dutton (2001), jak i Tims i in. (2010) uzyskało potwierdzenie korzystnego działania na pracowników i organizacje w licznych badaniach. Metaanalizy wskazują na pozytywne związki przekształcania pracy z zaangażowaniem w pracę oraz efektywnością (Lichtenthaler i Fischbach, 2019; Rudolph i in., 2017), a także z dobrostanem, kreatywnością czy innowacyjnością (H. Wang i in., 2020). Osoby, które przekształcają swoją pracę doświadczają większego poczucia sensu pracy (Puchalska-Kamińska i in., 2019) oraz lepszego dopasowania człowiek – praca (Lu i in., 2014). Ponadto przekształcanie pracy może sprzyjać ograniczeniu niekorzystnych zjawisk takich jak wypalenie zawodowe (Lynner i in., 2025) czy absencje w pracy (Ghitulescu, 2007). Badanie Van Wingerden i Poella (2019) ujawniło, że przekształcanie pracy było powiązane z zaangażowaniem, poczuciem sensu pracy i odpornością pracowników. Ponadto analizy Bakker i in. (2020) sugerują, że w dniach, kiedy pracownicy częściej poszukiwali zasobów oraz wyzwań, ich praca była efektywniejsza.

Co więcej, przekształcanie pracy jest zachowaniem, które można rozwijać i wzmacniać u pracowników poprzez celowo projektowane interwencje oraz programy szkoleniowe. Przykładami

korzystnego oddziaływania przekształcania pracy są również badania przedstawiające wpływ interwencji „job-craftingowych”. Mianowicie Sakuraya i in. (2016) wykazali, że interwencja skupiona na przekształcaniu pracy w ujęciu Wrzesniewski spowodowała wzrost zaangażowania w pracę oraz zmniejszenie stresu (efekty widoczne u pracowników po interwencji w porównaniu do pomiaru sprzed szkolenia). Inne badanie, autorstwa Da Silva Júnior i in. (2020), które dotyczyło interwencji przekształcania pracy według teorii wymagań – zasobów, również pokazało wzrost zaangażowania u pracowników (w porównaniu do grupy kontrolnej).

W niniejszej rozprawie zdecydowałam się posłużyć koncepcją przekształcania pracy w ujęciu Tims i in. (2010, 2012) oraz skupiłam się szczególnie na poszukiwaniu zasobów społecznych, lokując jednocześnie model badawczy w teorii wymagań – zasobów pracy. Wybór tego podejścia wynikał z jego bezpośredniego dopasowania do tej perspektywy teoretycznej, w której przekształcanie pracy jest rozumiane jako proaktywne *oddziaływanie* na wymagania i zasoby a jednocześnie jest uwarunkowane *występowaniem* zasobów i wymagań w środowisku pracy (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001). Koncepcja przekształcania pracy, która odnosi się do teorii wymagań – zasobów pozwala ująć interesujące mnie czynniki, tj. przywództwo tożsamościowe oraz identyfikację z zespołem, w dobrze ugruntowanej teorii (Bakker i in., 2023). Osadzenie relacji między zmiennymi w empirycznie zweryfikowanej teorii sprzyja z kolei wyciąganiu trafniejszych i bardziej uzasadnionych wniosków. Ponadto istniejąca struktura czynnikowa tak ujętego przekształcania pracy umożliwia formułowanie i testowanie metodycznie poprawnych hipotez oraz modeli mediacyjnych w ramach analiz statystycznych. Jest to szczególnie ważne w niniejszym projekcie, ukierunkowanym na weryfikację *mechanizmów*, a także *zależności przyczynowo-skutkowych*.

1.1.2 Wymagania – zasoby pracy jako teoria ramowa przekształcania pracy

Teoria wymagań – zasobów pracy (ang. job demands–resources; Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001) wyjaśnia, w jaki sposób wymagania pracy oraz zasoby pracy oddziałują na dobrostan pracowników (w podstawowym modelu rozumiany jako poziom wypalenia zawodowego

oraz zaangażowania w pracę) wpływając następnie na efektywność pracy (ang. job performance⁴). Model wymagań – zasobów integruje różne ujęcia teoretyczne dotyczące stresu zawodowego oraz motywacji w środowisku pracy (Bakker i in., 2023; Bakker i Demerouti, 2017; Tims i Bakker, 2010; Van De Voorde i in., 2016; Van Veldhoven i in., 2020; Van Veldhoven i Peccei, 2014), i dzięki temu pozwala na stosunkowo kompleksowe zrozumienie zjawisk takich jak dobrostan, zaangażowanie, wypalenie zawodowe i wyniki osiągnięte przez pracowników. Koncepcja ta łączy założenia i wnioski, między innymi, teorii dwuczynnikowej (Herzberg, 1966, za: Bakker i in., 2023), teorii charakterystyk pracy (Hackman i Oldham, 1976), modelu wymagań – kontroli w pracy (Karasek, 1979), modelu nierównowagi wysiłek – nagroda (Siegrist, 1996) oraz teorii zachowania zasobów (Hobfoll i in., 2018). Wszystkie te „bazowe” teorie opierają się na wspólnym założeniu, mówiącym o tym, że konkretne psychologiczne, społeczne oraz fizyczne aspekty pracy mają kluczowe znaczenie dla dobrostanu pracowników i mogą pośrednio oddziaływać na zachowanie pracowników, ich wyniki w pracy oraz zdrowie (Bakker i in., 2023). Jak podkreślają Bakker i jego współpracownicy (2023), wspomniane powyżej teorie, stanowiące podstawę wciąż rozwijanej koncepcji wymagań – zasobów w pracy, proponują zamkniętą listę konkretnych cech pracy warunkujących stres zawodowy oraz motywację. Natomiast to, co wyraźnie odróżnia model wymagań – zasobów od tych podstawowych teorii jest jego elastyczność i możliwość ujmowania wielu różnych, specyficznych nawet dla danej, konkretnej organizacji, czynników i charakterystyk pracy (Bakker i in., 2023). Ta elastyczność wynika z podstawowego założenia teorii – podziału aspektów pracy na dwie kategorie: wymagania i zasoby.

Wymagania to psychologiczne, społeczne, fizyczne oraz organizacyjne aspekty pracy, które wiążą się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem pracownika, powodując ponoszenie przez niego kosztów (Bakker i Demerouti, 2007). Wymagania można podzielić na te, które są postrzegane jako wyzwania (ang. challenge) oraz utrudnienia (ang. hindrance; Lepine i in., 2005). Wymagania

⁴ W niniejszej pracy na określenie konstruktów, który w języku angielskim brzmi „job/work performance” używam określenia „efektywność pracy”. W literaturze polskojęzycznej można spotkać kilka określeń na ten konstrukt (np. poziom wykonania, jakość wykonania, jakość pracy; zob. też Grobelny, 2023; Rożnowski i Fortuna, 2020).

postrzegane jako wyzwania aktywnie wspierają rozwój pracownika, umożliwiając mu zdobywanie nowych kompetencji i wiedzy, a także motywując do sięgania po coraz ambitniejsze cele. Wyzwaniem będzie udział w nowym projekcie – na przykład poprowadzenie szkolenia dla współpracowników przez osobę, która szkoleń dotychczas nie prowadziła. Z kolei wymagania będące utrudnieniami dla pracowników to przeszkody, które uniemożliwiają lub utrudniają efektywne osiągnięcie celów. Ilustracją wymagania-utrudnienia jest niejednoznaczny podział zadań w pracy. Przykładowo sytuacja, w której pracownik nie ma pewności, czy przygotowanie raportu należy do jego obowiązków czy nie.

Drugą grupą czynników występujących w pracy są zasoby. Zasoby to aspekty pracy, które nie tylko ułatwiają pracownikowi realizację założonych celów, ale również minimalizują niekorzystne skutki obciążeń (wymagań), jednocześnie pobudzając rozwój osobisty pracownika (Bakker i Demerouti, 2007). Do najczęściej wskazywanych zasobów należą: różnorodność wykonywanych zadań, ich znaczenie dla pracownika, a także autonomia. Wymienione tu zasoby zostały przedstawione już w klasycznym modelu cech pracy Hackmana i Oldhama (1976) jako uznane przez pracowników za szczególnie wartościowe.

Jednakże model wymagań i zasobów w pracy nie zamyka się na określonym zestawie istotnych czynników. To, czy konkretny rodzaj zasobów lub wymagań w danym miejscu pracy wystąpi i będzie ważny zależy również od charakteru i miejsca pracy. Przykładowo dla osoby pracującej w miejscu, gdzie często występuje hałas – na pasie lotniska – ważnym zasobem będą słuchawki ochronne. Z kolei dla osoby, która ma siedzący tryb pracy, niezbędne będzie ergonomiczne krzesło. W modelu wymagań – zasobów pracy zarówno zasoby, jak i wymagania można podzielić na organizacyjne, społeczne czy osobiste (Bakker i Demerouti, 2007, zob. 2017). Zasoby organizacyjne obejmują cechy pracy i organizacji, które pomagają osiągać cele zawodowe, ograniczają koszty wymagań lub wspierają rozwój (np. autonomia, dostęp do informacji, jasność roli, możliwości rozwoju, adekwatne wyposażenie). Zasoby społeczne odnoszą się do jakości i dostępności wsparcia w relacjach zawodowych (np. wsparcie przełożonego i współpracowników, wartościowa informacja

zwrotna). Z kolei zasoby osobiste to względnie trwałe właściwości jednostki. Przykładowo w zawodach wymagających nagłych interwencji i wysiłku fizycznego (np. funkcjonariusz policji) kluczowy zestaw zasobów osobistych będzie tworzyć odporność na stres i dobra kondycja fizyczna. Natomiast w pracy skoncentrowanej na zadaniach poznawczych i dydaktycznych (np. wykładowca akademicki) to poznawcze zasoby osobiste będą ważne. Z kolei sprawność fizyczna będzie miała ograniczone znaczenie dla wyników zawodowych. Innymi przykładami zasobów pracy może być wysoki poziom proaktywności (zasób osobisty kluczowy przykładowo w rolach sprzedażowych, zarządzaniu projektami czy pracy w start-upach) czy wsparcie społeczne, czyli pomoc współpracowników i przełożonego (zasób społeczny/organizacyjny; istotny np. w pracach pomocowych, zespołach medycznych czy innych usługach socjalnych).

Ważną właściwością modelu wymagań – zasobów w pracy jest założenie, że wymagania i zasoby uruchamiają dwa odrębne procesy (Bakker i in., 2023; Bakker i Demerouti, 2017, 2007). Jeden proces – tj. pogorszenie zdrowia – wyjaśnia, jak wymagania (ich natężenie lub częstotliwość, z jaką się pojawiają) prowadzą do problemów zdrowotnych u pracownika (Bakker i in., 2023; Demerouti i in., 2001). Dokładniej rzecz ujmując, wymagania pracy mogą prowadzić do znacznego i długotrwałego wysiłku, który pochłania dostępne zasoby powodując przeciążenie i wyczerpanie, a następnie wspomniane problemy zdrowotne. Przykładowo pracownik, który przez dłuższy czas mierzy się z wymaganiami w postaci zbyt wielu zadań do wykonania jest narażony na intensywny wysiłek przez dłuższy czas. Na skutek tego wysiłku jego zasoby mogą znacznie i długotrwale się wyczerpać, a to z kolei może prowadzić do problemów zdrowotnych. Drugi proces – nazwany motywacyjnym – wyjaśnia, jak zasoby prowadzą do wzrostu kreatywności i efektywności w pracy (np. Bakker i Xanthopoulou, 2013). Ten mechanizm działa następująco: zasoby zaspokajają ważne potrzeby psychologiczne, sprzyjając zaangażowaniu w pracę⁵, co prowadzi do wzrostu kreatywności i efektywności pracowników. Ilustracją tego procesu niech będzie przykład pracownika, który ma zasób

⁵ Zaangażowanie rozumiane jako wysoki poziom energii pracownika (zob. też Schaufeli i in., 2006).

w postaci zróżnicowanych zadań. W następstwie korzystania z tego zasobu jest zaangażowany i kreatywny, a jego praca jest efektywna. Liczne badania, w tym metaanalizy (np. Alarcon, 2011; Christian i in., 2011; Crawford i in., 2010), potwierdzają działanie obu procesów opisanych w teorii wymagań – zasobów w pracy (zob. też Bakker i in., 2023). Dla przykładu, metaanaliza Lesener i in. (2020) przeprowadzona na próbie ponad 32 tys. pracowników wykazała, że zasoby pracy silnie i pozytywnie przewidywały zaangażowanie w pracę, jednocześnie wykazując, w analizach długookresowych, ujemną korelację z wypaleniem. Ponadto wymagania zawodowe były istotnie związane ze wzrostem wypalenia zawodowego. Inna obszerna metaanaliza (Nahrgang i in., 2011) ujawniła pozytywny związek zasobów pracy z przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa (ang. safety compliance, obejmującym np. stosowanie się do procedur oraz używanie środków ochrony indywidualnej), co w efekcie przewidywało mniejszą liczbę wypadków i urazów wśród pracowników. Natomiast wymagania wiązały się dodatnio z wypaleniem, które z kolei korelowało z częstszym występowaniem niepożądanych zdarzeń w pracy (np. popełnianiem błędów przez pracowników).

Jednakże uruchamianie odrębnych systemów nie oznacza, że wymagania i zasoby oddziałują wyłącznie niezależnie od siebie. Zgodnie z założeniami omawianego modelu, te dwa czynniki mogą się wzajemnie wzmacniać i wchodzić ze sobą w interakcję tworząc unikalne mechanizmy (Bakker i in., 2023). Wymagania mogą wzmacniać korzystne działanie zasobów pracy na zaangażowanie (oraz na motywację; tzw. ang. boost hypothesis). Z kolei zasoby mogą osłabiać negatywny wpływ wymagań pracy i tym samym chronić pracownika przed przeciążeniem i utratą energii oraz pogorszeniem zdrowia (tzw. ang. buffer hypothesis). Co więcej, przy jednoczesnym oddziaływaniu wielu różnych wymagań możemy obserwować tzw. spiralę strat; i odwrotnie – gdy zasoby zostaną zmnożone, może powstać spirala zysków (ang. gain spiral; Hobfoll, 1989)⁶. Wreszcie, teoria wymagań – zasobów zakłada, że pracownicy proaktywnie optymalizują wymagania i zasoby poprzez *przekształcanie pracy* (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023).

⁶ W niniejszej pracy określenie „spirala zysków” (ang. gain spiral) jest używana wymiennie z określeniem „spirala przyrostu zasobów”.

1.1.3 Cztery podwymiary przekształcania pracy jako modyfikacje wymagań i zasobów

Przekształcanie pracy, odwołujące się do teorii wymagań – zasobów, polega na modyfikowaniu charakterystyk pracy przez pracownika w taki sposób, aby lepiej odpowiadała ona jego umiejętnościom i preferencjom. Zgodnie z tą teorią, przekształcanie pracy zwiększa dostępność zasobów (zarówno tych związanych z pracą, jak i osobistych) oraz pozytywnie wpływa na zaangażowanie i efektywność pracy (Demerouti i in., 2001; Bakker i Demerouti, 2007, 2017; Bakker i in., 2023). Innymi słowy, w sytuacji, gdy poziom wymagań i zasobów nie odpowiada potrzebom pracownika, może on proaktywnie przekształcać swoją pracę w celu przywrócenia korzystnej równowagi. Istotnie, liczne badania (zob. np. Petrou i in., 2015; Rudolph i in., 2017) wykazały, że wprowadzanie przez pracowników drobnych modyfikacji w codziennych wymaganiach i zasobach pracy wiąże się ze zwiększeniem zaangażowania w pracę oraz wzrostem efektywności.

W ramach opisywanej teorii, Tims i in. (2012) wyróżnili cztery typy przekształcania pracy. Pierwszy typ – poszukiwanie zasobów strukturalnych – dotyczy sytuacji, w których pracownicy urozmaicają zadania czy rozwijają swoje umiejętności zawodowe poprzez pozyskiwanie wiedzy i nowych umiejętności. Drugi sposób przekształcania pracy polega na zwiększaniu zasobów społecznych. Odnosi się on do sytuacji, w których pracownicy szukają wsparcia społecznego prosząc innych o rady, informacje zwrotne lub mentoring. Ten rodzaj przekształcania pracy jako jedyny opiera się przede wszystkim na interakcjach z innymi współpracownikami oraz przełożonym – niemal zawsze wymaga zaangażowania drugiej osoby. Trzeci rodzaj to poszukiwanie wyzwań zawodowych – polega na zwiększaniu poziomu trudności lub ilości/jakości wykonywanej pracy przykładowo poprzez dobrowolne angażowanie się w nowe projekty. Wreszcie, czwartym rodzajem przekształcania pracy jest zmniejszanie uciążliwych wymagań zawodowych. Ten sposób optymalizacji pracy obejmuje działania zmierzające do ograniczenia emocjonalnych i poznawczych obciążeń czy unikania fizycznie lub emocjonalnie wyczerpujących zadań.

Założenia teoretyczne i charakterystyki tych czterech wymiarów przekształcania pracy zostały wsparte badaniami przeprowadzonymi w ramach tworzenia narzędzia do ich pomiaru przez Tims i in. (2012). Uzyskane dane pokazały, że poszukiwanie zasobów oraz poszukiwanie wyzwań było dodatnio związane ze zwiększonym zaangażowaniem pracowników, pozytywną oceną ich pracy, ich osobistą inicjatywą, proaktywną osobowością, a ujemnie z cynizmem. Natomiast unikanie wymagań nie występowało z zaangażowaniem i wynikami pracy, zaś było powiązane ujemnie z osobistą inicjatywą pracowników oraz dodatnio z cynizmem (Tims i in., 2012). Dowody empiryczne (np. Bakker i de Vries, 2021; Demerouti, 2014; Petrou i in., 2015) pozwalają traktować unikanie wymagań jako swoisty mechanizm obronny, służący zachowaniu zdrowia. Jest on aktywowany w sytuacji, gdy jednostka odczuwa, że nie posiada wystarczających zasobów do efektywnego radzenia sobie z obecnym obciążeniem. Pracownik, stosując strategię unikania, próbuje chronić się przed utratą i tak niewielkich zasobów – *unika kumulacji* obciążeń i chroni cenne zasoby psychologiczne (Bruning i Champion, 2018; Demerouti i Peeters, 2018; Hobfoll i in., 2018).

1.1.4 Poszukiwanie zasobów społecznych i jego korzyści

Chociaż wszystkie wymienione rodzaje przekształcania pracy służą jej optymalizacji, to odróżnia je od siebie nie tylko ich struktura i zachowania, którymi się przejawiają, ale również przyczyny ich stosowania oraz efekty, które wywołują. Rozpoczynając od uogólniającego podziału, należy zauważyć, że trzy typy przekształcania pracy, tj.: poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie zasobów społecznych oraz poszukiwanie wyzwań, często opisuje się jako działania o charakterze ekspansywnym, proaktywnym lub ukierunkowanym na osiągnięcie celów (Tims i in., 2012; Tims i Bakker, 2010). Natomiast unikanie wymagań jest charakteryzowane odmiennie. Ten sposób przekształcania pracy opisuje się jako redukujący, reaktywny lub zorientowany na unikanie (Bruning i Champion, 2018; Demerouti i Peeters, 2018). Ponadto, chociaż zarówno poszukiwanie wyzwań, jak i unikanie wymagań odnoszą się do *zmiany* wymagań w pracy, to są one całkowicie odmiennie koncepcyjnie i służą innym celom (Petrou i in., 2012). Mianowicie poszukiwanie wyzwań ma na celu

zwiększenie motywacji i utrzymanie (lub powiększenie) zaangażowania. Natomiast celem redukcji wymagań jest ochrona dobrostanu pracowników przed stresem i wypaleniem zawodowym (H. Wang i in., 2016). Te różnice powodują, że unikanie wymagań nie jest związane z korzystnymi skutkami, jak to ma miejsce w przypadku pozostałych rodzajów modyfikacji pracy (zob. Rudolph i in., 2017).

Pośród wymienionych czterech sposobów przekształcania pracy nie tylko unikanie wymagań znacznie różni się od pozostałych. Szczególną uwagę może zwracać również poszukiwanie zasobów społecznych. Jednakże należy od razu zaznaczyć, że podczas gdy unikanie wymagań oceniane jest jako mniej korzystny sposób na modyfikację pracy⁷, to poszukiwanie zasobów społecznych można postrzegać jako niezwykle użyteczny i niekiedy unikalny rodzaj przekształcania pracy. Mianowicie to, co wyróżnia poszukiwanie zasobów społecznych to, po pierwsze, jego *społeczny wymiar*. Ten rodzaj optymalizacji pracy bazuje na interakcjach społecznych z innymi pracownikami. I chociaż każdy z typów przekształcania pracy może oddziaływać na współpracowników (Fong i in., 2021; Tims i in., 2015a, 2022), to jedynie poszukiwanie zasobów społecznych – żeby było efektywne – wymaga ich responsywności. Ponadto społeczne przekształcanie pracy może znacząco kształtować relacje pomiędzy kolegami/koleżankami z pracy a osobą przekształcającą pracę zacieśniając dalszą ich współpracę. Powołując się na teorię wymiany społecznej (zob. Cook i in., 2013; Cropanzano i Mitchell, 2005) można podejrzewać, że udzielenie wsparcia czy podzielenie się wiedzą będzie zachęcało do rewanżu, a zatem do trwalszej wymiany zasobów. Warto przy tym wspomnieć, że sytuacja, w której pracownik dzieli się wiedzą stanowi dla niego idealną przestrzeń do realizacji własnych potrzeb rozwojowych i przekształcania roli zawodowej. W przypadku osób czujących potrzebę dzielenia się wiedzą, wspieranie innych w tym zakresie może okazać się obszarem jego własnego przekształcania

⁷ W literaturze można znaleźć wiele dowodów na to, że unikanie wymagań albo nie jest związane z korzystnymi zjawiskami w pracy, albo że łączy się dodatnio z negatywnymi zjawiskami (zob. Rudolph i in., 2017). Przykładowo badania Tims i in. (2015a) wykazały, że unikanie wymagań wiąże się z konfliktami z innymi pracownikami, a także z ich obciążeniem pracą i wypaleniem zawodowym. W innym badaniu pokazano, że unikanie wymagań wiązało się z negatywnymi reakcjami przełożonych (Fong i in., 2021), ponieważ ten rodzaj przekształcania pracy był postrzegany przez przełożonych jako destrukcyjne zachowanie w pracy.

pracy. Ponieważ poszukiwanie zasobów społecznych pojawia się częściej w *społecznie* sprzyjających warunkach, tj., w życzliwym i dającym poczucie bezpieczeństwa zespole (zob. np. H. Wang i in., 2020), może ono wywoływać mechanizm przypominający *dodatnie sprzężenie zwrotne* (zob. Bakker i in., 2023). Mianowicie poszukiwanie zasobów społecznych, po tym jak wystąpi we wspierającym się zespole, może sprzyjać dalszemu wzmocnieniu więzi między jego członkami, co w następstwie może powtórnie generować poszukiwanie zasobów społecznych, a zatem prowadzić do kolejnego przyrostu zasobów pracy.

Po drugie, coraz więcej badań pokazuje korzystne, a niekiedy *unikalne* efekty poszukiwania zasobów społecznych dla pracowników i ich organizacji. Przykładowo Zampetakis (2023) wykazał, że spośród różnych zachowań związanych z przekształcaniem pracy, tylko te charakterystyczne dla poszukiwania zasobów społecznych stanowiły mechanizm radzenia sobie ze strachem przed COVID-19, prowadząc w następstwie do zwiększonego zaangażowania w pracę. Inne badanie (Magdaleno i in., 2023) pokazało, że poszukiwanie zasobów społecznych pośredniczyło w pozytywnym związku autonomii z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (ang. organizational citizenship behavior; zob. Organ, 1997). Ponieważ zachowania obywatelskie zwiększają satysfakcję i efektywność na poziomie zespołu oraz jednostki, badacze (Magdaleno i in., 2023) konkludowali, że działania kadry zarządzającej powinny koncentrować się na zachęcaniu pracowników do poszukiwania zasobów społecznych. Z kolei Moulik i Giri (2022) wykazali, że poszukiwanie zasobów społecznych jest związane z zaangażowaniem w pracę i afektywnym zaangażowaniem organizacyjnym poprzez dopasowanie osoba – praca. Ponadto liczne wcześniejsze badania analizujące przekształcanie pracy podkreślają korzystne efekty poszukiwania zasobów społecznych. Rudolph i in. (2017) w metaanalizie ($N = 35\ 670$ pracowników) pokazali, że przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych (oraz strukturalnych, lecz nie poszukiwania wyzwań i unikania wymagań) wiązało się negatywnie z chęcią opuszczenia organizacji. Cytowane powyżej badania stanowią jedynie fragment obszernego materiału empirycznego, który wskazuje, że poszukiwanie zasobów społecznych wiąże się z licznymi korzyściami

zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Wyniki te uzasadniają potrzebę analizowania nie tylko konsekwencji tego zjawiska, lecz także czynników sprzyjających podejmowaniu działań związanych ze społecznym przekształcaniem pracy.

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną charakterystykę społecznego przekształcania pracy. Literatura skupiona na tematyce udzielania i otrzymywania wsparcia (Cutrona, 1990; Wolff i in., 2013; zob. też Ślebarska, 2012) podkreśla, że czynnikiem sprzyjającym efektywnemu poradzeniu sobie z sytuacją trudną jest otrzymywane od innych wsparcie, które jest *adekwatne* (odpowiednie w odniesieniu do zagadnienia problemowego oraz do charakterystyk jednostki, której się udziela pomocy). Biorąc powyższe pod uwagę, można założyć, że *proszenie* o wsparcie zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania adekwatnej pomocy, ponieważ pozwoli pracownikowi mierzącemu się z trudnościami dookreślić, jakiego dokładnie wsparcia on potrzebuje. To z kolei może skłonić pracownika do włożenia większego wysiłku w dostosowaniu się do nowych wyzwań.

Jednak mimo licznych dowodów na pozytywne a niekiedy unikalne efekty poszukiwania zasobów społecznych, ten typ przekształcania pracy jest rzadziej stosowaną przez pracowników formą optymalizacji zasobów w porównaniu do pozostałych proaktywnych metod (zob. np.: Hetland i in., 2018; Van Wingerden, Bakker, i in., 2017; Van Wingerden, Derks, i in., 2017). Ponadto występuje poważna luka badawcza dotycząca predyktorów poszukiwania zasobów społecznych – istnieje stosunkowo niewiele badań analizujących, jakie czynniki *unikalnie sprzyjają społecznemu przekształcaniu pracy* oraz wyjaśniających *mechanizmy* działania tych potencjalnych czynników.

1.1.5 Luka w badaniach nad społecznym przekształcaniem pracy

Odnosząc się do pierwszego punktu – który wskazuje, że poszukiwanie zasobów społecznych jest rzadszą metodą optymalizacji pracy – należy dopowiedzieć, iż według badań (zob. np. Hetland i in., 2018; M. Roczniowska i Marszałek, 2023; Tims i in., 2013; Van Wingerden, Bakker, i in., 2017; Van Wingerden, Derks, i in., 2017) średnia częstotliwość deklarowanego społecznego kształtowania pracy wśród pracowników jest konsekwentnie niższa w porównaniu do innych form optymalizacji wymagań

i zasobów. Może to wynikać z faktu, że modyfikacje zasobów strukturalnych czy poszukiwanie wyzwań można często realizować niezależnie od współpracowników, podczas gdy optymalizacja zasobów społecznych zawsze w pewnym stopniu zależy od innych. Konieczność angażowania współpracowników może rodzić obawę przed odmową udzielenia pomocy oraz – co ważniejsze – przed ujawnieniem braków w posiadanych zasobach. W rezultacie poszukiwanie zasobów społecznych może być postrzegane jako zbyt ryzykowne, zwłaszcza w niesprzyjającym klimacie społecznym, ponieważ może powodować strach przed negatywną oceną ze strony przełożonego lub współpracowników (zob. M. Roczniowska i in., 2020). Rzeczywiście, badania potwierdzają, że sprzyjające społeczne warunki – między innymi wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego – stanowią fundament inicjowania działań zespołowych. Przykładowo Edmondson (1999) wykazała, że w zespołach, w których występował akceptujący klimat i pracownicy mogli swobodnie wyrażać swoje obawy i pomysły, częstotliwość grupowego uczenia się (ang. team learning) rosła znacząco – tj. pracownicy zadawali więcej pytań innym, poszukiwali informacji zwrotnej do formułowanych tez czy inicjowali dyskusje nad wynikami prac. Późniejsze badania pozwalają na podobne wnioski o kluczowej roli życzliwego klimatu w zespołach w odniesieniu do wchodzenia w „opłacalne” interakcje. Dzielenie się wiedzą, prośba o informację zwrotną, poradę lub wsparcie od współpracowników pojawiały się częściej w środowisku, które cechowało się silną tożsamością zespołową (Liu i Li, 2018; Rosendaal i Bijlsma-Frankema, 2015), wzajemnym wsparciem (Huyghebaert-Zouaghi i in., 2021) oraz bezpieczeństwem psychologicznym (Plomp i in., 2019; zob. też H. Wang i in., 2020).

Powyższe obserwacje wskazują na istotną rolę *czynników społecznych* dla procesu przekształcania pracy – szczególnie dla poszukiwania zasobów społecznych. Te ustalenia zyskują dodatkowo na wadze w kontekście pojawiających się coraz częściej głosów badaczy o konieczności włączania czynników społecznych do badań nad modyfikacją wymagań i zasobów (np. stylu przywództwa oraz uruchamianych przez niego mechanizmów; zob. Tims i in., 2022; Tummers i Bakker, 2021; H. Wang i in., 2016) i ukazują jednocześnie lukę badawczą. W literaturze wciąż brakuje badań

sprawdzających specyficzne społeczne uwarunkowania, które wpływają na chęć angażowania się pracowników w przekształcanie pracy, szczególnie w postaci poszukiwania zasobów społecznych.

Do niedawna w badaniach nad determinantami przekształcania pracy podkreślano fundamentalne znaczenie czynników osobowościowych oraz konsekwentnie koncentrowano się na różnicach indywidualnych, takich jak otwartość na doświadczenie (M. Kim i in., 2019), poczucie własnej skuteczności (Tims i in., 2014), proaktywność i cynizm (Tims i in., 2012) czy cechach dyspozycyjnych, jak wymagania osobiste oraz impulsywność (Rożnowski i Wontorczyk, 2024). Równie chętnie i dokładnie analizowano znaczenie cech pracy (zob. też H. Wang i in., 2016), takich jak obciążenie pracą (Kuijpers i in., 2020) czy autonomia w pracy (Petrou i in., 2012). Jednakże w ostatnim czasie pojawia się coraz więcej badań podkreślających znaczenie różnych aspektów *środowiska społecznego* (np. Tims i in., 2022; Tummers i Bakker, 2021; H. Wang i in., 2020). Przykładowo, poza wymienionymi powyżej, szereg innych badań wykazuje, że kluczowe dla przekształcania pracy są czynniki społeczne w organizacji – w szczególności rola lidera oraz jego pozytywny⁸ styl przywództwa. Mianowicie Hetland i in. (2018) pokazali, że przywództwo transformacyjne lidera jest dodatnio związane z przekształcania pracy przez podwładnych. Inne badania (Bavik i in., 2017; Harju i in., 2018) ujawniły istotne związki między przywództwem służebnym (ang. servant leadership) a bardziej nasilonym przekształcaniem pracy. Następnie, Ding i in. (2020) wykazali, że przywództwo pokorne (ang. humble leadership) także sprzyja przekształcaniu pracy. Również Audenaert i in. (2020) zaprezentowali wyniki sugerujące pozytywny związek przywództwa wzmacniającego (ang. empowering leadership) z przekształcaniem pracy. Wreszcie, metaanaliza przeprowadzona przez Wang i in. (2020) potwierdziła, że sprzyjające czynniki społeczne w postaci przywództwa transformacyjnego, wzmacniającego czy służebnego oraz LMX (ang. Leader – Member Exchange;

⁸ W niniejszej pracy pod pojęciem pozytywnego stylu przywództwa rozumiem zachowania lidera ukierunkowane na wspieranie, rozwój i motywowanie członków zespołu. Z kolei negatywny styl przywództwa odnosi się do praktyk destrukcyjnych, nadużywających władzy, które prowadzą do obniżenia zaangażowania i dobrostanu pracowników. Podobne rozróżnienie stosują Tummers i Bakker (2021), operując terminami "positive leadership concept" oraz "destructive leadership"; Hogan i in. (2021), posługując się pojęciami "destructive" i "bad leadership"; a także Wang i in. (2020), którzy opisują "positive leadership styles" vs. "destructive or abusive leadership".

inaczej model wymiany lider – członek) oraz wsparcia ze strony współpracowników współwystępują ze zwiększonym proaktywnym działaniem pracowników w postaci przekształcania pracy.

Jak wynika z przytoczonych przykładów, uwzględnienie *czynników społecznych* w badaniach nad przyczynami i mechanizmami zwiększającymi społeczne przekształcanie pracy wydaje się kluczowe dla uzyskania pełniejszego obrazu tych proaktywnych praktyk. Co więcej, perspektywa skoncentrowana na *zasobach wspierających* optymalizację pracy – zamiast na *wymaganiach generujących potrzebę* zmian – jest szczególnie wartościowa. Uwydatnia ona potencjał przekształcania pracy do generowania *spirali przyrostu zasobów* (ang. gain spiral; Hobfoll, 1989; Hobfoll i in., 2018). Jednym z fundamentalnych założeń teorii wymagań – zasobów pracy jest to, iż dla dobrostanu, zaangażowania i efektywności pracownika optymalna jest sytuacja równowagi między wymaganiami a zasobami (Bakker i Demerouti, 2007, 2017; zarówno jakościowo, jak i ilościowo⁹). W tym ujęciu to *niedopasowanie pomiędzy osobą a pracą* (ang. person – job misfit; Tims i Bakker, 2010) sprzyja podejmowaniu zachowań związanych z przekształcaniem pracy – przekształcanie pracy pojawia się w odpowiedzi na trudności lub braki. Należy jednak podkreślić, że koncepcja wymagań – zasobów nie ogranicza się do tego ujęcia. Teoria ta przewiduje również możliwość wystąpienia spirali przyrostu zasobów (spirali zysków).

Zgodnie z tym założeniem pracownicy doświadczający pozytywnych stanów, takich jak zaangażowanie, są zmotywowani do utrzymania tych stanów, co może prowadzić do dalszego przyrostu zasobów (Bakker i in., 2023; zob. też Hobfoll i in., 2018; Salanova i in., 2010). W takich sytuacjach pracownicy podejmują proaktywne działania polegające na przekształcaniu pracy – zwiększaniu zasobów i dostosowywaniu wymagań – nawet gdy w danym momencie doświadczają wysokiego zaangażowania, nie zaś wyczerpujących wymagań. Takie wyprzedzające działania prowadzą do wytworzenia dodatkowych zasobów zawodowych i osobistych, które następnie ułatwiają radzenie sobie z wymaganiami zawodowymi i wzmacniają późniejsze zaangażowanie (por.

⁹ Zarówno pod względem tego, ile wymagań przed pracownikiem stoi i ile ma zasobów, jak i tego, jakie to są wymagania i zasoby.

Bakker i in., 2023; zob. też Hobfoll i in., 2018; Salanova i in., 2010). Innymi słowy, to nie tylko deficyty zasobów czy nierównowaga wymagań i zasobów motywują do przekształcania pracy. Do podejmowania tych proaktywnych działań mogą pracowników zachęcać również *obecne* zaangażowanie oraz posiadane zasoby.

Zakładam, że uwzględnienie perspektywy społecznej w analizie czynników – zasobów oraz wyzwalanych przez nie mechanizmów, które zachęcają do poszukiwania zasobów społecznych jest niezbędne do bardziej kompleksowego zrozumienia tego zagadnienia. Zatem w następnych rozdziałach koncentruję się na szczegółowej analizie roli wybranych pozytywnych czynników społecznych motywujących do poszukiwania zasobów społecznych.

1.2 Warunki sprzyjające przekształcaniu pracy

Minnikin i in. (2022), podążając za myślą Ashford i in. (2016; zob. też Ashford, 1986), zaznaczają, że w literaturze dotyczącej poszukiwania informacji zwrotnej (ang. feedback seeking; definiowanej jako poświęcenie pewnej energii w celu uzyskania informacji na temat swoich przeszłych wyników) dominuje model kosztów – wartości (ang. cost – value; Minnikin i in., 2022; zob. też Ashford, 1986). Podejście to zakłada, że ludzie angażują się w poszukiwanie informacji zwrotnej przede wszystkim wtedy, gdy postrzegana wartość tej informacji jest wysoka, a postrzegane koszty jej uzyskania są niskie; innymi słowy, gdy spodziewane korzyści przewyższają koszty. Zasadność tego modelu potwierdzono w licznych badaniach. Przykładowo metaanaliza Payne i in. (2007) wykazała dodatni związek między poszukiwaniem informacji zwrotnej a ukierunkowaniem na uczenie się – nastawieniem uważanym za korzystne dla osób kładących nacisk na rozwój osobisty (zatem osoby te mają tendencję do postrzegania informacji zwrotnej jako bardzo wartościowej; Park i in., 2007; Payne i in., 2007). Ci sami badacze odnotowali ponadto ujemny związek między poszukiwaniem informacji zwrotnej a orientacją na unikanie porażki. Wyniki te sugerują, że osoby o silnej tendencji do unikania porażki mogą unikać prośby o informację zwrotną z obawy przed krytyką i ryzykiem bycia

postrzeganiymi jako niesamodzielne lub mniej kompetentne. Zatem, jednostki te mają tendencję do postrzegania kosztów poszukiwania informacji zwrotnej jako wysokich (Park i in., 2007).

Powyższy przykład trafnie ilustruje warunek, w którym proszenie o informację zwrotną – jako forma poszukiwania zasobów społecznych – zależy od poczucia bezpieczeństwa. To właśnie poczucie psychologicznego bezpieczeństwa jest tym istotnym czynnikiem, który ma duży potencjał wpływania na zachowania pracowników (zob. też Plomp i in., 2019; H. Wang i in., 2020). Bezpieczeństwo psychologiczne odnosi się do wspólnego zespołowego (lub szerzej – do organizacyjnego) przekonania, że można wyrażać opinie, idee i swoje obawy oraz podejmować ryzyko interpersonalne bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami, takimi jak wykluczenie lub kara (Newman i in., 2017). Badania (np. Carmeli i in., 2010) sugerują, że bezpieczeństwo psychologiczne może zależeć od osoby lidera. Przykładowo Fransen i in. (2020) pokazali, że przywództwo tożsamościowe, poprzez wzmacnianie identyfikacji członków zespołu z ich drużyną, przyczyniało się do silniejszego bezpieczeństwa psychologicznego.

Wreszcie, czynnikiem o kluczowym znaczeniu – nie tylko dla poszukiwania zasobów społecznych, lecz dla wszelkich wartościowych aktywności pracowników i realizowanych przez nich celów – jest *styl przywództwa*, czyli sposób działania lidera. Przywództwo oddziałuje między innymi na dobrostan (Arnold, 2017), satysfakcję z pracy, zaufanie, zachowania obywatelskie i identyfikację z zespołem (Van Dick i in., 2018), a także na poczucie bezpieczeństwa (Fransen i in., 2020), zaangażowanie (Schmitt i in., 2016) czy przekształcanie pracy (H. Wang i in., 2020).

1.2.1 Lider

Przywództwo to ustrukturyzowany proces wywierania wpływu na jednostki (grupę), który jest ukierunkowany na osiągnięcie zamierzonych celów (por. Haslam i in., 2020; Hassan i in., 2013; Shackleton i Wale, 2002). Hogan i in. (1994, 2021) podkreślają, że podstawowym celem lidera jest umiejętne (efektywne) zmotywowanie zespołu do wspólnej pracy na rzecz założonych celów. Z kolei Halsam i in. (2020) zaznaczają, że efektywne przywództwo charakteryzuje się tworzeniem identyfikacji

zespołowej wśród grupy ludzi, którym lider przewodzi. Taka *zespołowa wspólna tożsamość* jest niezbędna do tego, aby członkowie zespołu mieli *wewnętrzną* motywację do realizacji grupowych celów. Podsumowując, styl przywództwa można rozumieć jako specyficzny układ cech i wzorców zachowań kierowniczych, które organizują relacje z podwładnymi oraz umożliwiają połączenie interesów organizacji z interesami indywidualnymi jednostek w celu realizacji założonych wyników (Mitonga-Monga i in., 2012).

Styl przywództwa prezentowany przez lidera jest jednym z najbardziej fundamentalnych czynników warunkujących funkcjonowanie zespołów i całych organizacji (zob. Bakker i in., 2023; Tummers i Bakker, 2021; H. Wang i in., 2016, 2020). Przykładowo metaanaliza Wang i in. (2020) potwierdziła, że przywództwo wzmacniające i transformacyjne, a także wsparcie współpracowników pozytywnie wiązały się z przekształcaniem pracy. Ponadto autorzy wykazali, że styl przywództwa silniej korelował z przekształcaniem pracy niż wsparcie współpracowników. Tummers i Bakker (2021) w systematycznym przeglądzie – obejmującym 139 badań dotyczących różnych stylów przywództwa w kontekście teorii wymagań i zasobów – dochodzą do wniosku, że lider posiada znaczący potencjał oddziaływania zarówno na zasoby i wymagania, jak również na procesy optymalizacji zasobów, czyli na przekształcanie pracy. Ponieważ przywództwo transformacyjne było najczęściej analizowanym stylem (pojawilo się w 21% analizowanych badań), a zaraz po nim pojawilo się przywództwo LMX (17%), poniżej krótko omawiam obie koncepcje.

1.2.2 Przywództwo transformacyjne oraz LMX (wymiany lider – członek)

W ciągu ostatnich dekad koncepcja przywództwa transformacyjnego zyskała status jednego z najintensywniej badanych obszarów w literaturze dotyczącej przywództwa. Teoria tego stylu lidarskiego została sformułowana po raz pierwszy przez Burnsa (1978, za: Bass, 1985), a następnie rozszerzona przez Bassa (1985). Koncepcja ta zakłada, że lider poprzez inspirowanie i kształtowanie wartości członków zespołu mobilizuje ich do działań przekraczających ich własne dotychczasowe oczekiwania (Bass, 1985); do korzystania z ich własnych mocnych stron i ich rozwijania. Lider

transformacyjny stymuluje intelektualnie podwładnych, dbając jednocześnie o ich potrzeby. Koncepcja tego przywództwa zakłada również, że liderzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z podwładnymi oraz wspierają ich w rozwoju. Ponadto – co jest bardzo ważne w kontekście poszukiwania zasobów społecznych – transformacyjni liderzy promują również współpracę z innymi członkami zespołu (Podsakoff i in., 1990; zob. też Liu i Li, 2018; H.-J. Wang i in., 2017). To między innymi te charakterystyki przywództwa transformacyjnego sprawiają, że w badaniach jest ono bardzo często łączone z zaangażowaniem, efektywnością pracy czy właśnie z jej przekształcaniem (zob. Liu i Li, 2018). Dane empiryczne sugerują ponadto, że przywódcy transformacyjni sprzyjają przekształcaniu pracy (np. Hetland i in., 2018; Jeong i in., 2022; Mainka i in., 2025; Naeem i in., 2021) oraz dzieleniu się wiedzą (np. García-Morales i in., 2008; Le i Lei, 2018). Pod wpływem takiego lidera pracownik chętniej podejmuje wyzwania – na przykład angażuje się w nowe, dodatkowe projekty – ponieważ lider kwestionuje status quo i motywuje do działań wykraczających poza rutynowe rozwiązania (Dvir i in., 2002). Z kolei wysokie oczekiwania stawiane przez lidera mogą zwiększać skłonność podwładnych do poszukiwania informacji zwrotnej i porad w celu poprawy wyników.

Drugim stylem przywództwa, który zyskał szerokie uznanie w psychologii pracy i zasługuje na uwagę jest LMX (teoria wymiany lider – członek; Dansereau i in., 1975; G. Graen i in., 1982). Jest to podejście, które skupia się na jakości relacji między liderem a podwładnym. Teoria LMX została sformułowana przez Dansereau i in. (1975) w latach 70. XX wieku. W ramach tej koncepcji zakłada się, że liderzy – w zależności od rodzaju i intensywności wzajemnych wymian – różnicują sposób traktowania poszczególnych członków zespołu. Prowadzi to do kształtowania relacji o zróżnicowanej jakości między liderem a każdym z podwładnych (Dansereau i in., 1975). Badania wskazują, że wysoka jakość relacji LMX jest korzystna dla pracowników. Przykładowo LMX wiąże się dodatnio z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem, efektywnością czy zachowaniami obywatelskimi (zob. Gerstner i Day, 1997; G. B. Graen i Uhl-Bien, 1995; Tims i in., 2022; Van Breukelen i in., 2006) oraz również z przekształcaniem pracy (Radstaak i Hennes, 2017).

Oba krótko scharakteryzowane style przywództwa mają udokumentowane znaczenie dla optymalizacji zawodowych wymagań oraz zasobów w postaci przekształcania pracy. Jednakże tu należy podkreślić, że choć charakterystyki tych stylów liderek odgrywają istotną rolę dla przekształcania pracy jako całości, to ich fundamentalne cechy mogą mieć nieco mniejsze znaczenie w kontekście poszukiwania zasobów społecznych. Mianowicie choć jedną z właściwości transformacyjnego lidera jest zachęcanie do współpracy z innymi członkami zespołu, to cechą fundamentalną tego przywództwa jest inspirowanie do rozwoju, wykracanie poza znane schematy oraz motywowanie do samorealizacji. Natomiast nie jest nią rozwijanie zespołowego ducha, który zdaje się być kluczowy dla poszukiwania zasobów społecznych. Podobnie LMX choć w świetle badań jest istotny dla przekształcania pracy, to jest stylem bazującym na budowaniu relacji *indywidualnej* pomiędzy podwładnym a liderem, nie zaś *zespołowej* pomiędzy członkami zespołu.

Również inne stosunkowo dobrze przebadane pozytywne style przywództwa, choć nie bez znaczenia dla przekształcania pracy, mogą nie odgrywać roli kluczowej w przypadku tak specyficznego typu „interakcyjnej” optymalizacji pracy, jakim jest poszukiwanie zasobów społecznych. Przykładem niech będzie przywództwo wzmacniające (Audenaert i in., 2020), które charakteryzuje się delegowaniem odpowiedzialności sprzyjając podejmowaniu inicjatyw oraz kreatywności pracowników (zob. też Cheong i in., 2019). Innym przykładem może być przywództwo służebne (ang. servant leadership; R. K. Greenleaf, 1977; R. Greenleaf, 2007; Bavik i in., 2017; Harju i in., 2018), które kładzie nacisk na swoistą służbę – oddanie, tj. ukierunkowanie lidera na potrzeby podwładnych.

1.2.3 Przywództwo tożsamościowe jako obiecujący styl dla przekształcania pracy

Przedstawione powyżej charakterystyki stylów przywództwa oraz związane z nimi wyniki badań potwierdzają, że liderzy stanowią istotny czynnik w procesie przekształcania pracy. Niniejszy projekt koncentruje się na analizie czynników i mechanizmów, które sprzyjają w szczególności *poszukiwaniu przez pracowników zasobów społecznych*. W przypadku tego rodzaju przekształcania pracy – opartego na współdziałaniu z innymi członkami zespołu – szczególnego znaczenia nabierają

relacje z współpracownikami i przełożonym, które umożliwiają oraz zachęcają do proszenia o informację zwrotną i wsparcie. Kluczowe okazuje się inicjowanie, kształtowanie i podtrzymywanie gotowości członków zespołu do współpracy, a także budowanie wspólnej tożsamości społecznej. Stylem przywództwa, który w największym stopniu akcentuje znaczenie wspólnoty i bierze na siebie odpowiedzialność za kształtowanie ducha zespołowego, jest przywództwo tożsamościowe. Jednakże pomimo rosnącej liczby badań dokumentujących korzystny wpływ przywództwa tożsamościowego na funkcjonowanie pracowników i organizacji (np. Bibic i in., 2025; Frenzel i in., 2022; Van Dick i in., 2018, 2021), jego znaczenie w procesie przekształcania pracy – a nawet związki korelacyjne z tym zjawiskiem – pozostają dotąd nierozpoznane. W niniejszej rozprawie, dążąc do uzupełnienia tej luki badawczej, zidentyfikowałam przywództwo tożsamościowe jako główny czynnik zachęcający do poszukiwania zasobów społecznych. W kolejnym rozdziale wyjaśniam postulowane mechanizmy tej relacji.

1.3 Przywództwo tożsamościowe

1.3.1 Fundamenty przywództwa tożsamościowego

Fundamentem procesów grupowych definiowanych w ramach przywództwa tożsamościowego są dwie teorie: teoria *tożsamości społecznej* (Tajfel i Turner, 1979) oraz teoria *autokategoryzacji* (J. C. Turner i in., 1987; Hogg i Turner, 1985; Haslam i in., 2020). Razem tworzą one tzw. *podejście tożsamości społecznej* (Haslam i in., 2020; Haslam i Platow, 2001; Postmes i Branscombe, 2010; Tyler i Blader, 2003). Przywództwo widziane z perspektywy połączenia tych dwóch teorii stanowi proces wpływu społecznego, zaś struktura tego wpływu wynika z *przynależności do zespołu* (Haslam i in., 2020). To właśnie poczucie przynależności do zespołu oraz współdzielonej z nim tożsamości stanowi fundament efektywnego funkcjonowania grupy. Co ważniejsze – jak staram się pokazać w następnych częściach niniejszej pracy – jest również podstawą gotowości do poszukiwania zasobów społecznych.

Teoria tożsamości społecznej podkreśla, że niezwykle ważne dla jednostki jest już samo *stwierdzenie* przynależności do danej grupy – świadomość, że wraz z innymi osobami tworzy ona zespół. Czytelnie ilustruje to przykład badania przeprowadzonego przez Hoggę i Turnera (1985; Haslam i in., 2020). W ramach tego badania uczestnikom przypisano numery, a następnie poinformowano ich, że numery nadane pozostałym osobom mają określone znaczenie (np. te mieszczące się w przedziałach 30–39 lub 40–49 oznaczają, że...). W zależności od warunku badawczego, uczestnikom powiedziano, że wskazane numery oznaczają: (1) iż są to osoby, które uczestnicy badania (a) lubią albo (b) nie lubią oraz (2) że dane osoby (a) należą do grupy własnej uczestników badania lub (b) należą do grupy obcej. Dodatkowo, część uczestników została poinformowana, że przydział do grup był znaczący (oparty na wzorcach sympatii), a druga część otrzymała informację, że przydział był losowy. Następnie osoby badane miały rozdzielić punkty (na zasadzie nagród: czym więcej punktów, tym lepiej) między osobę, którą lubili, ale która została losowo przypisana do grupy obcej (warunek 1a x 2b) a osobę, której nie lubili, lecz która została losowo przypisana do grupy własnej (warunek 1b x 2a). Wyniki pokazały, że uczestnicy przyznawali więcej punktów członkowi grupy własnej nawet wtedy, gdy go rzekomo nie lubili niż członkowi grupy obcej, którego lubili, obrazując tym samym, jak istotna jest już sama przynależność do grupy.

Z kolei teoria autokategoryzacji zakłada, że subiektywny obraz siebie jest definiowany na dwóch różnych poziomach abstrakcji (Hogg i Turner, 1985; Haslam i in., 2020). Po pierwsze, na poziomie bardziej podstawowym, gdzie jednostka określa siebie jako unikalną osobę (czyli „ja” charakteryzujące się unikalnymi cechami, wyróżniającymi daną osobę spośród innych; J. Turner, 1982; Haslam i in., 2020). Po drugie, na poziomie bardziej inkluzywnych definicji, których podstawą jest wspólne członkostwo w grupie (czyli „my” odzwierciedlające charakterystyczne cechy wyróżniające daną grupę na tle innych; Hogg i Turner, 1985; Haslam i in., 2020).

Podejście tożsamości społecznej, czyli uwzględnienie obu teorii przekłada się na założenie, iż (1) jednostki kształtują poczucie tożsamości zarówno poprzez tożsamość osobistą, jak i grupową oraz,

(2) że to wewnętrzne, zinternalizowane poczucie wspólnej tożsamości („my”) umożliwia zachowania grupowe jako takie (J. Turner, 1982; zob. też Ashforth i Mael, 1989; Ellemers, 2012; Haslam i in., 2003). Co istotne, według autorów przywództwa tożsamościowego (Steffens i in., 2014; Van Dick i in., 2018), definiowanie siebie poprzez tożsamość społeczną („my”) powoduje jakościowo odmienne zachowania niż te, których podstawą jest tożsamość osobista („ja”). Dzieje się tak, dlatego że przynależność grupowa – w odróżnieniu od przynależności osobistej – kształtowana jest przez interesy grupy jako całości i na nie jest ukierunkowana. Co ważniejsze, gdy współdzielona tożsamość społeczna zostanie zinternalizowana przez jednostkę, oddziałuje także na strukturę „ja” tej jednostki (Haslam i in., 2020). To z kolei odgrywa fundamentalną rolę w kształtowaniu motywacji i gotowości do podążania za liderem – co kluczowe – bez jego bezpośredniego nacisku. Ma to zatem zasadnicze znaczenie dla całokształtu procesów przywódczych. Innymi słowy, przywództwo tożsamościowe koncentruje się na tym, co stanowi fundament istotnych zachowań grupowych.

Autorzy koncepcji przywództwa tożsamościowego podkreślają, że skuteczność lidera oraz efektywne współdziałanie członków zespołu są uwarunkowane ich wspólną tożsamością społeczną – aby przywództwo było efektywne, liderzy i ich zespoły muszą dzielić poczucie wspólnego „my” (Haslam i in., 2020). Co więcej, ponieważ przywództwo jest nierozzerwalnie związane z procesami grupowymi, aby w pełni zrozumieć fenomen przywództwa, należy uwzględnić nie tylko indywidualne cechy lidera i jego zasoby, lecz także szerszy kontekst grupowy. Przywództwo tożsamościowe odchodzi od rozumienia przywództwa jako zjawiska, w którym liderzy mają zdolność wpływania na swoich zwolenników dzięki posiadanym zasobom. Rezygnuje ono również z wynikającej z tych zasobów możliwości kontrolowania ludzi za pomocą nagród oraz kar i wskazywania im konkretnych zadań. Zrywając z takim „tradycyjnym” ujęciem społecznego wpływu, przywództwo tożsamościowe zakłada konieczność skupienia się na *tworzeniu wspólnej tożsamości*, która napędza współpracę i efektywne dążenie do celu (Haslam i in., 2020). Innymi słowy, lider tożsamościowy korzysta z tego, że *jego*

zwolennicy sami chcą się angażować w dane działanie (czują wewnętrzną motywację, ponieważ posiadają wspólną tożsamość) i używa tego jako siły napędowej do osiągnięcia celów.

1.3.2 Cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego

Wspomniane powyżej procesy grupowe, które stanowią podstawę uznania pozycji lidera oraz jego zdolności oddziaływania na członków zespołu, wynikają z czterech elementów definiujących koncepcję przywództwa tożsamościowego (Steffens i in., 2014):

- *prototypowości* (ang. identity prototypicality; lider jest jednym z nas),
- *wspierania* (ang. identity advancement; lider robi to dla nas, wspiera nas),
- *przedsiębiorczości* (ang. identity entrepreneurship; lider tworzy pojęcie „nas”, kształtuje wartości i ideały),
- *impresaryjności* (ang. identity impresarioship; lider sprawia, że my jesteśmy ważni).

Po pierwsze, lider powinien być *prototypowym* (identity prototypicality) członkiem zespołu. Należy przy tym podkreślić, że w teorii przywództwa tożsamościowego pojęcie *prototypowy* oznacza wzorcowego reprezentanta, a nie przeciętnego, przykładowego członka zespołu. Lider stanowi zatem reprezentanta oraz *idealny* przykład tego, co odróżnia „nas” od „innych”. Co więcej, jego reprezentatywność powinna przejawiać się w tym, iż jest postrzegany zarówno jako „jeden z nas” („z naszego zespołu”), jak i jako „mówiący w imieniu naszego zespołu” (Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014). Lider *uosabia* unikalne cechy i atrybuty definiujące grupę – określające, co oznacza być jej członkiem – a zarazem wyróżniające ją spośród innych.

Następnie, zgodnie z prezentowaną koncepcją, przywództwo nie jest jedynie kwestią posiadania określonych cech czy reprezentowania określonych wartości, lecz także działaniem na rzecz grupy. Zatem, po drugie, lider powinien być *promotorem* zespołu, który *wspiera* jego funkcjonowanie (podwymiar *wspieranie*) i *rozwija* poczucie wspólnoty. W ujęciu teorii przywództwa tożsamościowego wymiar ten zakłada, że poczucie tożsamości powinno być wzmocnione poprzez działania lidera ukierunkowane na rozwój grupy (np. *wspieranie* realizacji zbiorowych celów), a

przede wszystkim na ochronę jej kluczowych interesów (zamiast interesów własnych czy innych grup) oraz zapobieganie niepowodzeniom zespołu. Członkowie powinni mieć poczucie, że działania lidera podejmowane są dla zespołu, dla „nas” i w „naszym” wspólnym interesie. Zgodnie z koncepcją przywództwa tożsamościowego, równie istotne jak postrzeganie lidera jako „jednego z nas” jest to, aby był on widziany jako ktoś, kto „działa dla nas”, czyli promuje wspólne interesy grupy, którą kieruje (Haslam i Platow, 2001; Steffens i in., 2014). W istocie, badania wskazują, że dla efektywnego oddziaływania lidera na członków zespołu ważne jest to, aby lider działał na rzecz ich dobra *wspólnego* (w przeciwieństwie do działań nakierowanych na realizację celów własnych czy podejmowanych w interesie grup zewnętrznych; np. Duck i Fielding, 2003; Jetten i in., 2002; Steffens i Haslam, 2013; zob. też Haslam i in., 2020). Znaczenie tego wymiaru – rozumianego jako „działanie na rzecz nas”, czyli odnoszenie się do interesu wspólnego i kategorii „my”, a nie „ja” – potwierdza analiza przeprowadzona przez Steffensa i Haslama (2013). Autorzy ci przetestowali założenie, że „mówienie w naszym imieniu” jest kluczowe dla sukcesu liderów. W pierwszym etapie badania przeanalizowali częstość używania przez kandydatów wyborczych zaimków osobistych („ja”, „mnie” itp.) oraz zbiorowych („my”, „nas” itp.) w oficjalnych przemówieniach opublikowanych online w ramach wszystkich australijskich wyborów powszechnych. Następnie sprawdzili, czy stosowanie tych form językowych przewiduje wyniki wyborów. Analizy wykazały, że częstotliwość używania zaimków *osobistych* nie była związana ze zwycięstwem kandydatów, natomiast wysoka częstość użycia zaimków *zbiorowych* była silnym predyktorem sukcesu liderów. Mianowicie w 80% rywalizacji, czyli w 34 z 43 wyborów (od czasu Federacji Australii w 1901 roku) zwyciężali ci kandydaci, których przemówienia oficjalne charakteryzowały się największym odsetkiem zaimków zbiorowych. Konsekwentnie można wnioskować, że jeśli lider mówi o „nas” i w „naszym” imieniu, jego zdolność do mobilizowania wsparcia zwolenników wzrasta.

Co jednak szczególnie istotne, zanim liderzy będą mogli wzmacniać poczucie wspólnoty poprzez działania ukierunkowane na jej rozwój – czyli działać zgodnie z podwymiarem *wspierania* –

powinni w pierwszej kolejności (*s*)*tworzyć* samo poczucie wspólnoty. W teorii przywództwa tożsamościowego działanie to określane jest mianem *przedsiębiorczości* (Reicher, Haslam, i in., 2005; Reicher i Hopkins, 2001). Zgodnie z tym podejściem, po trzecie, lider powinien kształtować poczucie „nas” poprzez proces definiowania. Lider tożsamościowy, określając normy, wartości i ideały, nadaje grupie wspólną tożsamość oraz sens (Haslam i Reicher, 2007). W tym wymiarze przywództwa tożsamościowego istotne jest, aby liderzy aktywnie tworzyli i podtrzymywali spójne poczucie „my”. Powinni oni również jasno przedstawiać członkom zespołu, czym charakteryzuje się przynależność do danej grupy, a czym nie jest (Steffens i Haslam, 2013). Przedsiębiorczość obejmuje dwa zasadnicze elementy: (a) określanie granic tożsamości – definiowanie, kim „jesteśmy”, a kim „nie jesteśmy”, co pozwala zaakcentować wspólnotę (lub jej brak), oraz (b) określanie treści tożsamości – doprecyzowanie, czemu się sprzeciwiamy, a co wspieramy, na przykład poprzez odwoływanie się do konkretnych kontekstów historycznych i współczesnych (Reicher, Hopkins, i in., 2005). Autorzy przywództwa tożsamościowego podkreślają, że pojęcie przedsiębiorczości obejmuje zarówno *interpretowanie* tożsamości dla swojego zespołu, jak i *wkładany wysiłek* w stworzenie oraz promowanie określonej jej wersji (Haslam i in., 2020). Wynika z tego, że sposoby definiowania kategorii tożsamościowych uruchamiają mobilizacje zbiorowe, które współkształtują rzeczywistość społeczną.

W konsekwencji nasuwa się pytanie, kiedy i dlaczego ludzie przyjmują określone definicje tożsamości i działają zgodnie z nimi. Częściowo decyduje o tym wiarygodność samej propozycji – stopień, w jakim oferowana wersja tożsamości współbrzmi z utrwalonym rozumieniem tego, kim i czym jesteśmy. Atrakcyjna wizja może krótkotrwale mobilizować, jednak nie utrzyma tożsamości w dłuższej perspektywie, jeśli nie pozwoli członkom grupy zobaczyć, a następnie urzeczywistnić pożądaną przyszłość. Jeżeli wizja nie przełoży definicji tożsamości na *rzeczywistość*, jej znaczenie osłabnie; natomiast gdy *wytworzy realia* zgodne z proponowaną tożsamością, definicja ta zyska trwały wpływ. Analogicznie jest w przypadku liderów promujących wspomniane zjawiska: większą

skutecznością odznaczają się ci, którzy potrafią przekuć wizje społeczne w fakty społeczne, niż ci, których projekty pozostają w sferze deklaracji (Haslam i in., 2020). Z tego wynika jeszcze jeden – ostatni – element przywództwa tożsamościowego. Mianowicie, po czwarte, liderzy powinni *ureczywistniać* tożsamość, działając zgodnie z zasadą określaną mianem *impresaryjności* (Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014). Oznacza to, że nie wystarcza samo jej artykułowanie – liderzy powinni również tworzyć namacalne warunki, w których nasze „kim jesteśmy” znajduje realny wyraz i funkcjonuje, umożliwiając członkom zespołu doświadczanie przynależności w znaczący sposób oraz poczucie, że „my jesteśmy ważni”. Tworzenie takich namacalnych warunków do przeżywania wspólnej tożsamości może się przejawiać w inicjowaniu struktur, praktyk i działań, takich jak regularne spotkania zespołowe, wspólne wyjazdy, udział w konferencjach tematycznych czy materialne reprezentacje rezultatów pracy grupy.

Podsumowując, przywództwo tożsamościowe obejmuje cztery wymiary. Po pierwsze, *prototypowość*, czyli „bycie jednym z nas” – lider jest wzorcowym członkiem zespołu i uosabia unikalne atrybuty charakteryzujące grupę, które odróżniają ją od innych. Po drugie, *wspieranie* wyrażające „działanie dla nas”, odnoszące się do podejmowania działań na rzecz kluczowych interesów zespołu, w tym jego obrony i wspierania spraw istotnych dla członków. Po trzecie, *przedsiębiorczość* rozumianą jako „tworzenie nas”, obejmującą proces tworzenia, kształtowania i komunikowania fundamentalnych wartości grupy oraz wzmacniania jej integralności, co pogłębia poczucie przynależności. Wreszcie, po czwarte, *impresaryjność*, czyli „nadawanie ‘nam’ znaczenia”, przejawiające się w inicjowaniu działań i wydarzeń (np. spotkań, wspólnych wyjść, wyjazdów), które – jako namacalne przejawy wspólnego funkcjonowania – umożliwiają członkom zespołu doświadczanie wspólnej tożsamości. Haslam i in. (2020) podkreślają, że w ujęciu tożsamościowym przywództwo ma charakter transakcyjny. Należy jednak pamiętać, że transakcyjność jest rozumiana jako proces wzajemnie kształtujących się elementów tożsamości pomiędzy liderem a podwładnymi. Z kolei rdzeniem tego procesu są kompetencje liderów w zakresie reprezentowania, rozwijania,

ureczywistniania i utrwalania wspólnej tożsamości społecznej członków grupy (Hogg, 2001; Reicher, Haslam, i in., 2005; Haslam i in., 2020). To właśnie poprzez kształtowanie i ukierunkowywanie poczucia „my” liderzy integrują zróżnicowane motywacje jednostek i uruchamiają transformacyjny potencjał skoordynowanego działania. W tej perspektywie przywództwo jawi się jako relacyjny proces wpływu społecznego, polegający na wzbudzaniu gotowości zwolenników do współuczestnictwa w realizacji celów wspólnoty, a nie jako własność stanowiska, jednostki czy pojedynczego wyniku (Haslam i in., 2020).

1.3.3 Przywództwo tożsamościowe jako czynnik wspierający przekształcanie pracy

Analizując społeczne czynniki sprzyjające przekształcaniu pracy, zwłaszcza w postaci poszukiwania zasobów społecznych, skoncentrowałam się przede wszystkim na roli i wpływie lidera, a mówiąc precyzyjniej, na przełożonym prezentującym styl przywództwa tożsamościowego. Ten styl przywództwa w wyjątkowy sposób akcentuje działania zespołowe i współpracę, dlatego jest obiecujący w ramach rozważań nad czynnikami zachęcającymi pracowników do przekształcania pracy. Innymi słowy, tworzy on warunki zachęcające do podejmowaniu kontaktów z członkami zespołu, a w tym do interakcji w formie poszukiwania wsparcia społecznego, inspiracji czy informacji zwrotnej. Warto podkreślić, że społeczne zjawiska wspierające przekształcanie pracy, omówione w poprzednim rozdziale (takie jak poczucie bezpieczeństwa w zespole czy wsparcie współpracowników), zgodnie z badaniami, są dodatnio powiązane z przywództwem tożsamościowym. Przykładowo Krug i in. (2020) wykazali, że przywództwo tożsamościowe przewiduje wyższy poziom identyfikacji z zespołem oraz wzrost dobrostanu pracowników. Ponadto przywództwo tożsamościowe przewidywało większą satysfakcję z pracy i zaangażowanie, a związek ten pośredniczony był silniejszą tożsamością społeczną opartą na identyfikacji z zespołem. W innych badaniach Krug i in. (2021) pokazali, że styl liderów trenerów oparty na tożsamości przewidywał lepszą zespołową i indywidualną efektywność zawodników, a także mniejszą chęć opuszczenia zespołu, a te związki były zapośredniczone identyfikacją z zespołem.

Z kolei Bibic i in. (2025) pokazali, że przywództwo tożsamościowe dodatnio wiązało się z zachowaniami obywatelskimi zarówno za pośrednictwem identyfikacji z zespołem, jak i zaufania do lidera. Van Dick i in. (2018) dostarczyli z kolei dowodów, iż przywództwo tożsamościowe przewiduje wyższy poziom identyfikacji z zespołem, zaufania, satysfakcji z pracy, innowacyjności oraz zachowań prospołecznych (nawet przy kontrolowaniu oddziaływania innych pozytywnych stylów przywództwa: transformacyjnego, LMX oraz autentycznego). Następnie, badania Van Dicka i in. z 2021 roku dostarczyły wsparcia dla hipotez o mediacyjnym związku przywództwa tożsamościowego z niższym poziomem wypalenia zawodowego poprzez zwiększoną identyfikację z zespołem. Z kolei Steffens i in. (2014) przedstawili analizy wskazujące na pozytywne związki przywództwa tożsamościowego z postrzeganym wsparciem współpracowników oraz z ich zaangażowaniem w pracę; dodatkowo, członkowie zespołów oceniali swoją grupę jako bardziej efektywną, gdy postrzegali liderów jako jednoczących i wzmacniających wspólną tożsamość społeczną. W kolejnych analizach ci sami badacze wykazali, że przywództwo tożsamościowe przewiduje wyższą identyfikację z zespołem oraz satysfakcję z pracy. W jeszcze innym badaniu Steffens i in. (2014) wykazali, że przywództwo tożsamościowe prowadzi do większego zaangażowania w pracę, co następnie zwiększa efektywność zespołu (ang. group performance). Kolejne, nowsze badania tylko utwierdzają w przekonaniu o korzystnym oddziaływaniu przywództwa tożsamościowego: Retowski i in. (2025), w ramach prac walidacyjnych skali przywództwa tożsamościowego, przedstawili analizy wskazujące na pozytywne związki walidowanego konstruktów z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę czy zaufaniem do lidera oraz negatywny związek z chęcią opuszczenia organizacji.

Przedstawione wyniki badań prowadzą do wniosku, że przywództwo tożsamościowe może odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu środowiska zawodowego, które sprzyja przekształcaniu pracy, szczególnie w postaci poszukiwania zasobów społecznych.

I choć w niniejszej pracy koncentruję się głównie na jednym rodzaju przekształcania pracy – *poszukiwaniu zasobów społecznych* – to część projektu (badanie 1) poświęcam również dwóm innym

typom: poszukiwaniu zasobów strukturalnych oraz poszukiwaniu wyzwań. Decyzja o skoncentrowaniu się w głównej mierze na jednym rodzaju przekształcania pracy wynika między innymi z założenia, że to społeczne przekształcanie pracy, mimo że niezwykle wartościowe, nadal pozostaje obszarem relatywnie słabo zbadanym. Konsekwentnie, zawężenie analizy mechanizmów wpływających na ten konkretny typ przekształcania pracy pozwoli na jego szczegółowe zbadanie i lepsze zrozumienie procesów leżących u ich podstaw. Jednocześnie przyjmuję, że czynniki społeczne, takie jak przywództwo tożsamościowe, mają potencjał oddziaływania również na inne formy przekształcania pracy. Mianowicie przywództwo tożsamościowe *zwiększa atrakcyjność zespołu*, ponieważ wzmacnia nie tylko jego spójność, ale także skuteczność. Z kolei postrzeganie zespołu jako atrakcyjnego motywuje jego członków do podejmowania kolejnych działań – również indywidualnie – służących dalszemu rozwojowi i osiągnięciu sukcesów (Van Dick i in., 2018). Aby zapewnić trwałe prosperowanie zespołu, pracownicy mogą angażować się w zdobywanie nowych umiejętności lub włączanie się w nowe projekty – w działania będące przykładami poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań. Tego rodzaju proaktywne inicjatywy mogą wynikać zarówno z altruistycznej motywacji podnoszenia efektywności zespołu, jak i z pragnienia zwiększenia własnego statusu w grupie (Bracht i in., 2023). Dlatego zakładam, że przywództwo tożsamościowe jest dodatnio powiązane nie tylko z poszukiwaniem zasobów społecznych, ale również z poszukiwaniem zasobów strukturalnych oraz poszukiwaniem wyzwań. Co istotne, ponieważ przedmiotem niniejszych analiz są czynniki i warunki sprzyjające zachowaniom proaktywnym, zdecydowałam się nie uwzględniać przekształcania pracy w postaci unikania wymagań w formułowanych hipotezach i prowadzonych analizach¹⁰.

¹⁰ W niniejszej rozprawie analizuję czynniki sprzyjające *proaktywnym* zachowaniom mającym na celu korzystną optymalizację pracy. W związku z tym ta rozprawa nie uwzględnia przekształcania pracy w postaci *unikania wymagań*. Mówiąc precyzyjniej, głównym powodem wyłączenia unikania wymagań z hipotez i analiz jest fakt, że stanowi ono jedyną formę przekształcania pracy działającą poprzez redukcję – a nie zwiększanie – zasobów lub wymagań. Zatem unikanie wymagań wydaje się być zasadniczo odmiennym typem przekształcania pracy w porównaniu do trzech pozostałych, zarówno pod względem wpływania na zachowania w miejscu pracy, jak i w kontekście predyktorów sprzyjających temu typowi przekształcania pracy. Badania pokazują, że podczas gdy poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych oraz poszukiwanie wyzwań są pozytywnie powiązane z satysfakcją z pracy i zaangażowaniem (np. Rudolph i in., 2017; Tims i in., 2013), unikanie wymagań wiąże się ujemnie z tymi zmiennymi lub nie

W ramach niniejszej pracy analizuję również znaczenie *poszczególnych podwymiarów* przywództwa tożsamościowego dla poszukiwania zasobów społecznych. Z teoretycznego punktu widzenia podwymiary przywództwa tożsamościowego pełnią odrębne funkcje oraz aktywują różne procesy grupowe (Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014). Przedsiębiorczość oraz impresaryjność to takie wzmacniające wspólną tożsamość zespołową aspekty przywództwa, które wymagają aktywnego zaangażowania członków zespołu. Te dwa podwymiary ściśle wiążą się z normami i wartościami zespołu. Ponadto umożliwiają one członkom zespołu pełne – *realne* – przeżywanie przynależności opartej o te wartości. Przedsiębiorczość dotyczy kształtowania oraz definiowania wartości i zachowań, które są pożądane w zespole. Z kolei sygnały płynące ze zdefiniowanych wartości mogą skłaniać członków zespołu do pozyskiwania informacji zwrotnej w celu weryfikacji, czy przejawiane przez nich działania odpowiadają oczekiwaniom zespołu i przełożonego oraz jakie rezultaty będą postrzegane jako satysfakcjonujące. Innymi słowy, przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów może dotyczyć nie tylko pomocy w wykonaniu zadania, ale również pozyskania informacji zwrotnej naprowadzającej jednostkę na to, czy jej dotychczasowe działanie odbywa się zgodnie z kształtowanymi przez lidera i akceptowanymi przez zespół normami. Z kolei impresaryjność – tj. tworzenie przez lidera i zespół okazji do wspólnych działań i *realnej* obecności członków – może znacznie ułatwiać nawiązywanie kontaktów z innymi pracownikami i w ten sposób sprzyjać inicjowaniu zachowań charakterystycznych dla społecznego przekształcania pracy (w tym również proszenia o informację zwrotną). Z kolei wymiary określone jako prototypowość oraz wspieranie koncentrują się na postawach, cechach i działaniach lidera, nie zaś na interakcjach grupowych jako takich. Dlatego zakładam, że to przedsiębiorczość oraz impresaryjność w szczególności sprzyjają społecznemu przekształcaniu pracy.

Pojawia się jednak pytanie o to, *w jaki sposób* przywództwo tożsamościowe może zachęcać do społecznego przekształcania pracy. Zatem jest to pytanie o czynniki pośredniczące w opisywanych

wyказuje związku. Ponadto metaanaliza Wanga i in. (2020) wskazała, że przekształcanie pracy o charakterze prewencyjnym – obejmujący unikanie wymagań – nie jest istotnie związane z czynnikami społecznymi.

zależnościach – o uruchamianie przez ten typ przywództwa mechanizmy, które skłaniają pracowników do proszenia o radę czy informację zwrotną. Aby uzasadnić odpowiedź na pytanie, *w jaki sposób* przywództwo tożsamościowe sprzyja poszukiwaniu zasobów społecznych (a także zasobów strukturalnych i wyzwań), należy najpierw wyjaśnić fundamentalne założenie i mechanizmy wynikające z działania przywództwa tożsamościowego. Mianowicie sprecyzować to, w jaki sposób lider rozwija *społeczną tożsamość* swoich podwładnych – ich *identyfikację z zespołem*.

1.4 Identyfikacja z zespołem – pośrednik pomiędzy przywództwem tożsamościowym a społecznym przekształcaniem pracy

1.4.1 Identyfikacja z zespołem – podstawy teoretyczne

Podobnie jak koncepcja przywództwa tożsamościowego, zjawisko *identyfikacji z zespołem* osadzone jest w podejściu tożsamości społecznej (Tajfel i Turner, 1982; J. C. Turner i in., 1987; zob. też Abrams i Hogg, 1990). Pierwszym podstawowym założeniem podejścia tożsamości społecznej jest to, że identyfikacja społeczna (w tym przypadku identyfikacja z zespołem w pracy) stanowi proces psychologiczny, który *umożliwia zachowania grupowe i funkcjonowanie zespołu* (J. Turner, 1982; zob. też Haslam i in., 2020). Haslam i in. (2020; zob. też Steffens i in., 2014), opisując mechanizmy budowania tożsamości społecznej w kontekście przywództwa tożsamościowego, wyjaśniają, że kiedy jednostki zaczynają dzielić wspólną tożsamość społeczną, ich relacje ulegają przekształceniu, co pozwala na skuteczniejsze koordynowanie wysiłków i współdziałanie na rzecz danego celu zespołowego (zob. też Hogg, 2001; Van Knippenberg i Hogg, 2003). Mianowicie „uruchomienie” wspólnej tożsamości społecznej oddziałuje na relacje interpersonalne między innymi poprzez wywoływanie zachowań ukierunkowanych na osiągnięcie porozumienia i konsensusu wśród członków grupy. Stanowi to jednak tylko część szerszego procesu, w ramach którego przynależność grupowa przekształca stosunki międzyludzkie, czyniąc je bardziej bliskimi i wzajemnie wspierającymi. Członkowie zespołu wykazują tendencję nie tylko do zgodności poglądów i dążenia do osiągnięcia porozumienia (oraz oczekiwania takiego nastawienia od innych), lecz także do budowania silniejszych

więzi między sobą. Badania (np. Baldwin i in., 1990; Levine i in., 2005) potwierdzają, że osoby, które postrzegają siebie jako członków zespołu oraz darzą się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem, poszukują kontaktu i interakcji, a także udzielają sobie pomocy i wsparcia. Co więcej, jak zauważają Haslam i jego współpracownicy (2020), członkowie zespołu dążą również do większej fizycznej bliskości wobec siebie nawzajem.

Przykładowo Levine i in. (2005; zob. też Haslam i in., 2020) prosili kibiców klubu piłkarskiego Manchesteru United, aby ci myśleli o sobie w kategoriach tożsamości klubowej. Następnie uczestnicy zostali poproszeni o udanie się do innego budynku. W trakcie przemieszczania się byli świadkami inscenizowanej sytuacji: biegnący mężczyzna (aktor) nagle upadł i wyraźnie – z grymasem bólu – chwycił się za nogę. W zależności od warunku badawczego miał on na sobie koszulkę (a) z oznaczeniem Manchesteru United, (b) Liverpoolu – będącego największym rywalem Manchesteru United – lub (c) gładką koszulkę pozbawioną oznaczeń. Wyniki eksperymentu pokazały, że aktor w koszulce Manchesteru United otrzymywał pomoc znacznie częściej niż wtedy, gdy miał na sobie koszulki z dwóch pozostałych warunków¹¹. W kolejnej wersji badania zmodyfikowano sposób aktywizacji tożsamości społecznej: kibiców Manchesteru United poproszono, aby tym razem myśleli o sobie w kategoriach bardziej inkluzywnej tożsamości „kibica piłki nożnej”. W tym przypadku pomoc była udzielana aktorowi, gdy miał na sobie koszulkę Manchesteru United lub Liverpoolu, natomiast, gdy występował w gładkiej koszulce, pomoc była udzielana znacznie rzadziej. Oznacza to, że aktywizacja określonej przynależności grupowej prowadzi do uruchomienia zachowań charakterystycznych dla działań na rzecz tej grupy.

Z kolei inne badania wykazały, że nawet niewielki bodziec aktywizujący świadomość przynależności do określonej grupy sprawia, iż jednostka staje się bardziej podatna na *zachowania zgodne z normami w niej obowiązującymi* (Baldwin i in., 1990). I właśnie *wspólne normy i wartości* stanowią kolejne podstawowe założenie podejścia tożsamości społecznej oraz funkcjonowania

¹¹ Kiedy aktor miał na sobie koszulkę Manchesteru, pomoc była mu udzielana przez uczestników badania niemal za każdym razem. Natomiast jeśli miał na sobie inną koszulkę, pomoc była udzielana znacznie rzadziej.

zespołów. Zjawisko to polega na tym, że członkowie zespołu dążą do dostosowywania własnych zachowań do norm i wartości grupowych. Chcą działać w oparciu o wspólne normy, przekonania i cele, ponieważ tożsamość społeczna nie tylko umożliwia współpracę, lecz także wskazuje, *co stanowi wspólny cel* (nad czym jako zespół współpracujemy) oraz *jak należy go osiągnąć* (J. C. Turner i in., 1987; Haslam i in., 2020). Aby wyjaśnić mechanizmy leżące u podstaw respektowania zasad grupowych, Turner (zob. J. C. Turner i Oakes, 1986) wprowadził pojęcie *depersonalizacji*. Warto podkreślić, że w ujęciu teorii tożsamości społecznej termin ten nie ma znaczenia pejoratywnego (Haslam i in., 2020). Depersonalizacja w ujęciu Turnera oznacza proces redefiniowania własnego „ja” poprzez uwzględnienie oddziaływania na nie *grupowych* norm i wartości; obejmuje ona przejście od postrzegania siebie w kategoriach tożsamości osobistej (jako „ja”) do myślenia w kategoriach tożsamości społecznej (jako „my”; Haslam i in., 2020). Normy i wartości regulujące zachowania jednostki „zdepersonalizowanej” są zatem normami i wartościami grupy, z którą jednostka się identyfikuje¹². Innymi słowy, proces depersonalizacji kształtuje zarówno sposób reagowania na innych członków grupy, jak i sposób postrzegania oraz interpretowania szerszego świata społecznego.

Pogłębiając przedstawione w poprzednim rozdziale ustalenia dotyczące teorii tożsamości społecznej (Tajfel i Turner, 1979), należy podkreślić, że zakłada ona, iż w sytuacji, gdy ludzie definiują siebie poprzez członkostwo w grupie, to: (1) określają status tej grupy oraz jej znaczenie poprzez *dokonywanie porównań społecznych* pomiędzy grupą własną a odpowiednimi grupami zewnętrznymi. Przykładowo, aby rozumieć, *co oznacza bycie „marketingowcem” w firmie XYZ*, członkowie zespołu marketingowego we wspomnianej firmie mogą porównywać swój dział (zespół i jego charakterystyki oraz osiągnięcia) z działem sprzedaży pracującym w tej samej organizacji lub z innymi „*marketingowcami*” – funkcjonującymi w innych firmach (Haslam i in., 2020). Tożsamość

¹² Warto podkreślić, że jednostka może identyfikować się równocześnie z wieloma grupami, a każda z nich opiera się na odmiennych normach i wartościach. Dlatego jednostka stara się na bieżąco dostosowywać swoje zachowania do reguł obowiązujących w grupie, w której w danym momencie funkcjonuje (Haslam i in., 2020). Przykładowo osoba identyfikująca się z Kościołem katolickim i traktująca wiernych jako grupę własną będzie podczas niedzielnej nabożeństwa kierować się innymi normami i wartościami niż wtedy, gdy nieco później uczestniczy w koncercie rockowym swojego ulubionego zespołu.

społeczna powoduje, że ludzie zaczynają postrzegać i opisywać siebie w kategoriach „my” (np. „my Polacy”, „my psychologowie” czy „my marketingowcy/informatycy/etc. w firmie XYZ”). Ponadto, (2) członkowie zespołu *dążą do pozytywnego definiowania grupy własnej*, czyniąc to właśnie poprzez porównania i akcentowanie różnic względem grup zewnętrznych – w odniesieniu do kryteriów, które są istotne dla ich grupy. W przywołanym przykładzie marketingowcy mogą uważać, że są bardziej sprawczy niż dział sprzedaży, postrzegając swój dział jako ten, który ma największy wkład w sukces rynkowy produktu (większy niż pracownicy sprzedaży)¹³. Charakterystyczne dla oddziaływania tożsamości społecznej jest zatem to, że członkowie zespołu pragną, aby ich grupa własna była lepsza od grup rywalizujących (tj. grup zewnętrznych; Haslam i in., 2020). Współpracownicy, których łączy wspólna tożsamość dążą do tego, aby ich grupa odnosiła sukcesy.

Warto wspomnieć, że inną znaną teorią opisującą zachowania grupowe jest teoria wymiany społecznej opartej na zasobach (resource-based social exchange model; Thibaut i Kelley, 1959). Koncepcja ta zakłada, że współpraca jednostki z grupą zależy przede wszystkim od zasobów materialnych, które jednostka otrzymuje lub może otrzymać od tej grupy. Ponadto współdziałanie kształtowane jest również przez ryzyko sankcji ze strony grupy. Oznacza to, że współpraca i lojalność wobec grupy wynikają z ocen atrakcyjności zasobów, które jednostka zyskuje bądź traci w związku z przynależnością do niej. Choć w niniejszej pracy opieram się na podejściu tożsamości społecznej, nie oznacza to, że wykluczam znaczenie oceny zasobów dla zaangażowania w działania zespołowe. Zgadzam się z koncepcją modelu zaangażowania grupowego przedstawioną przez Tylera i Bladera (2001, 2003), która zakłada pośredni wpływ ocen zasobów na funkcjonowanie zespołowe poprzez kształtowanie się tożsamości społecznej. Innymi słowy, jednostki w pewnym stopniu oceniają swoją tożsamość i status w grupie na podstawie poziomu zasobów, jakie od niej otrzymują. Wraz ze wzrostem zasobów, prowadzącym do pozytywniejszej oceny własnej tożsamości grupowej,

¹³ Przywołani marketingowcy mogą interpretować „swoj” sukces, argumentując, że to właśnie skuteczność ostatniej kampanii marketingowej w największym stopniu przyczyniła się do wzrostu popytu na produkt, a rola działu sprzedaży sprowadzała się jedynie do przekazywania produktu nabywcom.

członkowie chętniej angażują się w jej działania. Co więcej, również ta teoria – model zaangażowania grupowego – zakłada, że zasadniczym czynnikiem determinującym zaangażowanie w funkcjonowanie zespołu jest współdzielona tożsamość (Tyler i Blader, 2003).

Podsumowując, to dzięki opisanym powyżej mechanizmom tożsamość społeczna kształtuje zachowania jednostek oraz całych zbiorowości. Mechanizmy te sprawiają, że członkowie grupy tworzą spójną siłę społeczną oraz posiadają zdolność do realizowania wspólnych celów (zob. Haslam i in., 2020; Hogg i in., 1995; Stets i Burke, 2000). W warunkach silnej tożsamości społecznej jednostki odczuwają wyraźną przynależność do danej grupy (np. zespołu w miejscu pracy) oraz są przekonane o jej znaczeniu i wartości – czują, że ta przynależność jest ważna.

1.4.2 Identyfikacja z zespołem a poszukiwanie zasobów społecznych

Już na tym etapie można wskazać, w jaki sposób poszukiwanie zasobów społecznych może być wzbudzane przez silną tożsamość społeczną, a w szczególności przez identyfikację z zespołem. Skupiając się na funkcji, jaką pełni poszukiwanie zasobów społecznych w kontekście pracy zespołowej i identyfikacji grupowej, można zauważyć, że prośenie o pomoc przy realizacji zadania – w postaci podzielenia się wiedzą czy dostarczenia inspiracji – wynika z dążenia jednostki do tego, aby jej wkład w pracę zespołu charakteryzował się wysoką jakością. Takie zachowanie może być również motywowane z jednej strony pragnieniem przyczynienia się do sukcesu całej grupy i posiadania w nim realnego udziału, a z drugiej zapewnienia grupie sukcesów (po pierwsze wkładem konkretnego członka zespołu a po drugie grupa osiągnąca sukces). Tak, aby zespół miał realne podstawy, by zakładać, że – wracając na moment do przykładu z marketingowcami – „to my, marketingowcy, przygotowaliśmy kampanię reklamową na tak wysokim poziomie; to ta kampania odpowiada za wzrost sprzedaży”.

Szymków (2018) trafnie zauważa, że dzielenie się wiedzą w zespole umożliwia realizację wielu celów, których jednostka działając samodzielnie – opierając się wyłącznie na własnych zasobach – nie byłaby w stanie osiągnąć. W tym stwierdzeniu dostrzegalny jest ścisły związek

pomiędzy funkcjonowaniem zespołu – opartym na tożsamości społecznej – a proszeniem innych członków o udostępnienie swoich zasobów. Jest to naturalny proces, ponieważ członkowie zespołu stanowią źródło wiedzy i umiejętności, z którego należy korzystać, aby móc osiągnąć zespołowy cel.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że zespół odnoszący sukcesy – a więc postrzegany jako atrakcyjny – może zachęcać nie tylko do poszukiwania zasobów społecznych, lecz także do poszukiwania zasobów strukturalnych i wyzwań. Mianowicie utrzymanie sukcesu grupy zależy nie tylko od poszukiwania i otrzymywania zasobów społecznych, lecz również od indywidualnych umiejętności rozwijanych przez członków zespołu. Poszukiwanie zasobów strukturalnych i wyzwań może ponadto sprzyjać zwiększeniu atrakcyjności jednostki oraz sprawiać, że staje się ona bardziej cenionym członkiem zespołu.

Następnie – powracając do zagadnienia dążenia do działania zgodnego z normami i wartościami grupowymi, lecz odnosząc je do poszukiwania zasobów społecznych – warto zauważyć, że proszenie o informację zwrotną może stanowić dla jednostki źródło cennych wskazówek. Mianowicie te naprowadzające informacje pozwalają ustalić, czy jako członek zespołu realizuje ona zadania w sposób zgodny z normami i wartościami grupowymi (*jak działa*), a także czy dostarcza tego, czego zespół oczekuje i potrzebuje (*co robi*). Haslam i in. (2020) podkreślają, że identyfikacja jednostki z określoną tożsamością społeczną (np. *konserwatysta*) pociąga za sobą dwa kluczowe procesy. Po pierwsze, jednostka stara się odkryć, jakie cechy są przypisywane danej kategorii (np. „konserwatyzm charakteryzuje się przywiązaniem do tradycji i autorytetu”). Po drugie, dostosowuje swoje zachowania do tych cech (np. „szanuję tradycję i autorytet”). Oznacza to, że osoby identyfikujące się z konkretną grupą *potrzebują i poszukują informacji* zarówno o tym, co oznacza przynależność do niej (np. „kim jest konserwatysta”), jak i o tym, jak należy się zachowywać, aby uchodzić za jej dobrego członka. Choć teoria wymagań – zasobów akcentuje inne funkcje przekształcania pracy niż kształtowanie tożsamości społecznej, to jednak ta ostatnia może stanowić istotny czynnik zachęcający do poszukiwania zasobów społecznych.

Warto wspomnieć, że o fundamentalnej roli pozyskiwania i wykorzystywania informacji zwrotnych mówi także nieco inna koncepcja – *teoria zaangażowania grupowego* (ang. *group engagement model*; Tyler i Blader, 2003), która również opiera się na założeniach tożsamości społecznej. Przywołuję ją w celu poszerzenia perspektywy dotyczącej związku między tożsamością społeczną a proszeniem współpracowników o informacje. Teoria zaangażowania grupowego zakłada, że to potrzeba budowania i podtrzymywania korzystnej tożsamości inicjuje i stymuluje współpracę, prowadząc do angażowania się jednostek we wspólne działania grupowe. Kluczowe znaczenie mają tu informacje zwrotne otrzymywane od grupy, ponieważ – zgodnie z założeniami przywołanej teorii – to właśnie one umożliwiają jednostkom tworzenie i utrzymywanie pozytywnej tożsamości własnej (Tyler i Blader, 2003). W teorii zaangażowania grupowego inicjowanie uzyskiwania informacji zwrotnej ujmuje się szerzej niż jako samo bezpośrednie pytanie o wyniki pracy, sposób jej wykonania czy zachowania wobec innych. Jednocześnie kategoria ta obejmuje również zachowania typowe dla poszukiwania zasobów społecznych. Zatem, również może być traktowane jako potencjalny mechanizm wywołujący zachowania charakterystyczne dla przekształcania pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych.

Wreszcie, istnienie wspólnej tożsamości oraz wynikające z niej dążenie członków zespołu do zgody, wzajemne zaufanie, okazywany szacunek i gotowość do udzielania wsparcia (Levine i in., 2005; Haslam i in., 2020) sprawiają, że w zespole panuje sprzyjająca, życzliwa atmosfera, która zdecydowanie zachęca do poszukiwania zasobów społecznych (Mäkikangas i in., 2017; Plomp i in., 2019; H. Wang i in., 2020), a także do poszukiwania zasobów strukturalnych i wyzwań. Ponadto wraz z tożsamością społeczną – czyli identyfikacją z zespołem – wzrasta poczucie psychologicznego bezpieczeństwa.

Teoria tożsamości społecznej (Haslam i in., 2020) zakłada, że silna przynależność do grupy sprzyja poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego, co zmniejsza obawy przed odrzuceniem. Zatem, wydaje się, że silna identyfikacja z zespołem może ułatwiać podejmowanie ryzyka, jakim jest

poproszenie o pomoc i tym samym przyznanie się do ograniczonej wiedzy lub umiejętności w danym obszarze – czyli do braku określonych zasobów. Rzeczywiście, badania (Fransen i in., 2020; N. Y. Kim, 2020) potwierdzają, że wraz ze wzrostem identyfikacji z zespołem rośnie poziom odczuwanego bezpieczeństwa psychologicznego. Przykładowo Fransen i in. (2020) przeprowadzili badanie z udziałem sportowców, w którym analizowali rolę bezpieczeństwa psychologicznego w wyjaśnianiu związku pomiędzy przywództwem tożsamościowym a wydajnością zespołu i dobrostanem jego członków. Wyniki pokazały, że liderzy stosujący tożsamościowy styl przywództwa wzmacniali identyfikację zespołową, a ta z kolei zwiększała poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, sprzyjając podejmowaniu ryzyka i zabieraniu głosu w zespole. Bezpieczeństwo psychologiczne pełniło w tym przypadku rolę mediatora w relacji pomiędzy przywództwem tożsamościowym a wydajnością zespołu oraz dobrostanem jego członków. W innym projekcie badawczym (N. Y. Kim, 2020) w dwóch badaniach sprawdzano, czy przekonanie, że wszyscy członkowie organizacji są wyjątkowymi jednostkami wiąże się ze wzrostem poziomu bezpieczeństwa psychologicznego, a w konsekwencji z silniejszą identyfikacją z organizacją. Wyniki jednoznacznie wykazały dodatnią korelację pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym a wspomnianą identyfikacją.

Identyfikacja z zespołem powoduje, że jednostki chętniej przyjmują i pozytywnie interpretują wsparcie społeczne okazywane im przez innych członków grupy (Levine i in., 2002, 2005). Te właściwości identyfikacji z własną grupą w pracy mogą zachęcać pracowników do poszukiwania porad, informacji zwrotnej czy pomocy, gdyż pracownicy ci po pierwsze działają w sprzyjającym, wspierającym środowisku, a po drugie kieruje nimi potrzeba uzyskiwania stałych informacji na temat własnej wydajności. Otrzymywana informacja zwrotna pozwala sprostać zarówno własnym oczekiwaniom, jak i oczekiwaniom zespołu.

1.5 Cele pracy i pytania badawcze

Celem niniejszej pracy jest zbadanie pozytywnego wpływu przywództwa tożsamościowego lidera na poszukiwanie zasobów społecznych przez podwładnych, przy uwzględnieniu mediacyjnej roli

ich silniejszej identyfikacji z zespołem. Ramę teoretyczną stanowi teoria wymagań – zasobów w pracy (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001) oraz podejście tożsamości społecznej (Steffens i in., 2014; Tajfel i Turner, 1979, 1982). Aby osiągnąć ten cel przeprowadziłam trzy badania na próbie osób pracujących: jedno badanie korelacyjne o charakterze semi-podłużnym oraz dwa badania eksperymentalne.

W badaniu 1, obejmującym dwa punkty pomiarowe, testowałam dodatnie związki między przywództwem tożsamościowym liderów a trzema formami przekształcania pracy (tj. poszukiwaniem zasobów społecznych, poszukiwaniem zasobów strukturalnych oraz poszukiwaniem wyzwań) przez pracowników pośredniczone silniejszą identyfikacją pracowników z zespołem. Ponadto analizowałam udział poszczególnych czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego w wyjaśnianiu wariacji poszukiwania zasobów społecznych za pośrednictwem silniejszej identyfikacji z zespołem.

Co więcej, aby przetestować unikalną wartość przywództwa tożsamościowego w opisywanych związkach, analizy statystyczne wszystkich powyższych modeli badawczych uwzględniały również zmienną kontrolowaną w postaci przywództwa transformacyjnego, jednego z najlepiej udokumentowanych predyktorów przekształcania pracy, jeśli chodzi o przywództwo (Hetland i in., 2018; Jeong i in., 2022; Mainka i in., 2025; Naeem i in., 2021). W ramach tego badania sformułowałam i testowałam następujące hipotezy (zob. też rysunek 1 oraz 2):

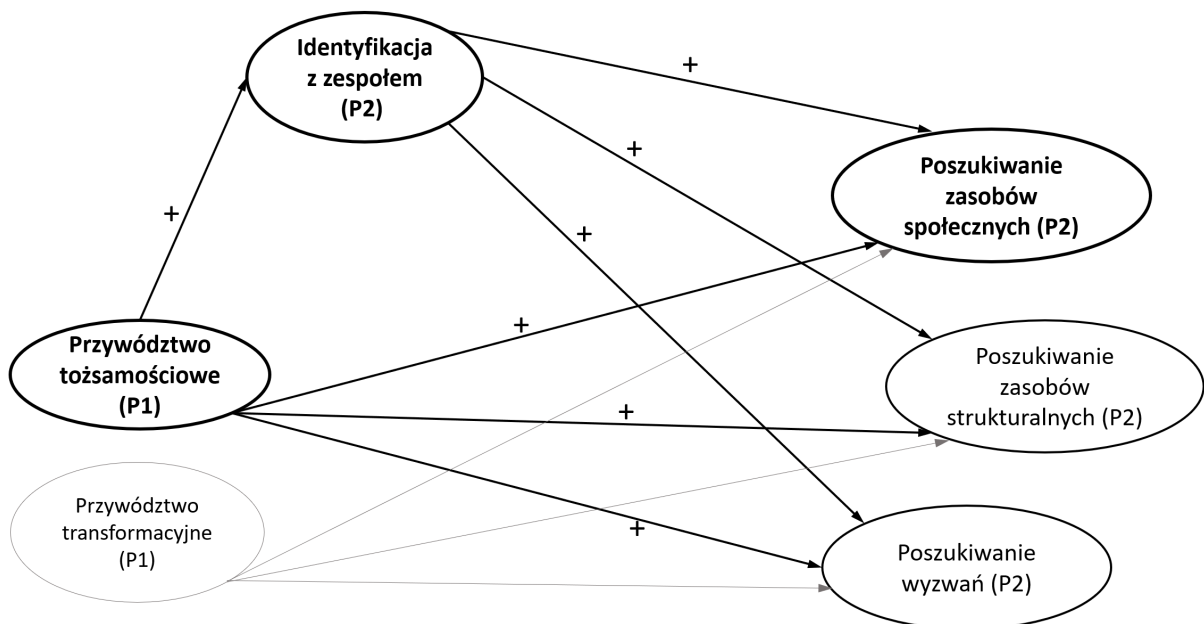
Hipoteza 1 (H1). Przywództwo tożsamościowe lidera wiąże się dodatnio z przekształcaniem pracy przez podwładnych w postaci poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań.

H2. Pozytywny związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym lidera i przekształcaniem pracy przez podwładnych w postaci poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań jest zapośredniczony wyższą identyfikacją podwładnych z ich zespołem.

H3. Po uwzględnieniu w modelu przywództwa transformacyjnego lidera jako zmiennej kontrolowanej, związki opisane w H1 pozostają istotne statystycznie.

Rysunek 1

Uproszczony model obrazujący H1–H3. Związki pomiędzy przywództwem tożsamościowym a trzema rodzajami przekształcania pracy zapośredniczone identyfikacją z zespołem przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego



Adnotacja. P1 = pomiar pierwszy; P2 = pomiar drugi.

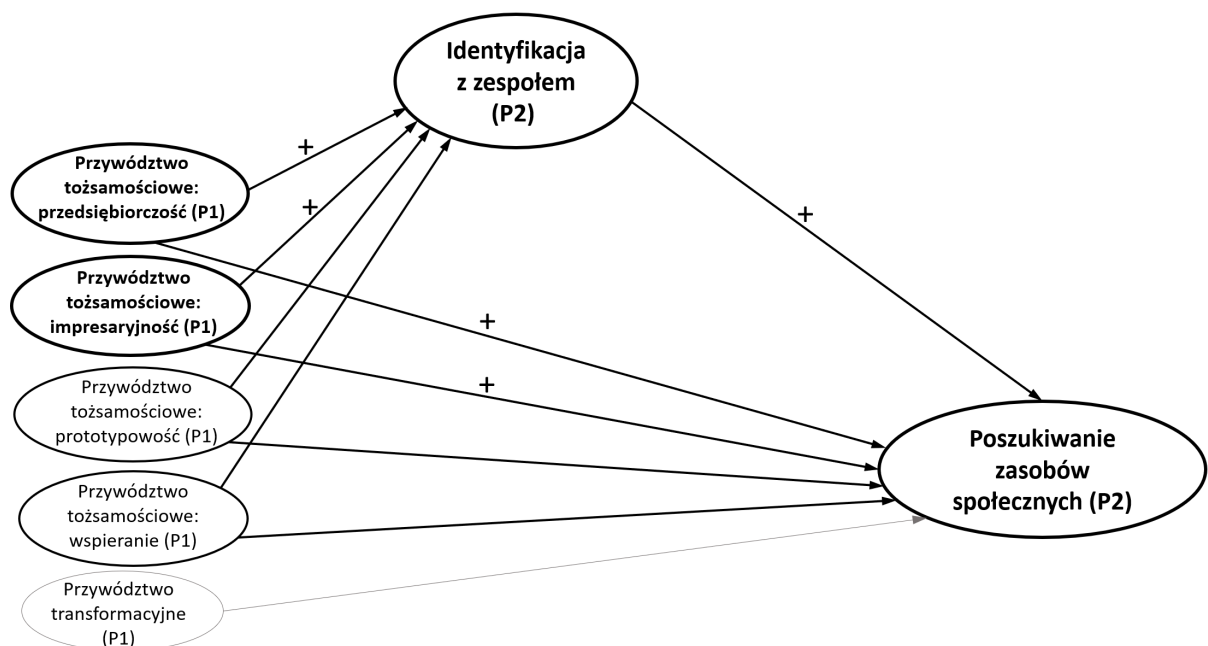
H4. Dwa spośród czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego lidera – tj. (a) przedsiębiorczość oraz (b) impresaryjność – są pozytywnie związane z przekształcaniem pracy przez podwładnych w postaci poszukiwania zasobów społecznych. Dwa pozostałe podwymiary – tj. prototypowość oraz wspieranie – są słabszymi predyktorami opisanego związku z poszukiwaniem zasobów społecznych lub będą nieistotne.

H5. Pozytywne związki pomiędzy (a) przedsiębiorczością oraz (b) impresaryjnością lidera a przekształcaniem pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych są zapośredniczone wyższą identyfikacją podwładnych z ich zespołem.

H6. Po uwzględnieniu w modelu przywództwa transformacyjnego lidera jako zmiennej kontrolowanej, związki opisane w H4 pozostają istotne statystycznie.

Rysunek 2

Uproszczony model obrazujący H4– H6. Związki pomiędzy dwoma z czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego a przekształcaniem pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych zapośredniczone identyfikacją z zespołem oraz przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego



Adnotacja. PP = przekształcanie pracy; P1 = pomiar pierwszy; P2 = pomiar drugi.

Badanie 1 wykorzystuje klasyczną korelacyjną analizę mediacji, aby zidentyfikować prawdopodobny mechanizm pośredniczący. Jednocześnie dane dwufalowe mają wyraźne ograniczenia, jeśli chodzi o formułowanie wniosków przyczynowo-skutkowych. Nawet jeśli wyniki wspierają założenie, że postulowany mediator (identyfikacja z zespołem) statystycznie „wyjaśnia” związek między zmienną niezależną (przywództwem tożsamościowym) a zmienną zależną (przekształcaniem pracy), dostarczają one jedynie wstępnej przesłanki na rzecz mediacji. W konsekwencji, zgodnie z rekomendacjami dotyczącymi testowania związków przyczynowo-skutkowych w mediacji (Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016; Stone-Romero i Rosopa, 2008; zob. też Trafimow, 2015), przeprowadziłam badania eksperymentalne. Aby uzyskać przyczynowo-skutkowe wsparcia dla postulowanej mediacji konieczny jest schemat eksperymentalny, który umożliwia wykazanie, że manipulacja zmiennej niezależnej przekłada się na poziom mierzonego mediatora oraz że poziom mediatora jest związany ze zmienną zależną w sposób zgodny z postulowanym mechanizmem (Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016). W związku z powyższym badanie 2 – eksperymentalne – zostało zaprojektowane w taki sposób, aby przetestować wpływ zmiennej niezależnej (przywództwo tożsamościowe) na mediator, dostarczając tym samym element niezbędny do dalszych analiz.

Zatem w badaniu 2 testowałam, czy aktywizacja przywództwa tożsamościowego lidera nasila identyfikację z zespołem oraz intencje do poszukiwania zasobów społecznych u pracowników.

Postawiłam następujące hipotezy:

H7. Osoby badane w warunkach aktywizacji (wzmocnienia) postrzegania przywództwa tożsamościowego ich liderów deklaruje wyższy poziom identyfikacji z zespołem w porównaniu do osób w warunkach kontrolnych, w których przywództwo tożsamościowe nie jest aktywizowane.

H8. U osób badanych w warunkach aktywizacji (wzmocnienia) postrzegania przywództwa tożsamościowego ich liderów, intencje do poszukiwania zasobów społecznych są silniejsze w porównaniu do osób w warunkach, w których przywództwo tożsamościowe nie jest aktywizowane.

Z kolei w badaniu 3, również eksperymentalnym, wykorzystałam schemat oparty na interakcji, traktując identyfikację z zespołem jako *moderator* (od strony analitycznej – tj. od strony schematu badania), aby sprawdzić, czy wpływ przywództwa tożsamościowego na poszukiwanie zasobów społecznych zależy od poziomu identyfikacji z zespołem. Mianowicie, po wcześniejszej manipulacji przywództwem tożsamościowym, manipulowałam również identyfikacją z zespołem, aby ocenić, czy jej wzmocnienie lub osłabienie zmienia siłę związku między przywództwem tożsamościowym a społecznym przekształcaniem pracy (intencjami do społecznego przekształcania pracy). Taki układ umożliwia sprawdzenie efektu interakcji między warunkami manipulacji przywództwa tożsamościowego i identyfikacji z zespołem. Jeżeli wpływ przywództwa tożsamościowego na społeczne przekształcanie pracy jest słabszy w warunkach obniżonej identyfikacji, a silniejszy w warunkach podwyższonej identyfikacji, uzyskany wzorec wyników jest zgodny z założeniem, że identyfikacja z zespołem stanowi kluczowy element postulowanego mechanizmu.

Zatem w badaniu 3 testowałam następujące hipotezy:

H9. dotyczącą efektu głównego identyfikacji z zespołem: Manipulacja mająca na celu zwiększenie identyfikacji z zespołem prowadzi do silniejszych intencji do angażowania się w przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych w niż manipulacja mająca na celu zmniejszenie identyfikacji z zespołem.

Ponadto, zakładając istnienie interakcji między przywództwem tożsamościowym a identyfikacją z zespołem:

H10a. Osoby badane w warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego ich liderów deklarują silniejsze intencje do angażowania się w przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych w warunku podwyższonej identyfikacji z zespołem niż w warunku obniżonej identyfikacji z zespołem.

H10b. Efekt opisany w H10a jest słabszy lub nawet nieistotny statystycznie u uczestników w warunku kontrolnym, u których przywództwo tożsamościowe nie jest aktywizowane.

H11a. Osoby badane w warunku podniesienia identyfikacji z zespołem deklarują silniejsze intencje angażowania się w przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych w warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego ich liderów niż uczestnicy w warunku kontrolnym, u których przywództwo tożsamościowe nie jest aktywizowane.

H11b. Efekt opisany w H11a jest słabszy lub nawet nieistotny statystycznie u uczestników w warunku obniżonej identyfikacji z zespołem.

Podsumowując, badanie, 1, 2 oraz 3 tworzą spójną sekwencję weryfikacji hipotez. Badanie 1 dostarcza przesłanek korelacyjnych na rzecz postulowanej mediacji, badanie 2 eksperymentalnie testuje przyczynowy wpływ zmiennej niezależnej na mediator, natomiast badanie 3 sprawdza, czy siła efektu zmiennej niezależnej na wynik zależy od poziomu mediatora, doprecyzowując tym samym warunki, w których postulowany mechanizm ujawnia się najsilniej.

2. Badania własne

Hipotezy, analizy, wielkości prób oraz kryteria wykluczenia dla wszystkich badań zostały prerejestrowane na AsPredicted: https://aspredicted.org/3VK_WKC (badanie 1), https://aspredicted.org/CZ1_7KN (badanie 2), https://aspredicted.org/GFF_DM6 (badanie 3).

Wszystkie badania zostały zatwierdzone przez Komisję Etyczną Uniwersytetu SWPS, Wydziału Psychologii w Sopocie oraz Instytutu Psychologii – decyzja nr: WKE/S 2022/14/III/114 (badanie 1) oraz KEBN/IPs/02/2024 (badania 2 i 3). Bazy danych wraz z zapisem kodów analiz do wszystkich badań są udostępnione na platformie Open Science Framework:

https://osf.io/7uavt/?view_only=df72e041c1a34d30a02e520633a70b32

2.1 Badanie 1

Semi-podłużne badanie 1 zrealizowane online miało trzy główne cele. Po pierwsze, badanie to miało umożliwić sprawdzenie, czy przywództwo tożsamościowe lidera wiąże się dodatnio z przekształcaniem pracy przez podwładnych. Drugim celem tego badania było przetestowanie

mediacyjnej roli identyfikacji z zespołem podwładnych w powyżej opisanym związku. Wreszcie, badanie 1 miało pozwolić na sprawdzenie, czy związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym a przekształcaniem pracy pozostaje istotny również przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego. Konsekwentnie w tym badaniu testowałam H1 do H6.

Ponadto, ze względu na wysoką współzmiennność głównego predyktora i zmiennej kontrolowanej, przeprowadziłam dodatkowe analizy eksploracyjne. Obejmowały one (a) bardziej szczegółową ocenę wkładu przywództwa transformacyjnego w wyjaśnianie wariacji zmiennych zależnych, w tym analizę dominacji (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004), oraz (b) analizę znaczenia pełnienia funkcji menedżera w przekształcaniu pracy.

2.1.1 Metoda

Uczestnicy.

Minimalna liczba osób badanych. W celu oszacowania minimalnej wielkości próby badawczej, niezbędnej do wykrycia istotnych efektów o ile wystąpią, odwołałam się do dwóch źródeł. Pierwszym była literatura prezentująca symulacje wymaganej liczebności próby w badaniach o zbliżonym schemacie (zob. Sim i in., 2022; Y. A. Wang i Rhemtulla, 2021). Drugie źródło stanowił kalkulator G*Power 3 (Faul i in., 2007) dla ustawień obejmujących wielokrotną regresję liniową. Ponieważ planowany schemat badania 1 nie był dotychczas testowany ani szczegółowo opisywany w literaturze, a model miał charakter złożony, przyjąłam konserwatywne założenie, że obserwowane efekty mogą być niewielkie. Badanie zakładało zastosowanie modelowania równań strukturalnych z jednym mediatorem, a w najbardziej złożonej wersji obejmowało sześć predyktorów: cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego (jako predyktory główne), przywództwo transformacyjne (jako zmienną kontrolowaną) oraz identyfikację z zespołem (jako mediator). Model uwzględniał również trzy zmienne zależne, odpowiadające trzem rodzajom przekształcania pracy.

W związku z powyższym parametry kalkulatora G*Power uwzględniały sześć predyktorów, $\alpha = 0,017$ (tj. $\alpha = 0,05$ podzielone przez 3, ponieważ uwzględniono trzy zmienne zależne w jednym

modelu) oraz moc $(1 - \beta) = 0,80$. Oszacowana minimalna próba wyniosła 582 osób. Bazując zarówno na ustaleniach literatury, jak i wynikach obliczeń z użyciem kalkulatora mocy – który nie odzwierciedlał w pełni złożoności analizowanej struktury – przyjęłam konserwatywne założenie, że minimalna liczebność próby powinna wynosić co najmniej 700 osób.

Przy określaniu liczby uczestników rekrutowanych do pierwszego pomiaru (P1) uwzględniłam zarówno (a) przewidywany wskaźnik rezygnacji po P1, jak i (b) potencjalną liczbę rekordów podlegających wykluczeniu zgodnie z prerejestrowanymi kryteriami (np. brak przełożonego lub brak zespołu w pracy). Liczbę osób, które prawdopodobnie nie wezmą ponownie udziału w badaniu (w pomiarze drugim; P2) oszacowałam na podstawie rekomendacji wynikających z literatury dotyczącej badań panelowych z opóźnieniem czasowym i powiązanych z nimi wskaźników rezygnacji po P1 (zob. Kothe i Ling, 2019), a także na podstawie własnych doświadczeń badawczych. Liczbę przypadków wykluczonych z analiz z powodu niespełnienia kryteriów oszacowałam na podstawie własnych wcześniejszych doświadczeń badawczych. W rezultacie w P1 badania 1 zrekrutowano 1300.

Charakterystyka osób badanych. Uczestnicy badania – rezydenci Stanów Zjednoczonych – zostali zrekrutowani za pośrednictwem platformy Prolific w zamian za wynagrodzenie wynoszące 1,49 USD w P1 oraz 1,68 USD w P2. Pomiary były oddzielone okresem 5–6 tygodni. Zgodnie z prerejestrowanymi kryteriami wykluczenia oraz praktykami stosowanymi w badaniach z zakresu psychologii pracy, w procesie rekrutacji i przygotowania danych do analiz zastosowałam następujące kryteria. Dane mogły pochodzić wyłącznie od osób, które w chwili badania posiadały własny zespół oraz bezpośredniego przełożonego; były zatrudnione w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, przy czym pracowały co najmniej 11 godzin tygodniowo; miały co najmniej sześciomiesięczny staż w obecnej organizacji; pracowały w tej samej organizacji także miesiąc wcześniej (tj. w momencie wypełniania kwestionariusza P1, kryterium to odnosiło się do pomiaru P2); ukończyły badanie w czasie nie krótszym niż 2 minuty; poprawnie odpowiedziały na wszystkie pytania kontrolne sprawdzające uważność; oraz udzielały zróżnicowanych odpowiedzi (tj. ich odpowiedzi nie wykazały

zerowej wariancji w poszczególnych kwestionariuszach). Szczegółowe informacje dotyczące liczby wykluczonych rekordów oraz przyczyn ich odrzucenia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Liczba uczestników w badaniu 1 przy zastosowaniu kryteriów wykluczenia

	Pomiar 1	Pomiar 2
Początkowe <i>N</i>	1300	837
Finalne <i>N</i>	–	777
Liczba uczestników wykluczonych	–	60
Powody wykluczenia:		
udzielenie niepoprawnych odpowiedzi na co najmniej jedno pytanie kontrolne sprawdzające uwagę	–	10
staż pracy w obecnej organizacji krótszy niż sześć miesięcy	–	22
liczba godzin pracy w tygodniu mniejsza niż 11	–	6
brak zróżnicowania odpowiedzi w ramach poszczególnych skal	–	17
brak własnego zespołu	–	0
brak bezpośredniego przełożonego	–	0
ukończenie badania w czasie krótszym niż 2 minuty	–	4
zmiana miejsca pracy w trakcie trwania badania (pomiędzy pomiarem 1 a 2)	–	1

Zgodnie z zaprezentowanymi powyżej wartościami, z analiz wykluczono łącznie 60 rekordów. Ostateczna próba osób, które wzięły udział w obu etapach badania liczyła 777 uczestników w wieku 19–85 lat ($M_{\text{wiek}} = 39$; $SD_{\text{wiek}} = 11,3$), w tym 385 kobiet, 385 mężczyzn oraz 7 osób, które nie udzieliły odpowiedzi na pytanie o płeć lub określiły ją jako trzecią lub niebinarną. Średni staż pracy w obecnej organizacji wynosił 7 lat ($SD_{\text{staż}} = 6,8$), a najczęściej deklarowanym wymiarem czasu pracy był przedział 31–40 godzin tygodniowo. Szczegółowe dane dotyczące charakterystyk związanych z zatrudnieniem uczestników znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2

Charakterystyka uczestników badania 1 ze względu na staż pracy w obecnej organizacji, liczby godzin pracy w tygodniu oraz sektora zatrudnienia

Staż pracy w obecnej organizacji w latach <i>M (SD)</i>	7,3 (6,8)	
Liczba godzin pracy w tygodniu	<i>n</i>	%
11–20	38	4,9
21–30	68	8,8
31–40	398	51,2
41–50	233	30,0
51–60	34	4,4
> 60	6	0,8
Stanowisko pracy: menedżer vs. nie menedżer		
Menedżer	351	45,2
Nie menedżer	419	53,9
Brak odpowiedzi	7	0,9
Sektor		
Rolnictwo, żywność i zasoby naturalne	12	1,5
Architektura i budownictwo	18	2,3
Sztuka	25	3,2
Zarządzanie i administracja biznesowa	26	3,3
Edukacja i szkolenia	104	13,4
Finanse	66	8,5
Administracja publiczna i rządowa	25	3,2
Medycyna	66	8,5
Turystyka i hotelarstwo	31	4
Technologia I informatyka	74	9,5
Prawo	8	1
Policja	0	0
Wojsko	1	0,1
Produkcja	52	6,7
Marketing i sprzedaż	29	3,7
Handel	70	9
Nauka, technologia, inżynieria, matematyka	55	7,1
Nauki społeczne	16	2,1
Transport, dystrybucja i logistyka	37	4,8
Inne	61	7,9
Brak odpowiedzi	1	0,1

Adnotacja. N = 777.

Procedura i materiały. Badanie miało formę ankiety online. Po wyrażeniu świadomej zgody na udział, badani odpowiadali na kilka pytań filtrujących, następnie uzupełniali cztery kwestionariusze, które były prezentowane w losowej kolejności. Na końcu uczestnicy odpowiadali na pytania dotyczące charakterystyk zatrudnienia (np. sektor, liczba godzin pracy w tygodniu) oraz podawali dane demograficzne. Badanie przeprowadzono w języku angielskim, a wszystkie zastosowane narzędzia składały się z uprzednio zwalidowanych pozycji w tej wersji językowej.

Do pomiaru *przywództwa tożsamościowego* wykorzystałam kwestionariusz *Identity Leadership Inventory* (Steffens i in., 2014) obejmujący 15 pozycji rozpoczynających się od słów „Lider mojego zespołu...” i mierzących cztery wymiary:

- prototypowość (przykładowa pozycja brzmi „Lider mojego zespołu...” „...jest przykładem tego, co znaczy być członkiem zespołu”)
- wspieranie (np. „...staje w obronie zespołu”)
- przedsiębiorczość (np. „...rozwija zrozumienie tego, co znaczy być członkiem zespołu”)
- impresaryjność (np. „...wymyśla działania spajające zespół”).

Osoby badane były proszone o udzielenie odpowiedzi używając 7-stopniowej skali: od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 7 (*zdecydowanie się zgadzam*).

Przywództwo transformacyjne mierzyłam za pomocą kwestionariusza *Short Measure of Transformational Leadership* (Carless i in., 2000), który obejmuje siedem pozycji (np. „Mój lider traktuje pracowników indywidualnie, wspiera ich rozwój”). Osoby badane były proszone o udzielenie odpowiedzi używając na 7-stopniowej skali: od 1 (*zupełnie się nie zgadzam*) do 7 (*całkowicie się zgadzam*).

Do pomiaru *identyfikacji z zespołem* wykorzystałam skalę autorstwa Doosje i in. (1995) obejmującą cztery pozycje (np. „Identyfikuję się ze swoim zespołem”). Osoby badane były proszone o określenie, w jakim stopniu się zgadzają lub nie zgadzają z danym stwierdzeniem na 7-stopniowej skali: od -3 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do +3 (*zdecydowanie się zgadzam*).

Przekształcanie pracy mierzyłam za pomocą *Job Crafting Scale* (Tims i in., 2012). Narzędzie to obejmuje cztery wymiary, jednak w niniejszej pracy wykorzystałam następujące trzy:

- poszukiwanie zasobów społecznych (np. „Prosiłem/am kolegów z pracy o radę”),
- poszukiwanie zasobów strukturalnych (np. „W pracy starałem/am się uczyć nowych rzeczy”),
- poszukiwanie wyzwań (np. „Kiedy pojawiał się interesujący projekt, sam/a zgłaszałem/am chęć udziału w nim”).

Respondenci określali, jak często przejawiali określone zachowania na 5-stopniowej skali: od 1 (*nigdy lub prawie nigdy*) do 5 (*zawsze lub prawie zawsze*).

Procedura badania była taka sama w obu punktach pomiarowych (P1 i P2).

2.1.2 Strategia analityczna

W pierwszym kroku, w celu przetestowania trafności i rzetelności zastosowanych narzędzi na uzyskanej próbie – dopasowania modelu analitycznego do danych, przeprowadziłam serię konfirmacyjnych analiz czynnikowych wykorzystując pakiet *lavaan* w programie R (Rosseel i in., 2017)¹⁴. W celu zmniejszenia błędu wspólnej metody (Min i in., 2016; Podsakoff i in., 2003, 2024) dane badania 1 zostały zebrane w dwóch punktach czasowych w odstępie 5–6 tygodni. Predyktory uwzględnione w modelach analitycznych pochodziły z P1, natomiast mediator oraz zmienne zależne z P2. Na potrzeby weryfikacji zakładanych hipotez badawczych skonstruowałam cztery odrębne modele analityczne: dwa modele mediacyjne obejmujące zmienne latentne (analizowane przy użyciu modelowania równań strukturalnych [ang. structural equation modeling; SEM]) oraz dwa modele mediacyjne obejmujące zmienne obserwowalne (analizowane za pomocą modeli ścieżkowych; ang. path analysis).

W modelu pierwszym zbadałam relacje między przywództwem tożsamościowym (które ujęłam jako jeden czynnik) a trzema rodzajami przekształcania pracy, pośredniczone poprzez identyfikację z zespołem (dane z P2; zob. H1 i H2). W modelu drugim sprawdzałam, czy powyższe

¹⁴ Pakiet *lavaan* programu R został wykorzystany do analiz w badaniach 1, 2 i 3.

związki pozostają istotne również podczas kontrolowania przywództwa transformacyjnego (H3). W tym celu przywództwo transformacyjne (jako jeden czynnik) zostało uwzględnione jako bezpośredni predyktor trzech rodzajów przekształcania pracy.

Ze względu na bardzo wysokie kowariancje pomiędzy czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego¹⁵, model ujmujący je jako cztery czynniki nieobserwowalne (latentne) okazał się nieinterpretowalny – zob. podrozdział 2.1.2.1. W związku z powyższym, w modelu trzecim i czwartym zastosowałam analizę ścieżkową opartą na zmiennych obserwowalnych. W modelu trzecim (H4 i H5) uwzględniłam bezpośrednie oraz pośrednie związki między czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego, identyfikacją z zespołem oraz przekształcaniem pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych. W modelu czwartym, oprócz zmiennych obecnych w modelu trzecim, dodałam przywództwo transformacyjne jako zmienną kontrolowaną. Zmienna ta – analogicznie jak w modelu drugim – została połączona bezpośrednią ścieżką regresji ze zmienną zależną (poszukiwaniem zasobów społecznych), aby sprawdzić, czy relacje testowane w modelu trzecim pozostają istotne statystycznie (H6).

Dodatkowo, z uwagi na bardzo wysoką korelację pomiędzy głównym predyktorem (przywództwo tożsamościowe) a zmienną kontrolowaną (przywództwo transformacyjne), przeprowadziłam dwie dodatkowe analizy eksploracyjne. Pierwszą była analiza modelu, w którym uwzględniono wyłącznie przywództwo transformacyjne (analogiczne do analizy oddziaływania przywództwa tożsamościowego jako jedyne predyktora w modelu; wyniki tej analizy eksploracyjnej zostały dołączone do tabeli prezentującej wyniki główne).

Drugą analizą eksploracyjną była analiza dominacji (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). W tym przypadku dokonywałam oceny względnej ważności predyktorów w postaci przywództwa tożsamościowego i transformacyjnego w wyjaśnianie wariacji trzech form przekształcania pracy oraz

¹⁵ Należy zaznaczyć, że wysoki poziom kowariancji odnotowali m.in. Van Dick i in (2018, 2021), stosując te same skale pomiarowe. Sugeruje to, że zaobserwowane silne związki pomiędzy podwymiarami przywództwa tożsamościowego wynikają ze specyfiki omawianego narzędzia, a nie ze swoistego doboru uczestników badania.

identyfikacji z zespołem we wszystkich możliwych kombinacjach modeli. Przeprowadzenie analiz dodatkowych miało na celu nie tylko rozszerzenie perspektywy badawczej poprzez szczegółowe prześledzenie, w jaki sposób poszczególne zmienne zachowują się w zależności od przyjętej specyfikacji modelu. Przeprowadzona analiza dominacji umożliwiła ocenę przewagi oddziaływania badanych predyktorów na zmienną zależną pomimo wysokich korelacji pomiędzy tymi predyktorami (zob. Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). Omówione podejście analityczne pozwoliło na bardziej precyzyjną interpretację wyników oraz sformułowanie trafniejszych wniosków teoretycznych i praktycznych. Wyniki tych analiz zaprezentowano w załączniku A oraz omówiono je w Dyskusji.

Ponadto, ze względu na zbliżoną liczebność menedżerów i pracowników niepełniących funkcji kierowniczych w próbach Badań 1–3, przeprowadziłam eksploracyjne analizy, w których pełnienie funkcji menedżera wprowadziłam jako dodatkowy predyktor. Analizy te pozwoliły uzyskać dodatkowe informacje istotne z perspektywy przyszłych projektów badawczych (zob. załącznik A).

2.1.2.1 Analiza i omówienie wyników CFA. W celu weryfikacji trafności psychometrycznej zastosowanych miar przeprowadziłam serię confirmacyjnych analiz czynnikowych (ang. confirmatory factor analysis; CFA) z wykorzystaniem pakietu lavaan (Rosseel, 2012; Rosseel i in., 2017) w oprogramowaniu R (*R: The R project for statistical computing*, 2022). Testowane hipotezy odnosiły się do (1) przywództwa tożsamościowego ujętego jako jeden czynnik (łączny czynnik złożony z 15 pozycji; H1–H3) oraz (2) dwóch spośród czterech jego podwymiarów – przedsiębiorczości oraz impresaryjności (H4–H6). W związku z powyższym zaproponowałam dwa główne modele: hierarchiczny model 6-czynnikowy oraz model 9-czynnikowy. Liczba czynników w modelu 6-czynnikowym wynikała z założenia, że konstrukty ujęte w modelu tworzą sześć odrębnych czynników: przywództwo tożsamościowe (ujęte jako czynnik wyższego rzędu, na który składały się cztery podwymiary), przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem oraz trzy formy przekształcania pracy, tj. poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych i poszukiwanie wyzwań. Liczba czynników modelu 9-czynnikowego wynikała z ujęcia w modelu następujących

czynników: cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego (prototypowość, wspieranie, przedsiębiorczość oraz impresaryjność), przywództwo transformacyjne, identyfikację z zespołem oraz trzy formy przekształcania pracy, tj. poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych i poszukiwanie wyzwań. Struktura 6-czynnikowa została zestawiona z trzema modelami alternatywnymi, a 9-czynnikowa – z czterema (z tymi samymi, co w przypadku modelu 6-czynnikowego, oraz dodatkowo z samym modelem 6-czynnikowym). W porównaniach uwzględniłam zmiany wartości χ^2 .

Dopasowanie modeli oceniałam w oparciu o podejście wieloaspektowe, zakładające wykorzystanie kilku wskaźników jednocześnie, co zapewnia bardziej konserwatywną i jednocześnie rzetelną ocenę (Brown, 2015). Analizie poddałam następujące wskaźniki: comparative fit index; CFI; (CFI; Hu i Bentler, 1999), Tucker and Lewis index (TLI; Bagozzi i Yi, 1988), root mean square error of approximation (RMSEA; Browne i Cudeck, 1992) z 90% przedziałem ufności (confidence interval; CI) oraz standardized root mean square residual (SRMR; Hu i Bentler, 1999). Zgodnie z zaleceniami literatury przyjąłam następujące kryteria dopuszczalnego dopasowania: CFI oraz TLI > 0,90 (Bagozzi i Yi, 1988; Hu i Bentler, 1999), RMSEA < 0,08 (Browne i Cudeck, 1992) oraz SRMR < 0,08 (Hu i Bentler, 1999). Ponieważ rozkład zmiennej zależnej naruszał założenie normalności, do estymacji modeli zastosowałam metodę największej wiarygodności z odpornymi na naruszenie założeń błędami standardowymi (ang. maximum likelihood estimation with robust standard errors; MLR). Estymator MLR został użyty do estymacji struktury modelu w testach CFA. W modelach uwzględniających ścieżki regresji – połączenie predyktorów z mediatorem oraz ze zmienną zależną – wykorzystałam metodę bootstrap.

Porównanie modeli CFA w celu przetestowania H1–H3 (badanie 1). Do testowania H1–H3 model pomiarowy obejmował przywództwo tożsamościowe jako jeden czynnik (łączy wynik). Natomiast do testowania H4–H6 model pomiarowy uwzględniał cztery wymiary przywództwa tożsamościowego jako odrębne czynniki (zob. tabela 3). Hierarchiczny model 6-czynnikowy, który

obejmował: przywództwo tożsamościowe (jako czynnik wyższego rzędu zawierał cztery podwymiary) mierzone w T1, przywództwo transformacyjne (T1), identyfikację z zespołem (T2) oraz trzy formy przekształcania pracy: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych i poszukiwanie wyzwań [T2]) uzyskał najlepsze dopasowanie w porównaniu z trzema modelami alternatywnymi, wskazując na bardzo dobre dopasowanie (zob. tabela 3): $\chi^2 = 1828$; $df = 760$; robust CFI/scaled CFI = 0,95/0,95; robust TLI/scaled TLI = 0,95/0,95; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,04; 90% CI dla wartości skalowanej [0,04; 0,05]; SRMR = 0,06. Precyzując, model ten charakteryzował się istotnie lepszym dopasowaniem ($\Delta\chi^2 = 153$, $\Delta df = 4$; $p < 0,001$) niż model 6-czynnikowy nieuwzględniający hierarchicznej struktury przywództwa tożsamościowego (tj., w którym traktowano je jako pojedynczy czynnik oparty na 15 pozycjach) obok przywództwa transformacyjnego, identyfikacji z zespołem i trzech wymiarów przekształcania pracy: $\chi^2 = 2097$; $df = 764$; robust CFI/scaled CFI = 0,94/0,94; robust TLI/scaled TLI = 0,94/0,94; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,05; 90% CI dla wartości skalowanej [0,05; 0,05]; SRMR = 0,06.

Z kolei, model 6-czynnikowy nieuwzględniający hierarchicznej struktury przywództwa tożsamościowego przewyższał model 4-czynnikowy (uwzględniający jako pojedyncze czynniki przywództwo tożsamościowe, przywództwo transformacyjne, identyfikację z zespołem oraz jeden czynnik obejmujący trzy wymiary przekształcania pracy) pod względem dobroci dopasowania ($\Delta\chi^2 = 558$; $\Delta df = 9$; $p < 0,001$): $\chi^2 = 2698$; $df = 773$; robust CFI/scaled CFI = 0,92/0,91; robust TLI/scaled TLI = 0,91/0,91; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,07/0,06; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07.

Następnie, model 4-czynnikowy okazał się istotnie lepszy ($\Delta\chi^2 = 2994$; $\Delta df = 6$; $p < 0,001$) niż model 1-czynnikowy (zmienne wymienione w modelach powyżej ujęte jako jeden czynnik): $\chi^2 = 7505$; $df = 779$; robust CFI/scaled CFI = 0,70/0,70; robust TLI/scaled TLI = 0,69/0,68; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,12/0,11; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,11]; SRMR = 0,14.

Tabela 3

Porównanie modeli konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) w badaniu 1

Numer hipotezy	Liczba czynników w modelu	Nazwy czynników ujętych w modelu	Statystyki dopasowania modelu do danych
H1–H3	6	przywództwo tożsamościowe (czynnik wyższego rzędu obejmujący cztery podwymiary: prototypowość, wspieranie, przedsiębiorczość, impresaryjność), przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 1828$; $df = 760$; robust CFI/scaled CFI = 0,95/0,95; robust TLI/scaled TLI = 0,95/0,95; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,04; 90% CI dla wartości skalowanej [0,04; 0,05]; SRMR = 0,06.
H1–H3	6	przywództwo tożsamościowe (pojedynczy czynnik oparty na 15 pozycjach), przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 2097$; $df = 764$; robust CFI/scaled CFI = 0,94/0,94; robust TLI/scaled TLI = 0,94/0,94; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,05; 90% CI dla wartości skalowanej [0,05; 0,05]; SRMR = 0,06.
H1–H3	4	przywództwo tożsamościowe, przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem, przekształcanie pracy (jeden czynnik obejmujący trzy wymiary: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań)	$\chi^2 = 2698$; $df = 773$; robust CFI/scaled CFI = 0,92/0,91; robust TLI/scaled TLI = 0,91/0,91; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,07/0,06; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07.
H1–H3	1	wszystkie powyższe zmienne ujęte jako jeden czynnik	$\chi^2 = 7505$; $df = 779$; robust CFI/scaled CFI = 0,70/0,70; robust TLI/scaled TLI = 0,69/0,68; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,12/0,11; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,11]; SRMR = 0,14.
H4–H6	9	prototypowość, wspieranie, przedsiębiorczość, impresaryjność (cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego), przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 1751$; $df = 743$; robust CFI/scaled CFI = 0,95/0,96; robust TLI/scaled TLI = 0,95/0,95; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,04; 90% CI dla wartości skalowanej [0,04; 0,04]; SRMR = 0,06.
H4–H6; H1–H3	6	przywództwo tożsamościowe (czynnik wyższego rzędu obejmujący cztery podwymiary: prototypowość, wspieranie, przedsiębiorczość, impresaryjność), przywództwo transformacyjne, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 1828$; $df = 760$; robust CFI/scaled CFI = 0,95/0,95; robust TLI/scaled TLI = 0,95/0,95; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,04; 90% CI dla wartości skalowanej [0,04; 0,05]; SRMR = 0,06.

Porównanie modeli CFA w celu przetestowania H4–H6 (badanie 1). Model 9-czynnikowy, który miał być zastosowany do testowania hipotez H4–H6, zakładał nie sześć, lecz dziewięć zmiennych latentnych (przywództwo tożsamościowe ujęte jako cztery odrębne wymiary). Zatem został porównany z dotychczas najlepiej dopasowanym modelem, czyli hierarchicznym modelem 6-czynnikowym. Model 9-czynnikowy obejmował: cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego (prototypowość, wspieranie, przedsiębiorczość, impresaryjność), przywództwo transformacyjne, identyfikację z zespołem oraz trzy formy przekształcania pracy: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych zasobów i poszukiwanie wyzwań. Model 9-czynnikowy wykazał lepsze dopasowanie ($\Delta\chi^2 = 78$; $\Delta df = 17$; $p < 0,001$; $\chi^2 = 1751$; $df = 743$, robust CFI/scaled CFI = 0,95/0,96; robust TLI/scaled TLI = 0,95/0,95; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,05/0,04; 90% CI dla wartości skalowanej [0,04; 0,04]; SRMR = 0,06) niż hierarchiczny model 6-czynnikowy (zob. tabela 3).

Należy jednak podkreślić, że mimo iż w przypadku testowania H1–H3 najlepsze dopasowanie uzyskał model 6-czynnikowy, w którym przywództwo tożsamościowe stanowiło czynnik hierarchiczny, a w przypadku H4–H6 model 9-czynnikowy, to nie można było zastosować tych modeli do testowania hipotez w ramach niniejszego modelu mediacyjnego. Mianowicie, gdy w głównym modelu do testowania zakładanych relacji mediacyjnych związanych z H1–H3, zastosowałam hierarchiczną strukturę konstruktów przywództwa tożsamościowego, ponad 26% prób bootstrapowych stanowiły tzw. „niedopuszczalne rozwiązania”. Oznacza to, że model był nieinterpretowalny (zob. podobne problemy z hierarchiczną strukturą skali przywództwa tożsamościowego w Van Dick i in., 2018). W związku z tym wykorzystałam prostszy oraz nieco gorzej dopasowany, lecz wciąż wystarczająco dobry model 6-czynnikowy, w którym wszystkie 15 pozycji tworzyło jeden czynnik przywództwa tożsamościowego.

Ponadto, prawdopodobnie ze względu na bardzo wysokie korelacje ($r > 0,80$) pomiędzy czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego, model 9-czynnikowy w ramach SEM, zastosowany do testowania hipotez H4–H6 (zatem uwzględniający ścieżki regresji w odróżnieniu od

modelu testującego CFA), również okazał się nieinterpretowalny. W tym miejscu należy zaznaczyć, że wcześniejsze badania nad przywództwem tożsamościowym (Van Dick i in., 2018, 2021) również wykazywały bardzo wysokie korelacje ($r > 0,80$) pomiędzy czterema czynnikami tego konstrukt. Wynik ten sugeruje, że tak wysoki poziom korelacji między podwymiarami nie jest specyficzny dla niniejszego badania oraz jego próby, lecz odzwierciedla właściwości pomiaru tego konstrukt raportowane w literaturze.

Bardzo wysokie korelacje/kowariancje pomiędzy predyktorami mogą wskazywać na występowanie współliniowości (Farooq, 2022; Kock i Gaskins, 2016; Kock i Lynn, 2012), co w praktyce czyni model nieinterpretowalnym. Jedną ze strategii radzenia sobie z nadmiernie skorelowanymi predyktorami jest wykluczenie jednego z nich z modelu lub połączenie zmiennych w jeden czynnik (Kock i Lynn, 2012). Ponieważ jednak przyjęte hipotezy nie pozwalały na zastosowanie tych rozwiązań, zdecydowałam się przeprowadzić analizę ścieżek (zamiast SEM), wykorzystując cztery zmienne obserwowane odzwierciedlające cztery wymiary przywództwa tożsamościowego. Podejście to, choć upraszcza model, umożliwiło przetestowanie zakładanych relacji mimo wspomnianych ograniczeń.

2.1.3 Wyniki oraz ich omówienie

Tabela 4 prezentuje statystyki opisowe oraz współczynniki korelacji między wszystkimi zmiennymi mierzonymi w obu falach pomiaru. Jej celem jest ukazanie ogólnego obrazu współwystępowania badanych zmiennych, jednak nie stanowi bezpośredniego elementu analiz głównych testujących hipotezy badawcze.

	<i>M (SE)</i>	PT_P 1	PT_ P2	PTpro_ P1	PTpro_ P2	PTw_ P1	PTw_ P2	PTprze _P1	PTprze _2	PTi_ P1	PTi_ P2	IZ_P1	IZ_P2	PTR_ P1	PTR_ P2	PPstr_ P1	PPstr_ P2	PPspo_ T1	PPspo_ T2	PPwyz _T1	PPwyz _T2	
impresaryjność – pomiar 1 (PTi_P1)																						
Przywództwo tożsamościowe: impresaryjność – pomiar 2 (PTi_P2)	4,93 (1,55)	0,70	0,91	0,65	0,81	0,64	0,82	0,67	0,86	0,69	0,89; 0,89											
Identyfikacja z zespołem – pomiar 1 (IZ_P1)	1,64 (1,18)	0,64	0,60	0,56	0,55	0,60	0,56	0,65	0,61	0,60	0,55	0,93; 0,93										
Identyfikacja z zespołem – pomiar 2 (IZ_P2)	1,52 (1,28)	0,54	0,65	0,49	0,60	0,51	0,61	0,55	0,67	0,51	0,59	0,75	0,93; 0,94									
Przywództwo transformacyjne – pomiar 1 (PTR_P1)	5,49 (1,35)	0,90	0,78	0,87	0,76	0,87	0,76	0,88	0,76	0,77	0,67	0,61	0,55	0,95; 0,95								
Przywództwo transformacyjne – pomiar 2 (PTR_P2)	5,37 (1,41)	0,76	0,92	0,73	0,90	0,74	0,89	0,74	0,91	0,63	0,81	0,56	0,62	0,80	0,96; 0,96							
Przekształcanie pracy: szukanie zasobów strukturalnych – pomiar 1 (PPstr_P1)	3,85 (0,64)	0,36	0,34	0,31	0,32	0,36	0,34	0,35	0,31	0,34	0,34	0,46	0,44	0,38	0,35	0,78; 0,81						
Przekształcanie pracy: szukanie zasobów strukturalnych – pomiar 2 (PPstr_P2)	3,82 (0,66)	0,34	0,39	0,29	0,35	0,34	0,37	0,33	0,38	0,33	0,38	0,45	0,50	0,37	0,41	0,75	0,80; 0,82					
Przekształcanie pracy: szukanie zasobów społecznych pomiar 1 (JCspo_P1)	2,93 (0,82)	0,48	0,41	0,44	0,38	0,44	0,36	0,45	0,41	0,50	0,41	0,46	0,40	0,46	0,39	0,50	0,46	0,83; 0,84				
Przekształcanie pracy: szukanie zasobów społecznych – pomiar 2 (PPspo_P2)	2,88 (0,82)	0,46	0,53	0,43	0,50	0,43	0,48	0,44	0,52	0,45	0,52	0,42	0,50	0,45	0,53	0,45	0,54	0,76	0,84; 0,85			

	<i>M (SE)</i>	PT_P 1	PT_ P2	PTpro_ P1	PTpro_ P2	PTw_ P1	PTw_ P2	PTprze_ P1	PTprze_ P2	PTi_ P1	PTi_ P2	IZ_P1	IZ_P2	PTR_ P1	PTR_ P2	PPstr_ P1	PPstr_ P2	PPspo_T1	PPspo_ T2	PPwyz_ T1	PPwyz_ T2
Przekształcanie pracy: szukanie wyzwań – pomiar 1 (PPwyz_P1)	3,17 (0,83)	0,34	0,27	0,27	0,25	0,31	0,25	0,33	0,26	0,38	0,29	0,41	0,36	0,33	0,28	0,71	0,64	0,60	0,51	0,84; 0,84	
Przekształcanie pracy: szukanie wyzwań – pomiar 2 (PPwyz_P2)	3,12 (0,86)	0,33	0,36	0,27	0,32	0,30	0,32	0,32	0,35	0,36	0,37	0,40	0,46	0,34	0,37	0,64	0,74	0,54	0,64	0,78	0,85; 0,86

Adnotacja. Wszystkie związki korelacyjne były istotne statystycznie. Na przekątnej znajdują się wartości rzetelności alfa Cronbacha oraz omega McDonalda obliczone dla poszczególnych skal.

Tabela 5 prezentuje wyniki analiz modelowania strukturalnego związane z hipotezami od H1 do H3. Rysunek 3 obrazuje wyniki testowania H3¹⁶. Zgodnie z H1, wyższy poziom przywództwa tożsamościowego był dodatnio związany z wszystkimi trzema mierzonymi typami przekształcania pracy, tj. poszukiwaniem zasobów społecznych ($\beta = 0,51$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,44; 0,57]), poszukiwaniem zasobów strukturalnych ($\beta = 0,33$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,26; 0,41]) oraz poszukiwaniem wyzwań ($\beta = 0,35$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,28; 0,42]). To oznacza, że pracownicy, którzy postrzegają swojego lidera jako bardziej tożsamościowego, częściej podejmują zachowania charakterystyczne dla przekształcania pracy nie tylko w postaci poszukiwania zasobów społecznych, ale również częściej poszukują zasobów strukturalnych oraz wyzwań (zob. tabela 5, część A).

Następnie, wspierając H2, pośredni (mediacyjny) efekt identyfikacji z zespołem okazał się istotny statystycznie dla wszystkich trzech typów przekształcania pracy. Innymi słowy – na poziomie analiz statystycznych¹⁷ – istotnym mediatorem dodatniego związku przywództwa tożsamościowego z trzema typami przekształcania pracy była identyfikacja z zespołem: $\beta = 0,21$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,16; 0,27] (poszukiwanie zasobów społecznych); $\beta = 0,27$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,20; 0,33] (poszukiwanie zasobów strukturalnych); $\beta = 0,27$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,21; 0,33] (poszukiwanie wyzwań). To oznacza, że silniejsza identyfikacja z zespołem stanowi mechanizm wyjaśniający, dlaczego pracownicy, którzy postrzegają swojego lidera jako tożsamościowego, częściej podejmują działania z zakresu przekształcania pracy. Wyniki tego badania pokazują, że lider inspiruje podwładnych nie tylko do poszukiwania społecznych zasobów, ale również strukturalnych oraz wyzwań. Ponadto dalsze analizy wskazały na istotny statystycznie bezpośredni związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych: $\beta = 0,29$; $SE = 0,03$; CI 95% [0,21; 0,38]. Bezpośredni związek nie wystąpił natomiast pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów strukturalnych czy pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem wyzwań. Taki

¹⁶ Ponadto część C tabeli 5 zawiera wyniki eksploracyjnych analiz (ujęcie przywództwa transformacyjnego jako głównego predyktora), które są dokładniej omówione w załączniku A.

¹⁷ W przypadku tego badania, które ma schemat korelacyjny nie można wnioskować o przyczynowo-skutkowy związek zmiennych, zatem pośrednicząca rola identyfikacji z zespołem ogranicza się do wniosków na poziomie analiz statystycznych.

wzorzec wyników sugeruje, że w przypadku poszukiwania zasobów społecznych, przywództwo tożsamościowe prawdopodobnie wyzwała jeszcze inny, dodatkowy mechanizm, który sprzyja proszeniu o pomoc czy informację zwrotną. Taki wynik zachęca do dalszych testów w przyszłych projektach badawczych w celu ustalenia dodatkowych mediatorów omawianego związku. Z kolei brak istotności statystycznej na ścieżkach bezpośrednich w przypadku poszukiwania zasobów strukturalnych oraz wyzwania po uwzględnieniu mediacyjnego oddziaływania identyfikacji z zespołem, pozwala sądzić, że – używając określenia z „klasycznych” interpretacji mediacji (Baron i Kenny, 1986; MacKinnon i in., 2002) – wystąpiła pełna mediacja.

Po uwzględnieniu w modelu przywództwa transformacyjnego jako zmiennej kontrolowanej, efekt całkowity przywództwa tożsamościowego poprzez identyfikację z zespołem na trzy formy przekształcania pracy pozostał istotny statystycznie jedynie dla poszukiwania zasobów społecznych $\beta = 0,45$; $SE = 0,08$; CI 95% [0,19; 0,71]. To oznacza, że H3 została potwierdzona częściowo (zob. tabela 5 oraz rysunek 3). Taki wynik sugeruje, że przywództwo tożsamościowe lidera wykazuje unikalne działanie – zachęca pracowników do poszukiwania zasobów społecznych pomimo jednoczesnego oddziaływania przywództwa transformacyjnego. Jednakże nie dotyczy to pozostałych dwóch form przekształcania pracy – w przypadku poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwania siła działania przywództwa tożsamościowego wydaje się ustępować oddziaływaniu przywództwa transformacyjnego. Taki wynik – choć częściowo niezgodny z postawioną hipotezą o istotnym oddziaływaniu przywództwa tożsamościowego również na te rodzaje przekształcania pracy – jest spójny z szeregiem wcześniejszych badań, które pokazują jak ważną funkcję dla poszukiwania zasobów strukturalnych oraz wyzwania pełni właśnie lider transformacyjny.

Tabela 5

Wyniki analiz modelowania strukturalnego dla poszczególnych związków pomiędzy przywództwem tożsamościowym a trzema rodzajami przekształcania pracy oraz mediatorem tych relacji w postaci identyfikacji z zespołem. Badanie 1

Scieżki pomiędzy zmiennymi	Część A		Część B		Scieżki pomiędzy zmiennymi	Część C	
	β (SE)	95% CI dla β	β (SE)	95% CI dla β		β (SE)	95% CI dla β
Przywództwo tożsamościowe → identyfikacja z zespołem	0,55*** (0,04)	[0,48; 0,62]	0,56*** (0,04)	[0,49; 0,63]	Przywództwo transformacyjne → identyfikacja z zespołem	0,58*** (0,04)	[0,51; 0,65]
Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie zasobów społecznych pracy					Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie zasobów społecznych pracy		
Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,39*** (0,03)	[0,30; 0,47]	0,38*** (0,03)	[0,30; 0,47]	Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,39*** (0,04)	[0,31; 0,48]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,21*** (0,02)	[0,16; 0,27]	0,21*** (0,02)	[0,16; 0,27]	Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,22*** (0,03)	[0,17; 0,28]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,51*** (0,02)	[0,44; 0,57]	0,45** (0,08)	[0,19; 0,71]	Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,50*** (0,04)	[0,43; 0,57]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,29*** (0,03)	[0,21; 0,38]	0,24 (0,08)	[-0,03; 0,50]	Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,27*** (0,05)	[0,19; 0,36]

Scieżki pomiędzy zmiennymi	Część A		Część B		Część C		
	Główny Model A: przywództwo tożsamościowe jako główny predyktor. Model bez uwzględnienia przywództwa transformacyjnego		Główny Model B: przywództwo tożsamościowe jako główny predyktor. Model z uwzględnieniem przywództwa transformacyjnego jako zmienna kontrolowana		Eksploracyjny Model C: przywództwo transformacyjne jako główny predyktor. Model bez uwzględnienia przywództwa tożsamościowego		
	β (SE)	95% CI dla β	β (SE)	95% CI dla β		β (SE)	95% CI dla β
Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy					Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy		
Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,48*** (0,03)	[0,39; 0,58]	0,47*** (0,03)	[0,38; 0,57]	Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,47*** (0,05)	[0,37; 0,56]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,27*** (0,02)	[0,20; 0,33]	0,27*** (0,02)	[0,20; 0,33]	Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,27*** (0,03)	[0,20; 0,33]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,33*** (0,02)	[0,26; 0,41]	0,13 (0,07)	[-0,14; 0,39]	Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,36*** (0,04)	[0,29; 0,44]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,07 (0,03)	[-0,03; 0,16]	-0,14 (0,07)	[-0,40; 0,13]	Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,10 (0,05)	[0,00; 0,19]
Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie wyzwań pracy					Przekształcanie pracy (PP): poszukiwanie wyzwań pracy		
Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,49*** (0,03)	[0,40; 0,58]	0,48*** (0,03)	[0,40; 0,57]	Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,47*** (0,05)	[0,38; 0,57]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,27*** (0,02)	[0,21; 0,33]	0,27*** (0,02)	[0,20; 0,33]	Efekt pośredni z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,27*** (0,03)	[0,21; 0,34]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,35*** (0,02)	[0,28; 0,42]	0,19 (0,08)	[-0,08; 0,46]	Efekt całkowity z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,37*** (0,04)	[0,30; 0,44]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	0,08 (0,03)	[-0,01; 0,17]	-0,08 (0,08)	[-0,34; 0,19]	Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,10* (0,05)	[0,01; 0,19]

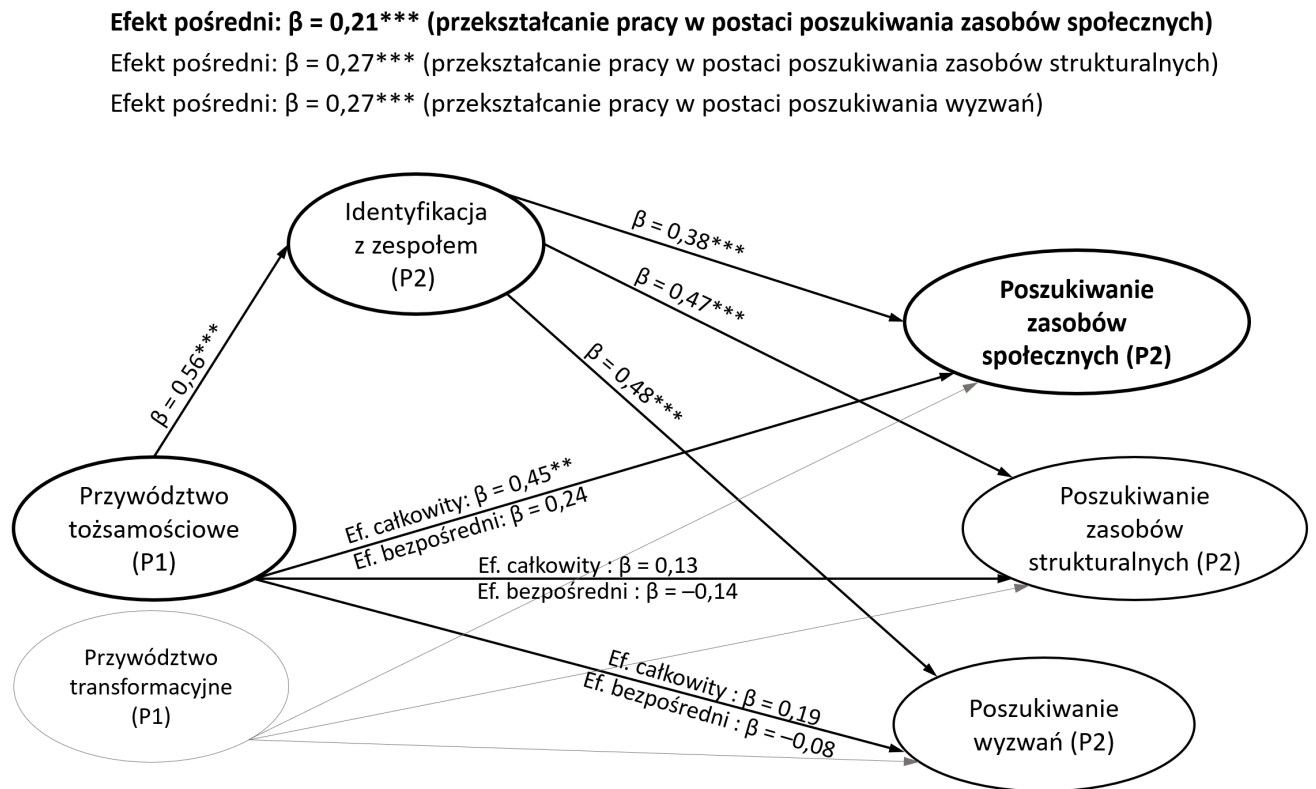
	Część A		Część B		Część C		
	Główny Model A: przywództwo tożsamościowe jako główny predyktor. Model bez uwzględnienia przywództwa transformacyjnego		Główny Model B: przywództwo tożsamościowe jako główny predyktor. Model z uwzględnieniem przywództwa transformacyjnego jako zmienna kontrolowana		Eksploracyjny Model C: przywództwo transformacyjne jako główny predyktor. Model bez uwzględnienia przywództwa tożsamościowego		
Scieżki pomiędzy zmiennymi	β (SE)	95% CI dla β	β (SE)	95% CI dla β	Scieżki pomiędzy zmiennymi	β (SE)	95% CI dla β
Przywództwo transformacyjne z trzema rodzajami PP							
Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	–	–	0,06 (0,09)	[–0,04; 0,49]	–	–	–
Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	–	–	0,22 (0,06)	[–0,20; 0,32]	–	–	–
Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie wyzwań pracy	–	–	0,17 (0,09)	[–0,10; 0,44]	–	–	–
Dopasowanie modelu	$\chi^2 = 2009$; $df = 517$; CFI = 0,94; TLI = 0,93; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,06		$\chi^2 = 2786$; $df = 765$; CFI = 0,93; TLI = 0,93; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,06		$\chi^2 = 1185$; $df = 289$; CFI = 0,94; TLI = 0,93; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,06		

Adnotacja. Przywództwo tożsamościowe przedstawione jako jeden czynnik, PP = przekształcanie pracy; CI = przedziały ufności; bootstrap dla analizy mediacji = 10000.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Rysunek 3

Uproszczony model przedstawiający wyniki modelowania strukturalnego w badaniu 1: związki pomiędzy przywództwem tożsamościowym a trzema rodzajami przekształcania pracy
zapośrednio i pośrednio przez identyfikację z zespołem przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego



Adnotacja. Ef. = efekt; P1 = pomiar pierwszy; P2 = pomiar drugi;

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

W tabeli 6 przedstawiono wyniki analiz modelowania ścieżkowego dla czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego umieszczonych w jednym modelu jako osobne czynniki (H4–H6) i ich związków z przywództwem tożsamościowym za pośrednictwem identyfikacji z zespołem bez kontrolowania oraz przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego (zob. też rysunek 4).

Wyniki analiz wskazują, że podczas gdy przedsiębiorczość okazała się nieistotnie związana z poszukiwaniem zasobów społecznych (brak wsparcia dla H4a), impresaryjność była pozytywnie,

istotnie statystycznie powiązana z tym rodzajem przekształcania pracy (statystyki dla efektu całkowitego: $\beta = 0,26$; $SE = 0,06$; CI 95% [0,14; 0,38] – wsparcie dla H4b).

Ponadto, zgodnie z założeniami H5, pośredni – mediacyjny – efekt identyfikacji z zespołem dla poszukiwania zasobów społecznych okazał się istotny statystycznie w odniesieniu do obu zakładanych podwymiarów przywództwa tożsamościowego (dla przedsiębiorczości: $\beta = 0,14$; $SE = 0,04$; CI 95% [0,07; 0,22] oraz dla impresaryjności: $\beta = 0,06$; $SE = 0,02$; CI 95% [0,02; 0,10]; zob. też tabela 6, część D).

Następnie, po uwzględnieniu w modelu analitycznym zmiennej kontrolowanej w postaci przywództwa transformacyjnego (zob. tabela 6, część E oraz rysunek 4) efekt całkowity pozostał istotny statystycznie wyłącznie w przypadku impresaryjności $\beta = 0,25$; $SE = 0,06$; CI 95% [0,13; 0,37] (częściowe wsparcie H6).

Zgodnie z przypuszczeniami, nie stwierdzono istotnych efektów dla prototypowości ani wspierania, gdy w modelu uwzględniono przedsiębiorczość i impresaryjność. Uzyskane wyniki wspierają założenie mówiące o tym, że cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego pełnią odmienne funkcje; przy czym to przedsiębiorczość i impresaryjność mają kluczowe znaczenie dla poszukiwania zasobów społecznych, a związki te pośredniczone są poprzez silniejszą identyfikację z zespołem. Taki wynik jest spójny z badaniami Bibic i in. (2025), którzy wykazali, że prototypowość i wspieranie w głównej mierze przewidywały wyższy poziom *zaufania do lidera*, natomiast przedsiębiorczość przewidywała przede wszystkim silniejszą *identyfikację z zespołem*.

Tabela 6

Wyniki analiz modelowania ścieżkowego dla poszczególnych związków pomiędzy czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego a poszukiwaniem zasobów społecznych oraz mediatorem tych relacji w postaci identyfikacji z zespołem. Badanie 1

Ścieżki pomiędzy zmiennymi	Część D		Część E	
	Główny Model D: cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego jako predyktory. Model bez uwzględnienia przywództwa transformacyjnego		Główny Model E: cztery podwymiary przywództwa tożsamościowego jako predyktory. Model z uwzględnieniem przywództwa transformacyjnego	
	β (SE)	95% CI dla β	β (SE)	95% CI dla β
Identyfikacja z zespołem → PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,35*** (0,04)	[0,28; 0,42]	0,34*** (0,04)	[0,27; 0,42]
Przywództwo tożsamościowe: przedsiębiorczość				
Przywództwo tożsamościowe: przedsiębiorczość → identyfikacja z zespołem	0,41*** (0,09)	[0,23; 0,60]	0,41*** (0,09)	[0,23; 0,60]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,14*** (0,04)	[0,07; 0,22]	0,14*** (0,04)	[0,07; 0,21]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,03 (0,10)	[-0,16; 0,22]	-0,003 (0,10)	[-0,20; 0,20]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego: przedsiębiorczość z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	-0,12 (0,09)	[-0,30; 0,07]	-0,14 (0,10)	[-0,33; 0,05]
Przywództwo tożsamościowe: impresaryjność				
Przywództwo tożsamościowe: impresaryjność → identyfikacja z zespołem	0,18** (0,06)	[0,06; 0,30]	0,18** (0,06)	[0,06; 0,30]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,06** (0,02)	[0,02; 0,10]	0,06** (0,02)	[0,02; 0,10]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,26*** (0,06)	[0,14; 0,38]	0,25*** (0,06)	[0,13; 0,37]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego: impresaryjność z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,19** (0,06)	[0,08; 0,31]	0,19** (0,06)	[0,07; 0,30]

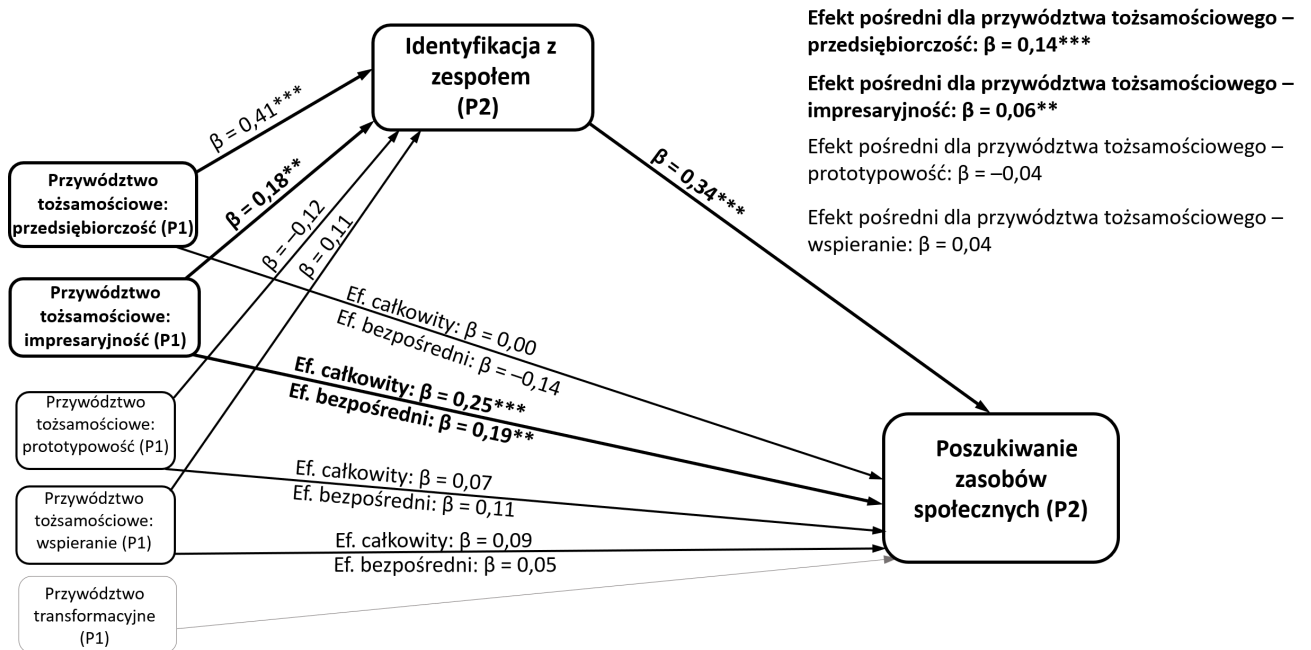
Sceżki pomiędzy zmiennymi	Cześć D		Cześć E	
	β (SE)	95% CI dla β	β (SE)	95% CI dla β
Przywódtwo tożsamościowe: prototypowość				
Przywódtwo tożsamościowe: prototypowość → identyfikacja z zespołem	-0,12 (0,09)	[-0,30; 0,05]	-0,12 (0,09)	[-0,30; 0,05]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	-0,04 (0,03)	[-0,10; 0,02]	-0,04 (0,03)	[-0,10; 0,02]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,10 (0,09)	[-0,07; 0,27]	0,07 (0,09)	[-0,10; 0,24]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego: prototypowość z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,14 (0,08)	[-0,01; 0,29]	0,11 (0,08)	[-0,05; 0,27]
Przywódtwo tożsamościowe: wspieranie				
Przywódtwo tożsamościowe: wspieranie → identyfikacja z zespołem	0,11 (0,08)	[-0,05; 0,27]	0,11 (0,08)	[-0,05; 0,27]
Efekt pośredni z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,04 (0,03)	[-0,02; 0,10]	0,04 (0,03)	[-0,02; 0,09]
Efekt całkowity z PP: poszukiwanie zasobów społecznych	0,12 (0,08)	[-0,03; 0,27]	0,09 (0,08)	[-0,07; 0,24]
Efekt bezpośredni przywództwa tożsamościowego: wspieranie z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,08 (0,07)	[-0,06; 0,22]	0,05 (0,07)	[-0,10; 0,19]
Efekt bezpośredni przywództwa transformacyjnego z PP: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	–	–	0,11 (0,08)	[-0,04; 0,26]

Adnotacja. CI = przedziały ufności; bootstrap dla analizy mediacji = 10000; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$;

*** $p < 0,001$.

Rysunek 4

Uproszczony model przedstawiający wyniki modelowania ścieżkowego w badaniu 1: związki pomiędzy czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego a przekształcaniem pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych zapośredniczone identyfikacją z zespołem przy kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego



Adnotacja. P1 = pomiar pierwszy; P2 = pomiar drugi.

Wyniki uzyskane w badaniu 1 częściowo potwierdziły zakładane hipotezy, a jednocześnie wskazały interesujące i istotne kierunki dalszych badań. Po pierwsze, modele, w których przywództwo tożsamościowe ujęto jako predyktor trzech typów przekształcania pracy, wskazują, że w przypadku poszukiwania zasobów społecznych identyfikacja z zespołem pełni istotną funkcję, jednak nie wyczerpuje w pełni mechanizmu wyjaśniającego ten związek. Bezpośredni efekt przywództwa tożsamościowego na poszukiwanie zasobów społecznych był na tyle wyraźny, że pozostał istotny także po uwzględnieniu identyfikacji z zespołem. Taki wzorzec wyników może sugerować istnienie

dodatkowego mechanizmu odpowiedzialnego za pozytywny związek przywództwa tożsamościowego z częstszym przekształcaniem pracy. Dopiero w drugim modelu, w którym wprowadzono dodatkowo przywództwo transformacyjne jako zmienną bezpośrednio powiązaną z przekształcaniem pracy, bezpośredni związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych przestał być istotny. Takie „przejęcie” wyjaśnianej wariacji społecznego przekształcania pracy przez przywództwo transformacyjne może oznaczać, że oba style mogą uruchamiać podobne procesy, które nie są oparte na identyfikacji z zespołem. Jednakże, mając na uwadze wysokie skorelowanie obu stylów przywództwa ($r > 0,80$; zob. też tabela 4), należy podkreślić, że wniosek, jak powyżej, należy odczytywać jako przypuszczenie, które wymaga weryfikacji w kolejnych projektach badawczych.

Warto również zwrócić uwagę na bardzo wysoką korelację między przywództwem transformacyjnym a przywództwem tożsamościowym ($r > 0,80$), która utrudnia formułowanie poprawnych wniosków na podstawie uzyskanych wyników. W odpowiedzi na powyższe, przeprowadziłam dodatkowe analizy eksploracyjne w celu pełniejszego wyjaśnienia uzyskanych wyników. Ich opis oraz interpretacja znajdują się w załączniku A oraz sekcji Dyskusja.

Wyniki badania 1 okazały się obiecujące, jednak jego schemat korelacyjny uniemożliwił formułowanie wniosków przyczynowo-skutkowych. Zatem w kolejnych badaniach zastosowałam schematy eksperymentalne. Jednocześnie, ponieważ niniejsza praca miała na celu lepsze zrozumienie czynników związanych ze wzbudzeniem tożsamości zespołowej, które sprzyjają szczególnie poszukiwaniu zasobów *społecznych*, w kolejnych etapach projektu skupiłam się na testowaniu zależności pomiędzy przywództwem tożsamościowym, identyfikacją z zespołem a społecznym przekształcaniem pracy.

2.2 Badanie 2

Badanie 1 wsparło większość hipotez zakładających dodatnie związki pomiędzy przywództwem tożsamościowym a trzema rodzajami przekształcania pracy za pośrednictwem identyfikacji z zespołem. Kolejne badanie – eksperymentalne badanie 2 – miało na celu wzbogacenie

wiedzy na temat *wpływu* przywództwa tożsamościowego na mediator oraz zmienną zależną.

Mianowicie celem badania 2 było sprawdzenie czy przywództwo tożsamościowe lidera zwiększa identyfikację z zespołem podwładnych oraz intencje tych podwładnych do poszukiwania zasobów społecznych. Zatem w badaniu 2 sprawdzałam hipotezy H7 i H8.

Ponadto przeprowadziłam dodatkowe analizy eksploracyjne testujące wpływ aktywizacji przywództwa tożsamościowego na intencje do poszukiwanie zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań. Eksploracyjnie przeanalizowałam również znaczenie pełnienia funkcji kierowniczej dla przekształcania pracy oraz identyfikacji z zespołem. W analizach status menedżerski został uwzględniony jako kowariant w modelu głównym (zob. załącznik C).

2.2.1 Metoda

Uczestnicy.

Minimalna liczba osób badanych. W związku z brakiem badań testujących podobne hipotezy badawcze, aby oszacować minimalną wielkość próby badawczej niezbędnej do zaobserwowania istotnych efektów, jeżeli takie wystąpią, wykonałam symulację Monte Carlo używając programu MPlus 8.10 (Muthén i Muthén, 2017a, 2017b). W tym celu zebrałam dane pilotażowe od 44 uczestników. Dane te zostały następnie włączone do całej, docelowo analizowanej próby badawczej, zgodnie z wytycznymi tego typu analiz (Muthén i Muthén, 2017b). Symulacja wskazała, że do wykrycia zakładanych efektów głównych przy mocy $(1-\beta)$ przekraczającej 0,95 potrzebna jest próba licząca 300 osób (po 150 w każdym z dwóch warunków badawczych). Uwzględniając możliwość zmniejszenia liczebności próby w wyniku zastosowania wcześniej ustalonych kryteriów wykluczenia, zrekrutowałam 404 osoby badane.

Charakterystyka osób badanych. W tym badaniu, podobnie jak w badaniu 1, uczestnikami byli rezydenci Stanów Zjednoczonych, którzy zostali zrekrutowani za pośrednictwem platformy Prolific. Za udział w badaniu każdy uczestnik otrzymywał wynagrodzenie w wysokości 1,14 USD.

W tym eksperymencie zastosowałam kryteria wykluczenia bardzo zbliżone do tych wykorzystanych w badaniu 1, z kilkoma modyfikacjami wynikającymi ze specyfiki procedury. Ponieważ badanie 2 nie miało charakteru dwuetapowego, nie uwzględniano kryterium dotyczącego pracy w tej samej organizacji miesiąc wcześniej. Ponadto dane mogły pochodzić wyłącznie od osób, które pracowały co najmniej 16 godzin tygodniowo; były zatrudnione w danej organizacji przez okres dłuższy niż 6 miesięcy; ukończyły badanie w czasie nie krótszym niż 3 minuty; oraz zrealizowały zadanie stanowiące manipulację eksperymentalną zgodnie z instrukcją. Szczegółowe informacje dotyczące liczby wykluczonych z analiz rekordów oraz przyczyn ich wykluczenia przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7*Liczba uczestników w badaniu 2 po zastosowaniu kryteriów wykluczenia*

Początkowe <i>N</i>	404
Finalne <i>N</i>	287
Liczba uczestników wykluczonych	117
Powody wykluczenia:	
udzielenie niepoprawnych odpowiedzi na co najmniej jedno pytanie kontrolne sprawdzające uwagę	31
staż pracy w obecnej organizacji krótszy niż sześć miesięcy	0
liczba godzin pracy w tygodniu mniejsza niż 16	9
brak zróżnicowania odpowiedzi w ramach poszczególnych skal	6
zespół składający się z mniej niż trzech osób (wliczając danego respondenta)	5
brak własnego zespołu	26
brak bezpośredniego przełożonego	7
ukończenie badania w czasie krótszym niż 3 minuty	0
niedostosowanie się do polecenia związanego z manipulacją eksperymentalną	33

Zgodnie z zaprezentowanymi powyżej wartościami, łącznie z analiz wykluczyłam odpowiedzi 117 uczestników. Ostateczna próba wyniosła 287 uczestników w wieku od 18 do 78 lat ($M_{\text{wiek}} = 38$; $SD = 11,4$; 5 uczestników nie określiło wieku), w tym 134 kobiety, 148 mężczyzn oraz 5 osób, które określiły swoją płeć jako trzecią lub niebinarną. Średni staż w obecnej organizacji wyniósł 6 lat ($SD = 5,8$). Dominującą liczbą godzin pracy w tygodniu był przedział od 31 do 45 godzin. Szczegółowe dane dotyczące charakterystyk związanych z zatrudnieniem uczestników znajdują się w tabeli 8.

Tabela 8

Charakterystyka uczestników badania 2: liczba badanych według stażu pracy w obecnej organizacji, liczby godzin pracy w tygodniu oraz sektora zatrudnienia

Staż pracy w obecnej organizacji w latach $M (SD)$	6,0 (5,8)	
Liczba godzin pracy w tygodniu	n	%
16–30	48	16,7
31–45	211	73,5
46–60	25	8,7
> 60	3	1,0
Stanowisko pracy: menedżer vs. nie menedżer		
Menedżer	102	35,5
Nie menedżer	181	63,1
Brak odpowiedzi	4	1,4
Sektor		
Rolnictwo, żywność i zasoby naturalne	7	2,4
Architektura i budownictwo	6	2,1
Sztuka	7	2,4
Zarządzanie i administracja biznesowa	15	5,2
Edukacja i szkolenia	30	10,5
Finanse	22	7,7
Administracja publiczna i rządowa	12	4,2
Medycyna	21	7,3
Turystyka i hotelarstwo	12	4,2
Technologia I informatyka	45	15,7
Prawo	3	1
Policja	1	0,3
Wojsko	0	0
Produkcja	13	4,5
Marketing i sprzedaż	9	3,1
Handel	20	7

Staż pracy w obecnej organizacji w latach $M (SD)$		
	6,0 (5,8)	
Liczba godzin pracy w tygodniu	n	%
Nauka, technologia, inżynieria, matematyka	24	8,4
Nauki społeczne	5	1,7
Transport, dystrybucja i logistyka	9	3,1
Inne	25	8,7
Brak odpowiedzi	1	0,3

Procedura i materiały. Badanie miało formę ankiety online. Po wyrażeniu świadomej zgody na udział w badaniu uczestnicy odpowiadali na kilka pytań filtrujących (np. czy są osobami pracującymi, czy posiadają swój zespół), a następnie byli losowo przydzielani do jednego z dwóch warunków badawczych: (1) warunku eksperymentalnego, w którym aktywowano przywództwo tożsamościowe ($N = 125$) albo do (2) warunku kontrolnego, bez aktywizacji przywództwo tożsamościowego ($N = 162$). W warunku eksperymentalnym uczestników poproszono o przypomnienie sobie i opisanie sytuacji, w których lider ich zespołu wykazywał zachowania charakterystyczne dla przywództwa tożsamościowego. W warunku kontrolnym respondentów poproszono o przypomnienie sobie i opisanie wyglądu okolicy miejsca zamieszkania (zob. załącznik B prezentujący oryginalną treść anglojęzycznej manipulacji).

Ponieważ badanie 2 wymagało weryfikacji skuteczności manipulacji, wszyscy uczestnicy zostali poproszeni o wypełnienie skali przywództwa tożsamościowego, zastosowanej również w badaniu 1 (Identity Leadership Inventory; Steffens i in., 2014). W następnej kolejności badani oceniali poziom trudności zadania – aby określić, jak łatwe lub trudne było przypominanie sobie i opisywanie elementów wskazanych w instrukcjach, respondenci odpowiadali na pytanie „Proszę pomyśl o zadaniu, które właśnie wykonałeś/-łaś i oceń, w jakim stopniu zgadzasz się/nie zgadzasz się ze stwierdzeniem: łatwo było mi przypomnieć sobie i opisać to, o co zostałem zapytany/-na”. Odpowiedzi udzielono na 7-punktowej skali od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 7 (*zdecydowanie się zgadzam*). W kolejnym kroku respondenci zostali poproszeni o wypełnienie dwóch skal

prezentowanych w losowej kolejności: identyfikacji z zespołem oraz intencji do przekształcania pracy.

W ostatnim kroku poproszono badanych o podanie danych społeczno-demograficznych.

Do pomiaru przywództwa tożsamościowego w ramach testowania, czy manipulacja zadziałała wykorzystałam ten sam kwestionariusz *Identity Leadership Inventory* (Steffens i in., 2014), którego użyłam w badaniu 1.

Identyfikację z zespołem mierzyłam również za pomocą tej samej skali, której użyłam w badaniu 1 (Doosje i in., 1995).

Do pomiaru *Intencji do przekształcania pracy* posłużyła mi ta sama skala, którą zastosowałam w badaniu 1 (Tims i in., 2012), jednakże po wprowadzeniu następującej modyfikacji – zamiast raportowania swoich przeszłych zachowań, uczestnicy raportowali swoje intencje do przekształcania pracy w najbliższym miesiącu (zob. Tims i in., 2015b). W tak zmodyfikowanej skali każda pozycja zaczynała się od słowa wyrażającego intencję: „Zamierzam...” (zob. też badanie intencji do przekształcania pracy w M. Roczniwska i Marszałek, 2023). Intencje do przekształcania pracy były oceniane w 5-punktowej skali od 1 (*całkowicie się nie zgadzam*) do 5 (*całkowicie się zgadzam*).

2.2.2 Strategia analityczna

W pierwszym kroku, podobnie jak w badaniu 1, w celu przetestowania dopasowania konstruktów teoretycznych do rzeczywistych danych w modelach badawczych, wykonałam serię CFA z estymacją MLR używając pakietu lavaan (Rosseel, 2012; Rosseel i in., 2017) w oprogramowaniu R (*R: The R project for statistical computing*, 2022). Podobnie jak w badaniu 1, również w ramach badania 2 przeanalizowałam wiele różnych wskaźników dopasowania jednocześnie.

W kolejnym kroku sprawdziłam skuteczność manipulacji oraz to, czy zadanie z manipulacją było porównywalne pod względem trudności w obu warunkach. Ponieważ test Levene’a okazał się istotny statystycznie ($p < 0,05$), co wskazuje na niespełnienie założenia o jednorodności wariancji, w celu kontroli działania manipulacji oraz sprawdzenia, czy zadania w ramach warunków badawczych oceniano jako porównywalnie łatwe, zamiast testu *t* Studenta zastosowałam test *t* Welcha dla dwóch prób niezależnych.

Następnie, aby przetestować hipotezy (H7 i H8) skorzystałam z programu R i policzyłam model ścieżkowy opierający się na równaniach regresji liniowej. Identyfikację z zespołem ujęłam jako zmienną zależną 1, intencje do przekształcania pracy w postaci poszukiwań zasobów społecznych jako zmienną zależną 2. Intencje do przekształcania pracy w postaci poszukiwań zasobów strukturalnych oraz wyzwań uwzględniłam w tym samym modelu jako eksploracyjne zmienne zależne 3 i 4. Zmienne zależne zostały poddane regresji liniowej, w której zmienna niezależna w postaci przywództwa tożsamościowego została zakodowana jako zmienna nominalna z dwoma poziomami: (1) warunek eksperymentalny (aktywizacja przywództwa tożsamościowego) zakodowany jako 1 vs. (2) warunek kontrolny (brak aktywizacji) zakodowany jako 0.

Ponadto, w celach eksploracyjnych, przeanalizowałam wpływ przywództwa tożsamościowego na intencje do poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań. Dodatkowo, podobnie jak w badaniu 1 i 3 przeanalizowałam modele, w których kontrolowałam wpływ bycia menedżerem na badane zmienne. Wyniki wszystkich dodatkowych analiz zostały zaprezentowane w załączniku B).

2.2.2.1 Analiza i omówienie wyników CFA. Proponowany model 5-czynnikowy (identyfikacja z zespołem, przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych, poszukiwania wyzwań oraz przywództwo tożsamościowe) uzyskał najlepsze dopasowanie w porównaniu do dwóch testowanych modeli alternatywnych (zob. tabela 9). Mianowicie wspomniany model 5-czynnikowy prezentował zadowalające dopasowanie ($\chi^2 = 1105$; $df = 517$; robust CFI/scaled CFI = 0,90/0,90; robust TLI/scaled TLI = 0,89/0,89; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,07/0,06; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07), które było istotnie lepsze ($\Delta\chi^2 = 86$; $\Delta df = 7$; $p < 0,001$) niż model 3-czynnikowy (identyfikacja z zespołem, przekształcanie pracy jako pojedynczy czynnik obejmujący 15 pozycji w ramach poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych i poszukiwania wyzwań oraz przywództwo tożsamościowe): $\chi^2 = 1216$; $df = 524$; robust CFI/scaled CFI = 0,88/0,88; robust TLI/scaled TLI = 0,88/0,88; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,08/0,07; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07. Z kolei

model 3-czynnikowy był lepszy ($\Delta\chi^2 = 354$; $\Delta df = 3$; $p < 0,001$) niż model 1-czynnikowy: $\chi^2 = 2301$; $df = 527$; robust CFI/scaled CFI = 0,70/0,69; robust TLI/scaled TLI = 0,68/0,67; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,13/0,11; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,11]; SRMR = 0,13.

Tabela 9

Porównanie modeli konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) w badaniu 2

Liczba czynników w modelu	Nazwy czynników ujętych w modelu	Statystyki dopasowania modelu do danych
5	przywództwo tożsamościowe, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 1105$; $df = 517$; robust CFI/scaled CFI = 0,90/0,90; robust TLI/scaled TLI = 0,89/0,89; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,07/0,06; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07.
3	przywództwo tożsamościowe, identyfikacja z zespołem, przekształcanie pracy (jeden czynnik obejmujący 15 pozycji prezentujących trzy wymiary: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań)	$\chi^2 = 1216$; $df = 524$; robust CFI/scaled CFI = 0,88/0,88; robust TLI/scaled TLI = 0,88/0,88; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,08/0,07; 90% CI dla wartości skalowanej [0,06; 0,07]; SRMR = 0,07.
1	wszystkie zmienne ujęte jako jeden czynnik	$\chi^2 = 2301$; $df = 527$; robust CFI/scaled CFI = 0,70/0,69; robust TLI/scaled TLI = 0,68/0,67; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,13/0,11; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,11]; SRMR = 0,13.

2.2.3 Wyniki oraz ich omówienie

Tabela 10 przedstawia statystyki opisowe w podziale na dwa warunki badawcze. Ponadto tabela 10 prezentuje współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi mierzonymi w badaniu 2.

Tabela 10

Średnie i odchylenie standardowe przedstawione z podziałem na warunki badawcze oraz współczynniki korelacji i alfa Cronbacha dla zmiennych mierzonych w badaniu 2

	Brak aktywizacji przywództwa tożsamościowego (warunek kontrolny; $n = 162$)	Aktywizacja przywództwa tożsamościowego (warunek eksperymentalny; $n = 125$)	Warunek badawczy (0 - kontrolny vs 1 - eksperymentalny)	PT	IZ	PPspo	PPstr	PPwyz	ŁZ
Nazwa zmiennej	$M (SD)$	$M (SD)$	—						
Przywództwo tożsamościowe (PT)	5,37 (1,42)	5,96 (0,93)	0,23***	0,97					
Identyfikacja z zespołem (IZ)	1,54 (1,20)	1,94 (0,90)	0,18**	0,66***	0,90				
Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych (PPspo)	3,39 (0,91)	3,56 (0,83)	0,10	0,49***	0,51***	0,83			
Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych (PPstr)	4,05 (0,62)	4,15 (0,51)	0,09	0,39***	0,47***	0,59***	0,73		
Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań (PPwyz)	3,43 (0,85)	3,59 (0,82)	0,10	0,38***	0,54***	0,67***	0,69***	0,84	
Łatwość wykonywanego zadania (manipulacji) w ramach warunków badawczych (ŁZ)	6,23 (1,12)	6,22 (0,94)	-0,01	0,21***	0,25***	0,14*	0,22***	0,16**	—

Adnotacja. Na przekątnej znajdują się wartości rzetelności alfa Cronbacha obliczone dla poszczególnych skal. Warunki badawcze były zakodowane następująco: 0 = warunek kontrolny; 1 = warunek eksperymentalny; $N = 287$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

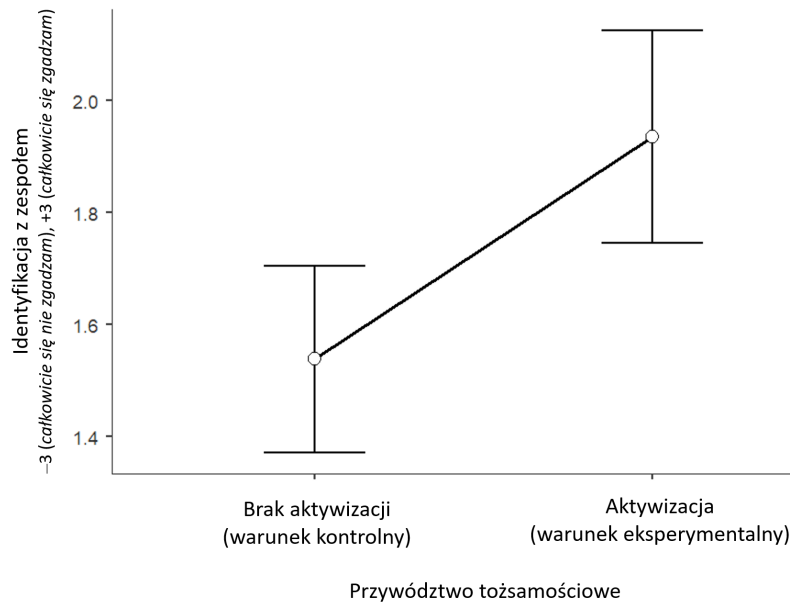
2.2.3.1 Kontrola manipulacji. Test *t* Welcha dla dwóch prób wykazał, że badani w warunku aktywizacji (podwyższenia) przywództwa tożsamościowego deklarowali wyższe jego poziomy niż badani warunku kontrolnym: $M = 5,97$; $SD = 0,93$ vs. $M = 5,37$; $SD = 1,42$; $t(277,71) = 4,28$; d Cohena = $0,50$; $p < 0,001$; 95% CI $[0,32; 0,87]$. W związku z powyższym przyjęłam, że manipulacja eksperymentalna była skuteczna. Ponadto test Welcha sprawdzający, czy zadania w ramach warunku eksperymentalnego i kontrolnego oceniano jako porównywalnie łatwe/trudne, nie wykazał istotnych różnic pomiędzy tymi grupami: $M = 6,22$; $SD = 0,94$ vs. $M = 6,23$; $SD = 1,12$; $t(282,81) = -0,09$; d Cohena = $0,01$; $p = 0,931$; 95% CI $[-0,22; 0,24]$. Takie wyniki pozwalały sądzić, że nie wprowadzono do badania dodatkowego czynnika zakłócającego.

2.2.3.2 Testowanie hipotez. Wyniki modelowania ścieżkowego wykazały istotne różnice w poziomie identyfikacji z zespołem, wspierając H7 (zob. rysunek 5). Badani deklarowali istotnie wyższy poziom identyfikacji z zespołem w warunku aktywizacji (podwyższenia) przywództwa tożsamościowego ($M = 1,94$; $SD = 0,90$) niż w warunku kontrolnym ($M = 1,54$; $SD = 1,20$): $\beta = 0,18$; $SE = 0,05$; $Z = 3,48$; $p = 0,001$, CI 95% $[0,08; 0,28]$). Wynik ten wspiera założenia teoretyczne mówiące o tym, że przywództwo tożsamościowe wywiera korzystny wpływ na wzmacnianie poczucia wspólnej tożsamości z zespołem w pracy. Jednocześnie, co bardzo ważne, uzasadnia przeprowadzenie kolejnego badania eksperymentalnego, którego celem jest sprawdzenie, czy identyfikacja z zespołem jest czynnikiem odpowiedzialnym za nasilenie zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie zasobów społecznych.

Z kolei analizy przeprowadzone w celu przetestowania H8 wskazały wynik nieistotny statystycznie ($\beta = 0,10$; $SE = 0,06$; $Z = 1,70$; $p = 0,089$; CI 95% $[-0,06; 0,21]$), co jest równoznaczne z brakiem wsparcia H8 (zob. rysunek 6). Innymi słowy, choć zaobserwowano zgodny z oczekiwanym wzrost poziomu intencji do poszukiwania zasobów społecznych w warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego w porównaniu do warunku kontrolnego, przy uzyskanej wielkości próby tak słaby efekt nie osiągnął wymaganego poziomu $p < 0,05$. Zatem nie ma podstaw do odrzucenia Hipotezy 0, mówiącej o braku wpływu badanego czynnika na zmienną zależną.

Rysunek 5

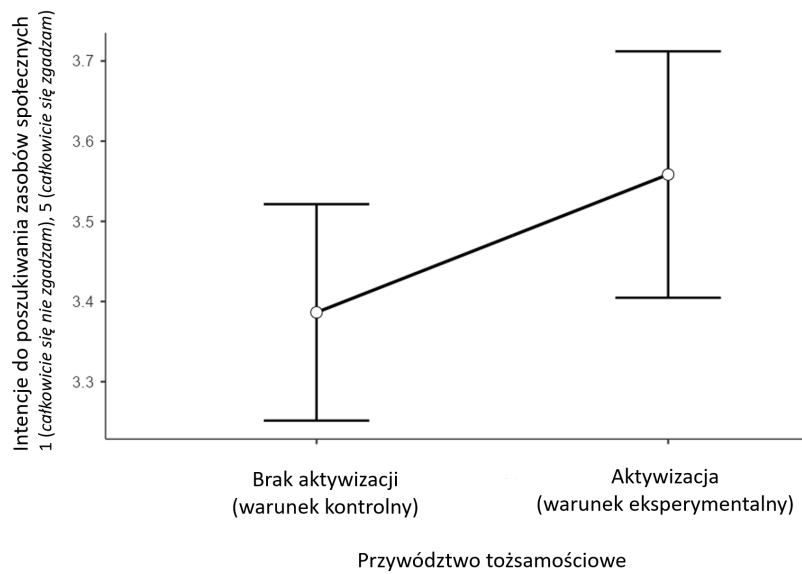
Identyfikacja z zespołem w zależności od warunku badawczego. Badanie 2



Adnotacja. Wykres prezentuje 95% przedziały ufności.

Rysunek 6

Intencje do poszukiwania zasobów społecznych w zależności od warunku badawczego. Badanie 2



Adnotacja. Wykres prezentuje 95% przedziały ufności.

Pomimo wsparcia jednej z dwóch stawianych hipotez, wyniki badania 2 uzasadniają dalsze testowanie założeń o mediacyjnym charakterze związku przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem zasobów społecznych poprzez identyfikację z zespołem. Celowość dalszego, eksperymentalnego testowania tej mediacji wynika z uzyskania potwierdzenia dla założenia, zgodnie z którym zmienna niezależna/predyktor wpływa na poziom mediatora.

2.3 Badanie 3

Wyniki badania 2 dostarczyły wsparcia dla pierwszego warunku relacji mediacyjnej tj. istotnego wpływu predyktora na poziom mierzonego mediatora. Badanie 3 miało na celu kontynuację testowania mediacyjnych związków przyczynowo-skutkowych między przywództwem tożsamościowym a przekształcaniem pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych za pośrednictwem silniejszej identyfikacji z zespołem. To oznaczało przetestowanie, czy mediator jest faktycznie odpowiedzialny za różnice w wariancji zmiennej zależnej. W związku z tym testowałam, czy celowe „zakłócenie” potencjalnego oddziaływania identyfikacji z zespołem wpływa na poziomy zmiennej zależnej (H9–H11).

W kolejnych krokach przeprowadziłam analizy eksploracyjne, które (a) testowały wpływ aktywizacji przywództwa tożsamościowego na intencje poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań; (b) podobnie jak w badaniach 1 i 2, uwzględniały sprawowanie funkcji kierowniczej w wyjaśnianiu wariancji zmiennej zależnej; (c) testowały, jaki poziom identyfikacji z zespołem deklarowali uczestnicy w czterech warunkach.

2.3.1 Metoda

Uczestnicy.

Minimalna liczba osób badanych. Podobnie jak w badaniu 2, aby oszacować minimalną wielkość próby niezbędnej do zaobserwowania istotnych efektów w badaniu 3, jeżeli takie wystąpią, przeprowadziłam symulację Monte Carlo używając programu MPlus 8.10 (Muthén i Muthén, 2017a, 2017b). W tym celu przeanalizowałam dane od 67 uczestników. Dane te zostały następnie włączone do całej, docelowo analizowanej próby badawczej. Symulacja wykazała, że należy wykonać analizy na

próbie 800 osób, aby wykryć zakładane efekty interakcyjne pomiędzy przywództwem tożsamościowym a identyfikacją z zespołem z mocą ($1 - \beta$) na poziomie $> 0,80$. Mając na uwadze prawdopodobne zmniejszenie się ostatecznej próby badawczej z powodu zastosowania kryteriów wykluczenia (około 35–40% w oparciu o badania pilotażowe), zrekrutowałam 1300 osób badanych.

Charakterystyka osób badanych. W badaniu 3, podobnie jak w badaniach 1 i 2, uczestnikami byli rezydenci Stanów Zjednoczonych, którzy zostali zrekrutowani za pośrednictwem platformy Prolific. Każdy uczestnik otrzymywał wynagrodzenie w wysokości 1,89 USD za udział w badaniu. W tym eksperymencie zastosowałam kryteria wykluczenia identyczne jak w badaniu 2. Szczegółowe informacje dotyczące liczby wykluczonych z analiz rekordów oraz przyczyn ich odrzucenia zamieszczono w poniższej tabeli 11.

Tabela 11

Liczba uczestników w badaniu 3 po zastosowaniu kryteriów wykluczenia

Początkowe <i>N</i>	1286
Finalne <i>N</i>	799
Liczba uczestników wykluczonych	487
Powody wykluczenia:	
udzielenie niepoprawnych odpowiedzi na co najmniej jedno pytanie kontrolne sprawdzające uwagę	100
staż pracy w obecnej organizacji krótszy niż sześć miesięcy	0
liczba godzin pracy w tygodniu mniejsza niż 16	32
brak zróżnicowania odpowiedzi w ramach poszczególnych skal	1
zespół składający się z mniej niż trzech osób (wliczając danego respondenta)	38
brak własnego zespołu	75
brak bezpośredniego przełożonego	41
ukończenie badanie w czasie krótszym niż 3 minuty	1
niedostosowanie się do polecenia związanego z manipulacją eksperymentalną	199

Zgodnie z zaprezentowanymi powyżej wartościami, łącznie z analiz wykluczyłam odpowiedzi 487 uczestników. Ostateczna próba liczyła 799 osób w wieku 18–73 lata ($M_{age} = 39$; $SD = 11,9$); pięciu uczestników nie podało wieku). W próbie znalazło się 388 kobiet, 394 mężczyzn oraz 16 osób deklarujących płeć trzecią lub niebinarną. Średni staż w obecnej firmie wyniósł 6,9 roku ($SD = 6,4$). Najczęściej deklarowany tygodniowy wymiar pracy mieścił się w przedziale 31–45 godzin. W tabeli 12 przedstawiono szczegółowe informacje dotyczące zatrudnienia.

Tabela 12

Charakterystyka uczestników badania 3: liczba badanych według stażu pracy w obecnej organizacji, liczby godzin pracy w tygodniu oraz sektora zatrudnienia

Staż pracy w obecnej organizacji w latach <i>M (SD)</i>	6,9 (6,4)	
Liczba godzin pracy w tygodniu	<i>n</i>	%
16–30	72	9,0
31–45	611	76,5
46–60	111	13,9
> 60	5	0,6
Stanowisko pracy: menedżer vs. nie menedżer		
Menedżer	390	48,8
Nie menedżer	395	49,4
Brak odpowiedzi	14	1,8
Sektor		
Rolnictwo, żywność i zasoby naturalne	11	1,4
Architektura i budownictwo	28	3,5
Sztuka	17	2,1
Zarządzanie i administracja biznesowa	36	4,5
Edukacja i szkolenia	70	8,8
Finanse	53	6,6
Administracja publiczna i rządowa	44	5,5
Medycyna	89	11,1
Turystyka i hotelarstwo	34	4,3
Technologia I informatyka	104	13
Prawo	20	2,5
Policja	4	0,5
Wojsko	1	0,1
Produkcja	48	6
Marketing i sprzedaż	27	3,4
Handel	55	6,9
Nauka, technologia, inżynieria, matematyka	44	5,5
Nauki społeczne	13	1,6
Transport, dystrybucja i logistyka	26	3,3
Inne	73	9,1
Brak odpowiedzi	2	0,3

Procedura i materiały. Badanie 3 miało charakter ankiety online. Po wyrażeniu świadomej zgody uczestnicy odpowiadali na pytania filtrujące (np. dotyczące statusu zawodowego i przynależności do zespołu), a następnie zostali losowo przydzieleni do jednego z czterech warunków eksperymentalnych: (1) aktywizacja przywództwa tożsamościowego i następnie podwyższona identyfikacja z zespołem ($n = 206$); (2) aktywizacja przywództwa tożsamościowego i następnie obniżona identyfikacja z zespołem ($n = 160$); (3) brak aktywizacji przywództwa tożsamościowego i

następnie podwyższona identyfikacja z zespołem ($n = 249$); (4) brak aktywizacji przywództwa tożsamościowego i następnie obniżona identyfikacja z zespołem ($n = 184$).

W pierwszym etapie uczestnicy byli losowo przydzielani do jednego z dwóch warunków badawczych dotyczących przywództwa tożsamościowego. Zastosowałam tę samą manipulację, którą przygotowałam na potrzeby badania 2 (w warunku eksperymentalnym proszono uczestników o przypomnienie i opis sytuacji, w których lider ich zespołu wykazywał zachowania typowe dla przywództwa tożsamościowego; w warunku kontrolnym proszono o opis wyglądu okolicy miejsca zamieszkania – zob. załącznik B). W drugim etapie badania uczestnicy zostali ponownie losowo przydzieleni do jednego z kolejnych dwóch warunków badawczych – tym razem dotyczących identyfikacji z zespołem. Manipulacja aktywizująca wyższą bądź niższą identyfikację z zespołem opierała się na materiałach stosowanych we wcześniejszych badaniach (po wprowadzeniu niewielkich modyfikacji w stosunku do: Junker i in., 2019). W warunku zwiększonej identyfikacji z zespołem uczestnicy byli proszeni o przypomnienie i opis sytuacji, w których odczuwali poczucie wspólnoty z innymi członkami zespołu w pracy oraz o wskazanie momentów wywołujących dumę z przynależności do zespołu. W warunku obniżonej identyfikacji z zespołem uczestnicy byli proszeni o przypomnienie i opis sytuacji, w których czuli, że się różnią od pozostałych członków, oraz o przywołanie momentów wywołujących wstyd związany z przynależnością do zespołu w pracy. Dokładna treść manipulacji znajduje się w załączniku D.

Kolejne etapy badania były takie same jak w procedurze zastosowanej w badaniu 2, z jednym wyjątkiem – w badaniu 3 nie mierzyłam łatwości wykonania zadań w ramach warunków.

2.3.2 Strategia analityczna

W pierwszym kroku badania 3, podobnie jak w badaniach poprzednich, w celu oceny dopasowania modeli teoretycznego do danych wykonałam CFA z estymacją MLR i analizowałam wiele wskaźników dopasowania jednocześnie. Proponowany model 4-czynnikowy (przekształcanie pracy w postaci trzech czynników: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych,

poszukiwanie wyzwań oraz przywództwo tożsamościowe) wykazał najlepsze dopasowanie, gdy porównywałam go do dwóch modeli alternatywnych (zob. tabela 13).

Następnie, skuteczność manipulacji przywództwa tożsamościowego¹⁸ sprawdziłam przy użyciu testu *t* Welcha dla dwóch prób (z powodu braku spełnienia założeń o jednorodności wariancji). W kolejnym kroku, w celu przetestowania hipotez H9–H11, policzyłam model ścieżkowy opierający się na równaniach regresji liniowej. Intencje do przekształcania pracy w postaci poszukiwań zasobów społecznych ujęłam jako zmienną zależną 1. Intencje do przekształcania pracy w postaci poszukiwań zasobów strukturalnych oraz wyzwań uwzględniłam w tym samym modelu jako eksploracyjne zmienne zależne 2 i 3. Zmienne zależne zostały poddane regresji liniowej w podziale na cztery warunki badawcze. Schemat badawczy wyglądał następująco: 2 (przywództwo tożsamościowe zakodowane jako podwyższone przywództwo tożsamościowe vs. warunek kontrolny) x 2 (identyfikacja z zespołem: podwyższona vs. obniżona). Podałam analizom również interakcje tych warunków badawczych. Zmienne w ramach warunków były zakodowane jako 0 (kontrolny/obniżenie identyfikacji z zespołem) oraz 1 (podwyższenie przywództwa tożsamościowego/identyfikacji z zespołem), a następnie zestandaryzowane wraz z pozostałymi zmiennymi ujętymi w modelu.

Ponadto, oprócz eksploracyjnych analiz dotyczących intencji poszukiwania zasobów strukturalnych oraz wyzwań, podobnie jak w badaniu 1 i 2, przeanalizowałam modele, w których pełnienie funkcji kierowniczej było kowariantem. Wyniki dodatkowych analiz zostały zaprezentowane w załączniku E.

2.3.2.1 Analiza i omówienie wyników CFA. Czteroczynnikowy model wykazał zadowalające miary dopasowania: $\chi^2 = 1222$, $df = 399$; robust CFI/scaled CFI = 0,94/0,94; robust TLI/scaled TLI = 0,93/0,93; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,06/0,05; 90% CI dla wartości skalowanej [0,05; 0,05]; SRMR = 0,05. Ten model okazał się być lepiej dopasowanym modelem ($\Delta\chi^2 = 455$; $\Delta df = 5$; $p < 0,001$)

¹⁸ W badaniu 3 nie oceniano skuteczności manipulacji identyfikacji z zespołem ze względu na schemat 2×2 oraz sekwencyjny charakter manipulacji. Manipulacja podwyższająca vs. obniżająca identyfikację z zespołem była wprowadzana dopiero po manipulacji ukierunkowanej na aktywizację vs. brak aktywizacji przywództwa tożsamościowego. Taki układ uniemożliwiał jednoznaczną ocenę efektu manipulacji identyfikacji, ponieważ jej działanie mogło być częściowo współwarunkowane wcześniejszą aktywizacją przywództwa tożsamościowego. Jednakże skuteczność manipulacji została przetestowana i potwierdzona w badaniach pilotażowych o prostszym schemacie badawczym.

niż model 2-czynnikowy (przekształcanie pracy jako pojedynczy czynnik obejmujący 15 pozycji w ramach poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych i poszukiwania wyzwań oraz przywództwo tożsamościowe): $\chi^2 = 1786$; $df = 404$; robust CFI/scaled CFI = 0,89/0,90; robust TLI/TLI = 0,89/0,89; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,08/0,07; 90% CI dla wartości skalowanej [0,07; 0,06]; SRMR = 0,08. Z kolei model 2-czynnikowy okazał się być lepiej dopasowany ($\Delta\chi^2 = 1850$, $\Delta df = 1$, $p < 0,001$) niż model 1-czynnikowy: $\chi^2 = 3789$; $df = 405$; robust CFI/scaled CFI = 0,75/0,75; robust TLI/scaled TLI = 0,73/0,73; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,12/0,10; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,10]; SRMR = 0,14.

Tabela 13

Porównanie modeli konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) w badaniu 3

Liczba czynników w modelu	Nazwy czynników ujętych w modelu	Statystyki dopasowania modelu do danych
4	przywództwo tożsamościowe, identyfikacja z zespołem, poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań	$\chi^2 = 1222$; $df = 399$; robust CFI/scaled CFI = 0,94/0,94; robust TLI/scaled TLI = 0,93/0,93; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,06/0,05; 90% CI dla wartości skalowanej [0,05; 0,05]; SRMR = 0,05.
2	przywództwo tożsamościowe, przekształcanie pracy (jeden czynnik obejmujący 15 pozycji: poszukiwanie zasobów społecznych, poszukiwanie zasobów strukturalnych, poszukiwanie wyzwań)	$\chi^2 = 1786$; $df = 404$; robust CFI/scaled CFI = 0,89/0,90; robust TLI/scaled TLI = 0,89/0,89; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,08/0,07; 90% CI dla wartości skalowanej [0,07; 0,06]; SRMR = 0,08.
1	wszystkie zmienne ujęte jako jeden czynnik	$\chi^2 = 3789$; $df = 405$; robust CFI/scaled CFI = 0,75/0,75; robust TLI/scaled TLI = 0,73/0,73; robust RMSEA/scaled RMSEA = 0,12/0,10; 90% CI dla wartości skalowanej [0,10; 0,10]; SRMR = 0,14.

2.3.3 Wyniki oraz ich omówienie

Tabela 14 przedstawia statystyki opisowe zmiennych mierzonych w badaniu 3 z uwzględnieniem podziału na cztery warunki badawcze.

Tabela 14

Średnie, odchylenie standardowe oraz alfa Cronbacha dla zmiennych w badaniu 3 z podziałem na warunki.

Warunek badawczy:	Przywództwo tożsamościowe niepodwyższone (warunek kontrolny)		Przywództwo tożsamościowe podwyższone (warunek eksperymentalny)		
Przywództwo tożsamościowe					
Warunek badawczy:	Identyfikacja z zespołem – obniżona	Identyfikacja z zespołem – podwyższona	Identyfikacja z zespołem – obniżona	Identyfikacja z zespołem – podwyższona	Alfa Cronbacha
<i>n</i>	184	249	160	206	–
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	
Przywództwo tożsamościowe	5,31 (1,40)	5,57 (1,24)	5,86 (1,07)	5,96 (1,03)	0,97
Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych	3,22 (0,97)	3,43 (0,90)	3,50 (0,86)	3,58 (0,83)	0,84
Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych	4,05 (0,61)	4,11 (0,53)	4,12 (0,54)	4,18 (0,54)	0,74
Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań	3,43 (0,94)	3,50 (0,76)	3,53 (0,80)	3,65 (0,74)	0,81
Identyfikacja z zespołem	1,16 (1,52)	2,11 (0,88)	1,69 (1,07)	2,23 (0,78)	0,94

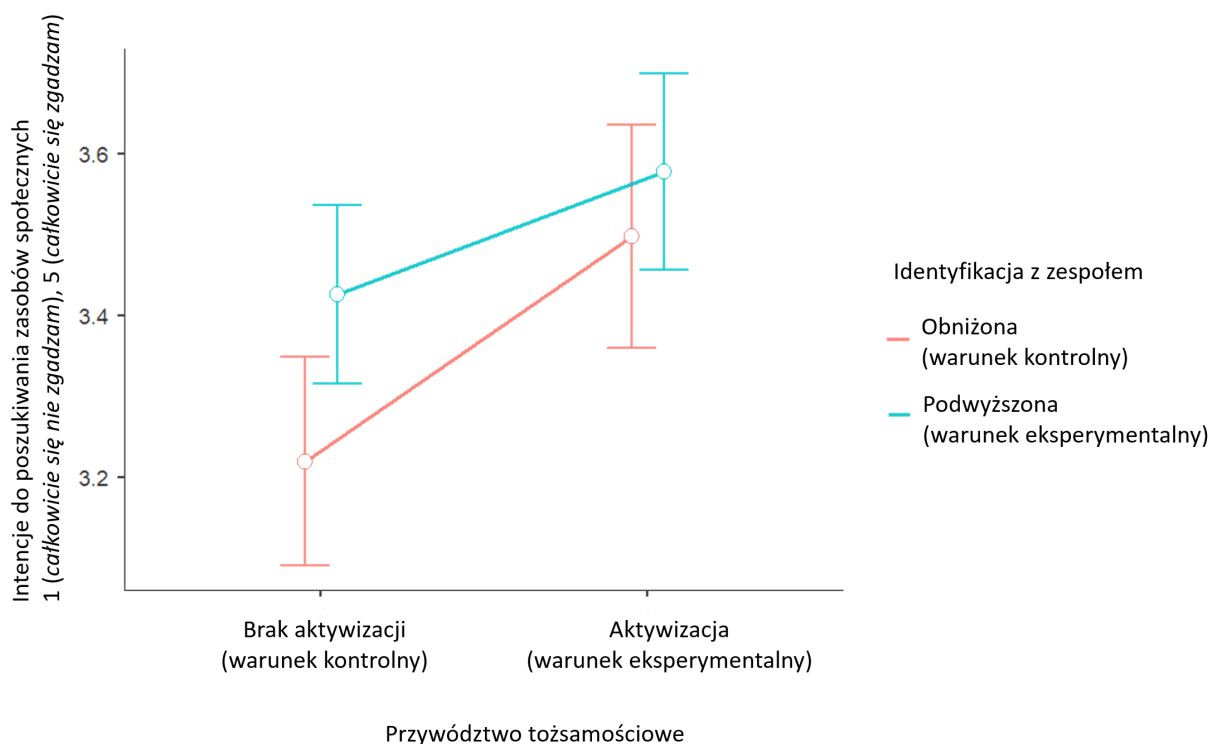
Test *t* Welcha dla dwóch prób wykazał, że osoby badane będące w warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego lidera zaznaczały wyższe poziomy przywództwa tożsamościowego na skali niż badani w warunku kontrolnym – bez aktywizacji: $M = 5,92$; $SD = 1,05$ vs. $M = 5,46$; $SD = 1,32$; $t(794,22) = 5,51$; d Cohena = 0,39; $p < 0,001$; 95% CI [0,30; 0,62]. Na podstawie wyników tej analizy założyłam, że manipulacja eksperymentalna była efektywna (zob. też. przypis dolny nr 19 w sekcji Dyskusja).

W drugim kroku, aby przetestować hipotezy (H9 do H11), zastosowałam modelowanie ścieżkowe oparte na analizach regresji. Zgodnie z założeniami H9, wystąpił istotny efekt główny identyfikacji z zespołem w odniesieniu do intencji do przekształcania pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych ($\beta = 0,08$; $SE = 0,04$; $Z = 2,27$; $p = 0,024$; CI 95% [0,01; 0,15]; zob. też rysunek 7). Oznacza to, że osoby badane będące w warunku podwyższenia identyfikacji z zespołem, deklarowały silniejsze intencje do poszukiwania zasobów społecznych w porównaniu do uczestników, którzy byli przypisani do warunku obniżenia identyfikacji z zespołem, niezależnie od warunku przywództwa tożsamościowego. Ponadto wystąpił również istotny efekt główny przywództwa tożsamościowego ($\beta = 0,12$; $SE = 0,04$; $Z = 3,44$; $p = 0,001$; CI 95% [0,05; 0,19]). Uczestnicy badania będący w warunku aktywowanego przywództwa tożsamościowego lidera, deklarowali silniejsze intencje do poszukiwania zasobów społecznych w porównaniu do badanych znajdujących się w grupie kontrolnej, niezależnie od warunku identyfikacji z zespołem.

Nie zaobserwowałam natomiast istotnej statystycznie interakcji pomiędzy przywództwem tożsamościowym a identyfikacją z zespołem, co oznacza brak wsparcia dla założeń prezentowanych przez H10 oraz H11.

Rysunek 7

Intencje do poszukiwania zasobów społecznych w zależności od warunku badawczego. Badanie 3



Adnotacja. Wykres prezentuje 95% przedziały ufności.

Wyniki uzyskane w badaniu 3 tylko częściowo wsparty założenia o mediacyjnej relacji przywództwa tożsamościowego z intencjami do poszukiwania zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji z zespołem. Mianowicie, zgodnie z oczekiwaniami, intencje do poszukiwania zasobów społecznych rosły w warunkach podniesienia poziomu identyfikacji z zespołem (vs. obniżenia identyfikacji z zespołem). Również aktywizacja przywództwa tożsamościowego podnosiła poziom intencji do społecznego przekształcania pracy. Jednakże oba te czynniki działały niezależnie (efekty główne) i nie potwierdziły się założenia o interakcyjnym oddziaływaniu obu opisywanych czynników. To oznacza, że nie udało się uzyskać potwierdzenia, iż to podwyższona (vs. obniżona) identyfikacja z zespołem istotnie zmienia poziom intencji do społecznego przekształcania

pracy i jako mediator jest odpowiedzialnym za te zmiany mechanizmem (zob. Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016).

W celu dokładniejszego przyjrzenia się potencjalnym przyczynom uzyskanych w badaniu 3 wzorów wyników, wykonałam dodatkową analizę eksploracyjną (zob. załącznik E).

3. Dyskusja

3.1 Cel i podsumowanie wyników

Celem niniejszej pracy było pogłębienie wiedzy o wpływie przywództwa tożsamościowego oraz wynikającej z niego identyfikacji z zespołem na przekształcanie pracy ze szczególnym uwzględnieniem poszukiwania zasobów społecznych. W dwuetapowym badaniu semi-podłużnym (badanie 1) uzyskane wyniki wskazały na dodatnie związki między przywództwem tożsamościowym a wszystkimi trzema typami przekształcania pracy – poszukiwaniem zasobów społecznych, poszukiwaniem zasobów strukturalnych oraz podejmowaniem wyzwań – ocenianymi po upływie jednego miesiąca. Analizy potwierdziły, że związki te były mediowane przez identyfikację z zespołem, co oznacza, że lider, który prezentuje tożsamościowy styl przywództwa, wzmacnia poczucie wspólnej tożsamości u swoich podwładnych, co następnie sprzyja przekształcaniu pracy. Taki wzorec wyników jest zgodny z teoretycznymi założeniami modelu przywództwa tożsamościowego, w którym postuluje się, że lider motywuje członków zespołu do efektywnego współdziałania poprzez budowanie i wzmacnianie tożsamości zespołowej (zob. np. Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014). Warto podkreślić, że pozytywna relacja pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych poprzez identyfikację z zespołem pozostawała istotna statystycznie również przy kontrolowaniu działania przywództwa transformacyjnego. Taki wynik sugeruje unikalną rolę przywództwa tożsamościowego poprzez identyfikację z zespołem w wyjaśnianiu tego typu zachowań. Dodatkowo, wyniki wskazały, że przywództwo tożsamościowe również bezpośrednio przewidywało częstsze zachowania charakterystyczne dla poszukiwania zasobów społecznych. Natomiast w modelu

z identyfikacją z zespołem bezpośredni związek nie miał istotnego znaczenia w odniesieniu do poszukiwania zasobów strukturalnych i do poszukiwania wyzwań. Analizy szczegółowe pokazały ponadto, że dwa spośród czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego – przedsiębiorczość oraz impresaryjność – były powiązane z poszukiwaniem zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji z zespołem. Co więcej, również przy kontrolowaniu działania przywództwa transformacyjnego impresaryjność istotnie wiązała się z poszukiwaniem zasobów społecznych zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio. Analizy te wskazują na kluczową i unikalną rolę impresaryjności w sprzyjaniu częstszemu poszukiwaniu zasobów społecznych dzięki wzmacnianiu tożsamości zespołowej w pracy. Taki wzorzec wyników dodatkowo wzmacnia założenia teoretyczne przywództwa tożsamościowego. Mianowicie, z jednej strony, wspiera założenie o kluczowej roli identyfikacji z zespołem w procesie kształtowania przez lidera proaktywnych zachowań, z drugiej zaś podkreśla odmienne funkcje poszczególnych podwymiarów tego stylu przywództwa (Steffens i in., 2014).

Badanie 1 dostarczyło wielu istotnych informacji pogłębiających wiedzę na temat roli przywództwa tożsamościowego, jego poszczególnych podwymiarów oraz wyzwalanego mechanizmu w procesie przekształcania pracy; szczególnie w obszarze poszukiwania zasobów społecznych. Jednakże korelacyjny schemat tego badania ogranicza możliwość formułowania wniosków o kierunku zaobserwowanych zależności. W związku z powyższym, w eksperymentalnych badaniach 2 i 3 skoncentrowałam się na sprawdzeniu *wpływu* lidera kształtującego wspólną tożsamość społeczną na intencje do poszukiwania zasobów społecznych. Skupiłam się również na testowaniu tego, *w jaki sposób* tożsamościowy lider – czy poprzez wyzwalanie silniejszej identyfikacji zespołowej wśród podwładnych – sprzyja zachowaniom takim jak zwracanie się o informację zwrotną, prośba o pomoc czy poszukiwanie inspiracji.

W badaniu 2 wykazałam, że myślenie o swoim przełożonym jako o tożsamościowym liderze prowadziło do wzrostu identyfikacji podwładnych z zespołem (w porównaniu z warunkiem kontrolnym). Uzyskane wyniki wspierają kluczowe założenie modelu przywództwa tożsamościowego

(zob. np. Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014), zgodnie z którym liderzy mogą wzmacniać wspólną tożsamość społeczną – w tym przypadku identyfikację z zespołem w pracy. Co więcej, potwierdzenie hipotezy o wpływie przywództwa tożsamościowego na zwiększanie identyfikacji z zespołem uzasadniło dalsze, eksperymentalne testowanie mediacyjnych relacji pomiędzy opisywanymi zmiennymi. Mianowicie analizy badania 2 wykazały, że zmienna niezależna faktycznie *wpływa* na mediator (zob. Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016).

W trzecim badaniu – również eksperymentalnym – pokazałam, że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem niezależnie od siebie zwiększały intencje do podejmowania działań związanych z przekształcaniem pracy w obszarze poszukiwania zasobów społecznych. Taki wynik sugeruje, że lider tożsamościowy może motywować podwładnych do poszukiwania zasobów społecznych nie tylko poprzez mechanizm wzmacniania więzi grupowych. Uzyskany w badaniu 3 wzorec wyników wskazuje na złożony charakter oddziaływania lidera tożsamościowego na intencje do podejmowania działań związanych z przekształcaniem pracy. Obserwowane efekty są spójne z wynikami badania 1, w którym, w mediacyjnym modelu analitycznym, bezpośredni związek pomiędzy przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych – tj. przy uwzględnieniu pośredniego oddziaływania identyfikacji z zespołem – pozostawał istotny. Innymi słowy, choć efekt pośredniczący identyfikacji z zespołem analizowany w badaniu 1 był istotny statystycznie, nie wyjaśniał w pełni różnic w społecznym przekształcaniu pracy.

3.2 Implikacje teoretyczne

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej pracy mają następujące implikacje teoretyczne. Po pierwsze, *poszerzają wiedzę o pozytywnych czynnikach społecznych sprzyjających poszukiwaniu zasobów społecznych*. Po drugie, *umożliwiają lepsze zrozumienie mechanizmów*, które przyczyniają się do społecznego przekształcania pracy. Poniżej rozwijam te implikacje dla teorii przywództwa oraz przekształcania pracy w ujęciu modelu wymagań – zasobów pracy.

3.2.1 Pozytywne czynniki społeczne

Prezentowane wyniki pogłębiają wiedzę o zasobach społecznych sprzyjających szczególnie społecznemu przekształcaniu pracy, rozwijając w ten sposób teorię wymagań – zasobów pracy (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001). Mianowicie, choć przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych wiąże się z udokumentowanymi korzyściami dla pracowników i organizacji (np. Magdaleno i in., 2023; Moulik i Giri, 2022; Rudolph i in., 2017; Zampetakis, 2023), pracownicy stosują tę formę przekształcania pracy relatywnie rzadziej w porównaniu do innych form proaktywnej optymalizacji wymagań i zasobów (zob. np. Hetland i in., 2018; M. Roczniowska i Marszałek, 2023; Tims i in., 2013; Van Wingerden, Bakker, i in., 2017; Van Wingerden, Derks, i in., 2017). Dotychczasowe prace nie koncentrowały się równocześnie na *pozytywnych* czynnikach sprzyjających przekształcaniu pracy oraz na *społecznym* przekształcaniu pracy. Badacze stosunkowo często analizują albo *konsekwencje* przekształcania pracy, albo – gdy przyglądają się predyktorom tego zjawiska – ujmują przekształcanie pracy jako *odpowiedź na powstałą potrzebę* (np. zaburzoną równowagę wymagań i zasobów). I choć powyższe ujęcia badawczo-teoretyczne są ważne i odwzorowują podstawowe ujęcie modelu wymagań – zasobów (Bakker i Demerouti, 2007, 2017), to dla pełniejszego rozumienia proaktywnych procesów i zachowań inicjowanych przez pracowników niezwykle istotne jest analizowanie czynników *pozytywnych* – takich, które zachęcają pracowników do zwiększania zaangażowania w pracę. To ostatnie podejście obrazuje tzw. *ścieżkę motywacyjną* w teorii wymagań – zasobów (Bakker i Demerouti, 2017; H. Wang i in., 2016). W ramach procesów motywacyjnych, przekształcanie pracy jest uznawane za kluczowe ogniwo, które łączy istniejące zasoby z dalszym wzrostem zasobów pracy, w konsekwencji prowadząc do większego zaangażowania. Przykładowo zasoby takie jak autonomia, wsparcie społeczne, informacja zwrotna czy pozytywny styl przywództwa zaspokajają podstawowe potrzeby psychologiczne i wspierają realizację celów dzięki temu, że działają *motywująco*. Takie aktywizujące oddziaływanie zasobów przekłada się następnie na wyższe zaangażowanie oraz efektywność pracowników (Bakker i Demerouti, 2007, 2017; Demerouti i

in., 2001). Proces ten jest dynamiczny i dwukierunkowy – posiadane zasoby mogą inicjować przekształcanie pracy, a jednocześnie samo przekształcanie pracy sprzyja tworzeniu nowych zasobów.

W tej pracy pokazałam, jak społeczne zasoby prowadzą do wzrostu zachowań proaktywnych mających udokumentowane pozytywne oddziaływanie na dobrostan (H. Wang i in., 2020), zaangażowanie czy efektywność pracy (Lichtenthaler i Fischbach, 2019; Rudolph i in., 2017). Mianowicie wykazałam, że czynnik społeczny w postaci przywództwa tożsamościowego lidera wpływa na identyfikację podwładnych z ich zespołem nasilając ją istotnie (badanie 2). Wykazałam również, że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem przyczyniają się do nasilenia intencji do społecznego przekształcania pracy (badanie 3).

Następnie, choć część dotychczasowych badań uwzględniała czynniki pozytywne, w tym czynniki społeczne, rzadko koncentrowano się na tych, które wspierają przekształcanie, pracy *szczególnie w postaci poszukiwania zasobów społecznych*. Brak tej perspektywy mógł prowadzić do pominięcia unikalnych predyktorów procesu poszukiwania zasobów społecznych, tworząc poważną lukę badawczą. Część badań poświęconych zjawiskom współwystępującym z przekształcaniem pracy, łączyło poszukiwanie zasobów społecznych z zasobami strukturalnymi nazywając je „poszukiwaniem zasobów pracy” (np. Bakker i in., 2020; Petrou i in., 2012). Inne prace badawcze ujmowały przekształcanie pracy jako jeden całościowy konstrukt (np. Harju i in., 2018; Kanten, 2014) bądź prezentowały wyniki trzech form przekształcania pracy (poszukiwania zasobów społecznych, poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań) pod nazwą „przekształcania pracy zorientowanego na *dążenie*” (ang. approach crafting; Zhang i Parker, 2019; Kapica i Baka, 2021; jako przeciwieństwo przekształcania pracy zorientowanego na unikanie – avoidance crafting). Niewątpliwie, syntetyczne ujmowanie przekształcania pracy jest uzasadnione i ważne, ponieważ umożliwia uwzględnienie komplementarnych perspektyw teoretycznych tego zjawiska podczas prowadzenia badań i formułowania wniosków. Jednakże takie ujęcie oraz analiza na takim poziomie ogólności może prowadzić do uproszczeń i utraty istotnych informacji, zwłaszcza w przypadku zagadnień lub procesów, złożonych i wielowymiarowych takich, jak przekształcanie pracy.

W tej pracy pokazałam, że analizując społeczne przekształcanie pracy indywidualnie – z uwzględnieniem specyfiki tego typu proaktywnych zachowań – można zaobserwować unikalne wzorce wyników. Mianowicie, że przywództwo tożsamościowe (w porównaniu do przywództwa transformacyjnego) miało dominującą rolę w przewidywaniu przekształcania pracy, jednak wyłącznie w przypadku poszukiwania zasobów społecznych. Natomiast w przypadku poszukiwania zasobów strukturalnych i wyzwań, dominującym predyktorem okazało się przywództwo transformacyjne; zob. badanie 1 oraz analizę dominacji w załączniku A).

Na koniec warto również zaznaczyć, że dotychczasowe badania częściej koncentrowały się na *współwystępowaniu* omawianych zjawisk niż na ich relacjach przyczynowo-skutkowych, co znacznie ogranicza możliwość formułowania pełnych wniosków i zaleceń dla praktyków. Rosnąca liczba badaczy jednak postuluje konieczność systematycznego testowania tych zależności (Tims i in., 2022; H. Wang i in., 2020; Tummers i Bakker, 2021; Podsakoff i Podsakoff, 2019; zob. też Trafimow, 2015). W tej pracy pokazałam nie tylko, że przywództwo tożsamościowe, identyfikacja z zespołem i społeczne przekształcanie pracy ze sobą dodatnio współwystępują – wykazałam również, że przywództwo tożsamościowe *wpływa pozytywnie* na identyfikację z zespołem (badanie 2) oraz na intencje do społecznego przekształcania pracy (badanie 3). Ponadto przedstawiłam analizy (badanie 3) pokazujące, że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem niezależnie *pozytywnie wpływają* na intencje do społecznego przekształcania pracy.

Podsumowując, głównym celem niniejszego projektu było zidentyfikowanie *pozytywnych czynników*, które sprzyjają społecznemu przekształcaniu pracy – poszukiwaniu zasobów społecznych – oraz poznanie wyzwalanych przez te czynniki *mechanizmów* odpowiedzialnych za wzrost tych proaktywnych zachowań pracowniczych.

3.2.1.1 Przywództwo tożsamościowe. Opierając się na koncepcji tożsamości społecznej i przywództwa tożsamościowego (Haslam i in., 2020) oraz teorii wymagań – zasobów pracy (Demerouti i in., 2001; Tims i in., 2014; Bakker i in., 2023) założyłam i wykazałam, że liderzy prezentujący tożsamościowy styl zarządzania zachęcają podwładnych do społecznego przekształcania pracy

(badanie 1). Co więcej, pokazałam również, że myślenie o tożsamościowych zachowaniach swojego lidera wyzwała u podwładnych intencje do częstszego społecznego przekształcania pracy (badanie 3). Warto od razu dodać, że ujawniona w mediacyjnych analizach badania 1 istotność statystyczna *bezpośredniego* związku przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem zasobów społecznych (natomiast nie z poszukiwaniem zasobów strukturalnych czy wyzwań) wskazuje na dodatkowe ważne implikacje teoretyczne. Mianowicie takie wyniki sugerują, po pierwsze, *unikalny związek przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem zasobów społecznych* na tle pozostałych form przekształcania pracy.

Następnie, wyniki te wskazują na potencjalną obecność *dodatkowych mechanizmów* sprzyjających społecznemu przekształcaniu pracy, które mogą być uruchamiane przez lidera tożsamościowego. Jednym z takich mechanizmów może być *zaufanie do lidera* (zob. Van Dick i in., 2018). Przykładowo Bibic i in. (2025) zaobserwowali, że związki pomiędzy różnymi podwymiarami przywództwa tożsamościowego a satysfakcją z pracy oraz wypaleniem zawodowym przebiegały przez dwa odrębne procesy: identyfikację z zespołem oraz zaufanie do lidera. Podobnie Figgins i in. (2025) wykazali, że w relacji między przywództwem tożsamościowym a inspiracją podwładnych rolę mediatora pełniła nie tylko identyfikacja z zespołem, lecz także zaufanie do lidera. Zatem bezpośrednio związki przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem zasobów społecznych w moim badaniu wskazują na potencjalnie inne, poza tożsamością grupową, mechanizmy. Możliwe, że zaufanie do lidera, jako mechanizm o charakterze relacyjnym, stanowi dodatkowy czynnik sprzyjający społecznemu przekształcaniu pracy – obok identyfikacji z zespołem.

Kolejna ważna implikacja wynikająca z niniejszej pracy dotyczy wykazania unikalnej roli przywództwa tożsamościowego na tle innego pozytywnego stylu przywództwa – przywództwa transformacyjnego. Ten drugi styl, choć mocno ugruntowany teoretycznie i empirycznie, również w odniesieniu do badań nad przekształcaniem pracy (Bakker i in., 2023; Bakker i Demerouti, 2017; Tummers i Bakker, 2021), w przypadku analiz czynników sprzyjających społecznemu przekształcaniu pracy tracił moc predykcyjną na korzyść przywództwa tożsamościowego. Przewaga przywództwa

tożsamościowego nad transformacyjnym w wyjaśnieniu społecznego przekształcania pracy ujawniła się szczególnie wyraźnie w bardziej szczegółowych analizach, które pozwoliły określić względne znaczenie poszczególnych podwymiarów przywództwa tożsamościowego. Mianowicie jeden z czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego – impresaryjność – pomimo kontrolowania przywództwa transformacyjnego w znacznym stopniu i na każdej ścieżce analizy mediacji (wszystkie efekty były istotne statystycznie: całkowity, pośredni oraz bezpośredni) istotnie przewidywał społeczne przekształcanie pracy pokazując, że w tym przypadku ma zdecydowanie unikalne oddziaływanie i jest ważniejszy niż transformacyjny styl przywództwa.

Ponadto dodatkowe analizy dostarczyły kolejnych przesłanek na rzecz większego znaczenia przywództwa tożsamościowego niż transformacyjnego w przypadku związku tych dwóch pozytywnych stylów przywództwa z poszukiwaniem zasobów społecznych. Mianowicie, z powodu wysokiej korelacji pomiędzy omawianymi stylami przywództwa ($> 0,8$), eksploracyjnie przeprowadziłam analizę dominacji (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). Analiza ta konsekwentnie wskazywała na *dominację* przywództwa tożsamościowego nad transformacyjnym w przewidywaniu społecznego przekształcania pracy. Takie wyniki utwierdzają w przekonaniu, że w przypadku motywowania pracowników do proszenia o radę, informację zwrotną oraz dzielenia się wiedzą, ważniejszą rolę odgrywa przywództwo tożsamościowe niż transformacyjne. Z drugiej jednak strony, wspomniana analiza dominacji wykazała, że w przypadku zachęcania do poszukiwania zasobów *strukturalnych* oraz *wyzwań*, to przywództwo transformacyjne miało większe znaczenie niż tożsamościowe.

Podsumowując, wyniki badania 1 sugerują, że oba wymienione style przywództwa mogą pełnić wobec siebie funkcję komplementarną. Opierają się na odmiennych założeniach, co przekłada się na ich zróżnicowane oddziaływanie na różne formy przekształcania pracy. Przywództwo tożsamościowe okazało się szczególnie istotne dla przekształcania pracy o charakterze społecznym, polegającym na aktywnym poszukiwaniu zasobów społecznych. Ponieważ społeczne przekształcanie pracy opiera się na interakcji z innymi pracownikami, jego częstsze występowanie w dużym stopniu zależy od charakterystyki relacji społecznych występujących w pracy. Zatem w ułatwianiu tego typu

pracowniczych inicjatyw kluczowe są takie zachowania lidera, które inicjują, ukierunkowują oraz wzmacniają wspólną tożsamość społeczną, a także budują gotowość członków zespołu do współpracy. Konsekwentnie, szczególne znaczenie mają zachowania właściwe dla przywództwa tożsamościowego – stylu skoncentrowanego na procesach tożsamościowych, poprzez które lider kształtuje poczucie „my” w zespole. Natomiast przywództwo transformacyjne silniej wiązało się z zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie zasobów strukturalnych oraz podejmowanie wyzwań. Liderzy transformacyjni wyróżniają się tym, że stymulują intelektualnie i sprzyjają *mobilizacji* zasobów społecznych w zespołach oraz zachęcają pracowników do podejmowania nowych wyzwań i aktywnego poszukiwania informacji zwrotnej w celu podnoszenia efektywności (np. Bakker i Demerouti, 2017; Podsakoff i in., 1990). W konsekwencji oba style mogą wzajemnie się uzupełniać w procesie wspierania różnych form proaktywnych zachowań pracowników: przywództwo tożsamościowe może wzmacniać spójność i „ducha zespołu”, natomiast przywództwo transformacyjne może inspirować współpracujący chętnie zespół do wykraczania poza dotychczasowe granice działania oraz dążenia do coraz lepszych efektów pracy.

Wyniki niniejszej pracy poszerzają perspektywę teorii wymagań – zasobów pracy, wskazując na dodatkowy potencjał wynikający z równoczesnego uwzględniania różnych stylów przywództwa jako źródeł zasobów pracy. W ujęciu tego modelu zasoby pracy – w tym zasoby społeczne – pełnią kluczową funkcję motywacyjną: sprzyjają zaangażowaniu, wspierają rozwój oraz ułatwiają podejmowanie proaktywnych działań w pracy (Bakker i in., 2023; Bakker i Demerouti, 2017; Tummers i Bakker, 2021). Zaprezentowane wyniki sugerują jednak, że zasoby te mogą być wzmacniane nie tylko poprzez zachowania typowe dla przywództwa transformacyjnego (np. stymulację intelektualną, inspirowanie do przekraczania dotychczasowych standardów i podejmowania wyzwań), lecz także – i w sposób specyficzny – poprzez procesy budowania wspólnej tożsamości społecznej. W tym sensie przywództwo tożsamościowe uzupełnia model wymagań – zasobów o komponent tożsamościowy, ujmując tożsamość zespołową jako szczególny zasób społeczny, który może być aktywnie kształtowany przez lidera. Oznacza to, że motywacyjna rola zasobów w modelu wymagań – zasobów nie ogranicza

się wyłącznie do stymulowania rozwoju i sprawczości pracownika, lecz obejmuje również wzmocnienie poczucia „my”, podzielanych norm oraz gotowości do wzajemnego wsparcia. W efekcie integracja perspektywy tożsamościowej i transformacyjnej pozwala pełniej uchwycić mechanizmy, dzięki którym liderzy nie tylko mobilizują pracowników do działania, ale także tworzą społeczne warunki sprzyjające inwestowaniu w relacje, współpracę i realizację wspólnych celów.

Następnie, niniejsza praca pogłębia również wiedzę o czynnikach sprzyjających społecznemu przekształcaniu pracy pokazując, które *konkretne podwymiary* przywództwa tożsamościowego w szczególny sposób wspierają proszenie o pomoc oraz informację zwrotną. Ponadto zaprezentowane w tej pracy wyniki pozwalają wskazać, które z tych podwymiarów oddziałują w sposób unikalny, także na tle przywództwa transformacyjnego. W badaniu 1 wykazałam, że dwa spośród czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego odgrywają istotną rolę w relacji między tym stylem przywództwa a społecznym przekształcaniem pracy, pośredniczonej przez identyfikację z zespołem. Kluczowe okazały się przedsiębiorczość oraz impresaryjność, podczas gdy prototypowość i wspieranie nie miały istotnego znaczenia dla społecznego przekształcania pracy. Ponadto jeden z podwymiarów przywództwa tożsamościowego wykazał unikalne znaczenie na tle oddziaływania przywództwa transformacyjnego w przewidywaniu społecznego przekształcania pracy poprzez identyfikację z zespołem. Konkretnie, impresaryjność – przy kontroli przywództwa transformacyjnego – istotnie wiązała się z częstszym poszukiwaniem zasobów społecznych *zarówno bezpośrednio*, jak i *pośrednio* (za pośrednictwem identyfikacji zespołowej). Tę specyficzną rolę impresaryjności, widoczną zarówno na tle pozostałych podwymiarów, jak i względem „konkurencyjnego” stylu przywództwa, można tłumaczyć tym, że obejmuje ona szczególnie konkretne *zachowania* lidera odnoszące się do tożsamości grupowej. Podczas gdy inne wymiary przywództwa tożsamościowego koncentrują się głównie na reprezentowaniu, ochronie czy komunikowaniu wspólnych norm i wartości, impresaryjność akcentuje *czyny i działanie*. *Impresaryjność* polega na wdrożeniu kształtowanych wcześniej wyobrażeń i oczekiwań w życie – przeobrażeniu tych elementów na namacalne praktyki i wydarzenia, które niejako *urealniają* tożsamość grupy w codziennej pracy. Poprzez organizowanie

konkretnych aktywności zespołowych, lider stwarza okazje do współpracy oraz sprawia, że wspólna tożsamość jest widoczna i doświadczalna (a nie jedynie deklarowana). Impresaryjność zamienia intencje związane z „działaniem dla wspólnego dobra” w realnie realizowaną rzeczywistość. W konsekwencji impresaryjność tworzy szczególnie sprzyjające warunki do angażowania się pracowników w społeczne przekształcanie pracy.

Podsumowując, niniejsza praca dostarcza dodatkowych dowodów na odrębne role pełnione przez poszczególne podwymiary przywództwa tożsamościowego (zob. też Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014), przyczyniając się do dalszego rozwoju tej perspektywy teoretycznej. Struktura czterowymiarowego modelu przywództwa tożsamościowego rozwijana jest intensywnie od połowy minionej dekady. W 2014 roku zaproponowano i rozpoczęto walidację narzędzia pomiarowego – Identity Leadership Inventory (Steffens i in., 2014; zob. też Haslam i in., 2020) – służącego ocenie czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego w różnych kontekstach i na różnych próbach. Przykładowo w 2018 roku (Van Dick i in., 2018) przedstawiono międzykulturową walidację skali przywództwa tożsamościowego obejmującą dane z ponad 20 krajów ($N = 5\,290$) i 13 wersji językowych. Wyniki potwierdziły rzetelność oraz trafność konstruktów (w tym dyskryminacyjną względem LMX, przywództwa transformacyjnego i autentycznego) oraz kryterialną w odniesieniu do kluczowych postaw i zachowań pracowniczych (między innymi identyfikacji, zaufania do lidera, satysfakcji z pracy, zachowań obywatelskich, innowacyjności i wypalenia). Zaproponowano także użyteczną skróconą wersję skali (zob. też Retowski i in., 2025). Zaprezentowane w niniejszej pracy badania potwierdzają złożoną strukturę konstruktów przywództwa tożsamościowego, a jednocześnie wzbogacają dotychczasowy stan wiedzy poprzez wskazanie, które jego podwymiary odpowiadają za właściwości predykcyjne tego stylu w odniesieniu do społecznego przekształcania pracy. Choć teoria oraz wcześniejsze badania sugerowały, że poszczególne podwymiary przywództwa tożsamościowego pełnią odrębne funkcje (Bibic i in., 2025; Steffens i in., 2014), dotąd nie wykazano ich związku ze społecznym przekształcaniem pracy.

3.2.1.2 Identyfikacja z zespołem. Kolejnym zasobem społecznym sprzyjającym przekształcaniu pracy zidentyfikowanym w niniejszej pracy była *identyfikacja z zespołem*. Wyniki badania 3 – pierwszego takiego eksperymentu w literaturze dotyczącej wpływu przywództwa tożsamościowego na przekształcanie pracy – pokazały, że wyższy poziom tożsamości zespołowej (identyfikacji z zespołem) prowadził do większej skłonności pracowników do podejmowania działań proaktywnych w postaci poszukiwania zasobów społecznych. Wzorec ten wpisuje się w koncepcję spirali zysków Hobfolla (zob. 1989; Hobfoll i in., 2018), zgodnie z którą akumulacja jednych zasobów sprzyja pozyskiwaniu kolejnych. Dokładniej, wydaje się że dodatnia zależność między identyfikacją z zespołem a poszukiwaniem zasobów społecznych może napędzać pozyskiwanie dalszych zasobów (zob. gain spiral; Bakker i in., 2023; Salanova i in., 2010). Mianowicie silniejsza identyfikacja z zespołem może sprzyjać poszukiwaniu zasobów społecznych, a pozyskane zasoby społeczne oparte na uzyskanej pomocy czy informacji zwrotnej wtórnie mogą umacniać tożsamość zespołową („my-zespół”), tworząc w ten sposób dodatnie sprzężenie zwrotne. Proces ten znajduje teoretyczne uzasadnienie w mechanizmach opisywanych w ramach teorii tożsamości społecznej, w której autokategoryzacja oraz depersonalizacja stanowią centralne procesy poznawcze. W ich następstwie jednostka orientuje swoje zachowanie na standardy i normy obowiązujące w zespole oraz monitoruje, na ile jej działania pozostają z nimi zgodne. Tak rozumiane „sprawdzanie dopasowania” może być realizowane, między innymi, poprzez społeczne przekształcanie pracy, które polega na aktywnym poszukiwaniu zasobów społecznych (np. rady, informacji zwrotnej) i ułatwiać dostosowywanie własnego funkcjonowania do oczekiwań grupy. Uzasadnienie tego procesu można odnieść również do mechanizmu opisywanego w ramach pokrewnej perspektywy teoretycznej – tj. w *teorii tożsamości* (McCall i Simmons, 1978 za Stets i Burke, 2000) – przez część badaczy uznawanej za kompatybilną z teorią tożsamości społecznej (zob. Stets i Burke, 2000). W tym ujęciu kluczowe znaczenie ma proces *autoweryfikacji* (ang. self-verification), rozumiany jako dążenie jednostki do potwierdzania i utrzymywania spójnego obrazu siebie w interakcjach społecznych. Autoweryfikacja służy potwierdzaniu roli określonej przez tzw. standard tożsamości – czyli poznawczą reprezentację danej

roli, zawierającą znaczenia i normy, które jednostka z nią wiąże (Burke, 1991). Jednostka będąc w zespole do którego przynależy chce zweryfikować swoje „ja” (Burke, 1991; Burke i Reitzes, 1981). Konsekwentnie, aktywnie dąży ona do utrzymania spójności między swoim „standardem” tożsamości a informacjami płynącymi z otoczenia społecznego poprzez wchodzenie w interakcje z członkami zespołu (zob. Burke, 1991; Burke i Reitzes, 1981). Zatem uzyskiwana pomoc oraz informacja zwrotna mogą pełnić funkcję kontroli zgodności z normami zespołu. Co więcej, poczucie przynależności do grupy jest silnie warunkowane przez akceptację jednostki przez innych członków, co manifestuje się właśnie w odpowiednim zachowaniu i wzajemności w relacjach. W efekcie pomyślna wymiana zasobów staje się sygnałem potwierdzającym tożsamość zespołową, co zamyka cykl sprzężenia zwrotnego i prowadzi do stabilizacji poczucia bycia integralną częścią grupy.

Taki rekurencyjny, cykliczny proces wydaje się mieć szczególne znaczenie dla funkcjonowania pracowników. Może on nasilać nie tylko przekształcanie pracy, ale także sprzyjać budowaniu oraz podtrzymywaniu tożsamości zespołowej i również w taki sposób zwiększać dobrostan (np. Fransen i in., 2022; Inoue i in., 2022). Choć konieczne są dalsze badania, aby potwierdzić, że konfiguracja przywództwa tożsamościowego, identyfikacji zespołowej i poszukiwania zasobów społecznych faktycznie uruchamia spiralę zysków, uzyskane wyniki wydają się obiecujące. Takie ujęcie oddziaływania identyfikacji z zespołem na poszukiwanie zasobów społecznych jest spójne z argumentacją przedstawioną przez Tummersa i Bakker (2021), zgodnie z którą przywództwo (tu przywództwo tożsamościowe) można traktować jako konstrukt nadrzędny, wpływający na poziom charakterystyk pracy: zarówno na zasoby (np. identyfikację z zespołem), jak i na samo przekształcanie pracy. Innymi słowy, lider tożsamościowy „uruchamia” identyfikację z zespołem wśród swoich podwładnych, która następnie motywuje ich do poszukiwania jeszcze więcej zasobów społecznych.

3.2.2 Mechanizmy wyzwalane przez przywództwo tożsamościowe

Drugim istotnym wkładem teoretycznym tej pracy jest poszerzenie dotychczasowej wiedzy na temat *mechanizmów* łączących przywództwo tożsamościowe z poszukiwaniem zasobów społecznych wraz z pokazaniem zależności przyczynowo-skutkowych. W semi-podłużnym badaniu 1 pokazałam, że

przywództwo tożsamościowe działa jako pozytywny zasób społeczny zachęcający ich do poszukiwania kolejnych zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji z zespołem. W badaniu 2, eksperymentalnie wykazałam, że tożsamościowy styl przywództwa pozytywnie wpływa na identyfikację z zespołem. Konsekwentnie, uzyskane wyniki dostarczają empirycznego wsparcia dla kluczowego założenia przywództwa tożsamościowego (Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014), zgodnie z którym zachowania lidera ukierunkowane na kształtowanie wspólnej tożsamości społecznej mogą wzmacniać identyfikację pracowników z zespołem.

W badaniu 3 pokazałam, że zgodnie z oczekiwaniami intencje do społecznego przekształcania pracy nasilały się zarówno dzięki aktywizacji przywództwa tożsamościowego, jak i silniejszej identyfikacji z zespołem. Oba te czynniki działały jednak niezależnie. Taki wzorzec wyników nie był zgodny z przewidywaniami wynikającymi z założenia o mediacji przyczynowo-skutkowej (Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016). Mianowicie interakcyjny schemat badania 3 umożliwił sprawdzenie założenia, że odpowiednio zwiększenie lub obniżenie identyfikacji z zespołem – po uprzednim oddziaływaniu przywództwa tożsamościowego – będzie wzmacniać bądź osłabiać wpływ tego przywództwa na intencje do społecznego przekształcania pracy. W konsekwencji taki wzór wyników pozwalał zweryfikować założenie, że to identyfikacja z zespołem odpowiada za wzrost intencji do społecznego przekształcania pracy. Natomiast uzyskany wzór wyników – choć wskazuje, że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem istotnie nasilają intencje do podejmowania społecznego przekształcania pracy – nie pozwala potwierdzić mediacyjnej roli identyfikacji z zespołem.

Dodatkowo wyniki badania 3 sugerują, że przywództwo tożsamościowe może uruchamiać jeszcze inne mechanizmy ułatwiające społeczne przekształcanie pracy. Warto podkreślić, że analizy wcześniejszego badania pokazały, że związek pośredni pomiędzy przywództwem tożsamościowym, a społecznym przekształcaniem pracy jest jedynie częściowo zapośredniczony przez identyfikację z zespołem. Dokładniej, obok efektu pośredniego, badanie 1 wykazało także istotny związek bezpośredni między przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych.

Podobnych wyników dostarczyło badanie 3, gdzie zarówno aktywizacja przywództwa tożsamościowego, jak i identyfikacja z zespołem niezależnie zwiększały intencje do poszukiwania zasobów społecznych. Uzyskany wzorzec sugeruje zatem, że identyfikacja z zespołem stanowi jeden z możliwych mechanizmów, a przywództwo tożsamościowe może uruchamiać dodatkowe procesy prowadzące do nasilenia tej formy przekształcania pracy. Uzyskany wzorzec wyników jest spójny z najnowszymi badaniami nad przywództwem tożsamościowym, które wskazują, że różne procesy (tj. identyfikacja z zespołem oraz zaufanie do lidera) mogą łączyć ten styl przywództwa z pozytywnymi zjawiskami w pracy, takimi jak satysfakcja z pracy, niższe wypalenie (Bibic i in., 2025), czy inspiracja podwładnych (Figgins i in., 2025). Z kolei Krug i in. (2020) zwracają uwagę, że identyfikacja z zespołem i zaufanie do lidera nie muszą oddziaływać w ten sam sposób na różne rezultaty funkcjonowania pracowników, lecz mogą pośredniczyć w odmiennych ścieżkach oddziaływania. Jego analizy pokazały, że przywództwo tożsamościowe wiązało się z wyższą identyfikacją z zespołem, większym zaufaniem do lidera oraz lepszym dobrostanem pracowników. Jednocześnie to identyfikacja z zespołem wyjaśniała związek między przywództwem tożsamościowym a wyższą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w pracę. Z kolei zaufanie do lidera pośredniczyło w relacji między przywództwem tożsamościowym a niższym poziomem wypalenia zawodowego. Krug i in. (2020) konkludują, że mechanizmy tożsamościowe mogą być szczególnie istotne dla rezultatów motywacyjnych, natomiast mechanizmy relacyjne oparte na zaufaniu – dla redukcji obciążenia i ryzyka wypalenia. Wyniki niniejszej pracy wspierały również założenia teoretyczne, iż poszczególne wymiary przywództwa tożsamościowego pełnią odmiennie funkcje w tych procesach, niezależnie od ich silnego skorelowania (Haslam i in., 2020; Steffens i in., 2014), a w konsekwencji mogą działać za pośrednictwem innych mechanizmów. W szczególności analizy badania 1 wykazały, że przedsiębiorczość i impresaryjność były powiązane z poszukiwaniem zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji zespołowej, natomiast prototypowość i wspieranie nie łączyły się istotnie z omawianymi zjawiskami. Analizy przedstawione przez Kruga i in. (2020), Finnisa i in. (2025) oraz Bibic i in. (2025) sugerują, że dodatkowym mechanizmem pośredniczącym może być zaufanie do lidera. Można przypuszczać, że

jako mechanizm relacyjny, zaufanie sprzyja zachowaniom obywatelskim w zespole (por. Bibic i in., 2025), a jednym z ich przejawów może być większa gotowość współpracowników do dzielenia się wiedzą i udzielania wsparcia. W takiej sytuacji pracownik może chętniej prosić o pomoc, radę czy informację zwrotną, ponieważ spodziewa się życzliwej reakcji otoczenia i nie obawia się negatywnych konsekwencji ujawnienia potrzeb. Zatem możliwe jest również, że proces ten wiąże się ze wzrostem poczucia bezpieczeństwa psychologicznego, które dodatkowo ułatwia podejmowanie działań opartych na poszukiwaniu zasobów społecznych.

3.3 Implikacje praktyczne

Z perspektywy praktycznej wyniki niniejszej rozprawy mogą zostać wykorzystane do udoskonalania programów szkoleniowych zarówno dla liderów, jak i dla ich pracowników. Zgodnie z analizami przedstawionymi w niniejszej pracy zasadne jest ukierunkowanie tych szkoleń na wzmacnianie tożsamości zbiorowej lidera i zespołu, co sprzyja wspieraniu korzystnych, proaktywnych zachowań pracowników (Haslam i in., 2023; Haslam i Reicher, 2017). W szczególności wyniki badania 1 wskazują na kluczową rolę dwóch podwymiarów przywództwa tożsamościowego – przedsiębiorczości oraz impresaryjności – w nasilaniu poszukiwania zasobów społecznych przez podwładnych. Tę wiedzę można wykorzystać przy projektowaniu interwencji z zakresu przekształcania pracy; wskazane jest wyraźne wyeksponowanie modułów poświęconych tym aspektom przywództwa.

Liderzy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu zachowań pracowników, w tym ich gotowości do przekształcania pracy (zob. M. Roczniowska i in., 2022, 2023; H. Wang i in., 2016). Dlatego obok warsztatów z proaktywnych praktyk optymalizacji wymagań i zasobów adresowanych do pracowników (Oprea i in., 2019), warto rozwijać równoległe moduły szkoleniowe dla liderów. Powinny one wzmacniać u przełożonych zachowania wspierające proaktywne działania ich zespołów, co może zwiększać prawdopodobieństwo utrzymania efektów interwencji w dłuższym okresie. Znaczenie uwzględnienia roli przełożonego w interwencjach dotyczących przekształcania pracy podkreślają między innymi Demerouti i in. (2019). Autorzy wskazują, że udział menedżera może wspierać planowanie działań proaktywnych w sposób spójny z celami zespołu/organizacji, a także sprzyjać

utrwaleniu zmian po zakończeniu szkolenia. Podobnie Klonek i Tims (2025) argumentują, że zaangażowanie menedżera stanowi kluczowy warunek skutecznego i trwałego przekształcania pracy. Badacze zwracają przy tym uwagę, że programy skoncentrowane wyłącznie na pracownikach często przynoszą ograniczone efekty, a brak udziału przełożonych określają jako szczególnie problematyczny. W odpowiedzi proponują konkretne rozwiązanie wspierające włączanie menedżerów w proces przekształcania pracy – zastosowanie technik wywiadu motywującego.

Zasadne jest także szkolenie menedżerów w zakresie znaczenia wspólnej tożsamości społecznej oraz *sposobów jej wzmacniania u podwładnych*. Jak konsekwentnie pokazują analizy eksploracyjne przeprowadzone w ramach niniejszej pracy (badania 1 i 2), osoby na stanowiskach niemenedżerskich wykazują niższą identyfikację z zespołem niż menedżerowie. Wskazane jest zatem, adresowanie działań wzmacniających tożsamość zespołową w szczególności do pierwszej grupy. W tym miejscu warto przywołać program rozwoju liderów oparty na podejściu tożsamości społecznej, który stworzyli i rozwijają Haslam ze swoimi współpracownikami (2023). Interwencja, nazwana 5R, jest ukierunkowana na budowanie i podtrzymywanie wspólnotowego „my”, zamiast na indywidualnym „ja” lidera. Jej nadrzędnym celem jest wyposażenie liderów w umiejętności, dzięki którym mogą oni skuteczniej motywować oraz mobilizować zespoły poprzez kształtowanie, reprezentowanie i utrwalanie wspólnej tożsamości zespołowej. Program obejmuje pięć kluczowych modułów (stąd nazwa 5R), które krok po kroku prowadzą lidera i jego zespół przez ustrukturyzowany proces wzmacniania relacji oraz spójności zespołowej:

- **Readying** (przygotowanie): Moduł otwierający, którego celem jest uwrażliwienie uczestników na rolę procesów grupowych i tożsamości społecznej w skutecznym przywództwie.
- **Reflecting** (refleksja): Etap diagnozy aktualnej tożsamości zespołu, obejmujący między innymi mapowanie tożsamości społecznej w celu identyfikacji kluczowych norm i wartości istotnych dla członków.

- Representing (reprezentowanie): Koncentruje się na doprecyzowaniu „kim jesteśmy jako zespół”, czyli na komunikowaniu znaczenia tożsamości grupowej oraz wspólnym wypracowaniu najważniejszych wartości i aspiracji.
- Realizing (realizacja): Obejmuje współtworzenie celów oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań, które umożliwiają zespołowi konsekwentną ich realizację.
- Reinforcing (wzmacnianie): Moduł dotyczy utrzymywania dobrostanu i efektywności funkcjonowania zespołu oraz długofalowego podtrzymywania tożsamości.

Program 5R zakłada aktywny, wspólny udział liderów i ich podwładnych. W pierwszej kolejności liderzy uczestniczą w warsztatach (w formule stacjonarnej lub online), po czym realizują zestaw określonych zadań we współpracy z własnym zespołem, w jego codziennej pracy. Udział w programie wiąże się między innymi z lepszym rozumieniem mechanizmów kształtowania wspólnej tożsamości, poprawą kluczowych wskaźników funkcjonowania zespołu (np. bezpieczeństwo psychologiczne) czy ze wzmocnieniem gotowości członków zespołu do udzielania sobie wsparcia. Podsumowując, 5R zamiast skupiać się na doskonaleniu lidera w kategoriach indywidualnych („lepszy szef”), rozwija umiejętności działania jak „jeden z nas”.

Ponadto, zarówno wyniki niniejszej pracy, jak i wcześniejsze badania wskazują na istotną rolę przywództwa transformacyjnego w zachęcaniu do przekształcania pracy (np. H. Wang i in., 2016, 2020; Tummers i Bakker, 2021). Zatem podczas projektowania interwencji można wyjść poza główne założenia przywództwa tożsamościowego – wzmacniania współpracy i ducha zespołu. W programach szkoleniowych warto uwzględnić element stymulacji intelektualnej oraz moduły rozwijające orientację na wyzwania i realizowanie ambitnych celów. Połączenie obu stylów przywództwa może przynieść efekt synergii.

3.4 Ograniczenia projektu oraz kierunki przyszłych badań

Poza istotnym wkładem teoretycznym i praktycznym w obszar przekształcania pracy oraz przywództwa tożsamościowego, niniejsze badania mają również kilka ograniczeń. Po pierwsze, choć schemat zastosowany w badaniu 1 był dwufalowy, to miał charakter korelacyjny; w konsekwencji nie

uprawnia do formułowania wniosków przyczynowych. Choć w tym badaniu wskazuje się na relacje mediacyjne, określenia te odnoszą się wyłącznie do specyfikacji modelu analitycznego, a nie do zależności przyczynowo-skutkowych (zob. np. Trafimow, 2015). W odpowiedzi na to ograniczenie przeprowadziłam dwa kolejne badania eksperymentalne, ukierunkowane na sprawdzenie relacji przyczynowo-skutkowych między przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji z zespołem. Potwierdzenie efektów mediacji w schemacie eksperymentalnym okazało się jednak tylko częściowe. Mianowicie przeprowadzone analizy potwierdziły, że przywództwo tożsamościowe zwiększa identyfikację z zespołem (badanie 2) oraz że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem nasilają intencje do społecznego przekształcania pracy (badanie 3). Jednakże oba czynniki oddziaływały niezależnie, nie wchodząc ze sobą w interakcje, które były niezbędne, aby wykazać mediacyjny wpływ identyfikacji z zespołem na intencje do poszukiwania zasobów społecznych. Zastosowana po aktywizacji przywództwa tożsamościowego manipulacja identyfikacją z zespołem (poniesienie vs. obniżenie) nie doprowadziła do wystarczającego zróżnicowania poziomu identyfikacji z zespołem, aby ta ostatnia mogła przełożyć się na intencje do społecznego przekształcania pracy. Wyniki analiz badania 3 wskazują, że sekwencyjne manipulowanie identyfikacją z zespołem w przyjętej procedurze nie pozwoliło na uchwycenie jej mediacyjnej roli.

W związku z powyższym, w przyszłych badaniach eksperymentalnych zasadna wydaje się ponowna weryfikacja tego, czy i w jakim stopniu identyfikacja z zespołem pełni rolę mediatora w relacji między przywództwem tożsamościowym a poszukiwaniem zasobów społecznych. Przyszłe badania powinny zawierać taką modyfikację procedury badawczej, która uwzględni i wyeliminuje możliwość nieintencjonalnego oddziaływania manipulacji przywództwem tożsamościowym na skuteczność i siłę oddziaływania następującej po niej manipulacji identyfikacją z zespołem. Dokładniej, konieczna wydaje się modyfikacja istniejącej procedury manipulacji mediatorem, ponieważ jej zastosowanie bezpośrednio po manipulacji zmienną niezależną – choć niezbędne w tego typu schematach – wiąże się z ryzykiem wprowadzenia dodatkowych, trudnych do skontrolowania

zmiennych zakłócających. W konsekwencji może to osłabiać skuteczność omawianej manipulacji. Opisane tu zagadnienie stanowi drugie ograniczenie niniejszego badania, które dokładniej opisuję poniżej – jako ograniczenie drugie. W odniesieniu do optymalizacji procedury testowania mediacyjnego mechanizmu omawianej relacji, warto dodać, że schematy kolejnych badań i ich manipulacji powinny charakteryzować się większą ekologiczną trafnością. Przykładowo korzystną alternatywą mogą okazać się manipulacje oparte na interwencjach realizowanych w naturalnym środowisku pracy. Zasadne wydaje się również włączenie wielokrotnych pomiarów identyfikacji z zespołem i zastosowanie planów podłużnych, co pozwoliłoby uchwycić dynamikę identyfikacji jako potencjalnego mechanizmu wspierającego społeczne przekształcanie pracy.

Drugie ograniczenie dotyczy potencjalnie małej skuteczności manipulacji identyfikacją z zespołem *w połączeniu z wcześniejszą manipulacją przywództwem tożsamościowym*. Badania pilotażowe przeprowadzone przed badaniem 2 i 3 pokazały, że gdy manipulację identyfikacją z zespołem stosowano oddzielnie od aktywacji przywództwa tożsamościowego, była ona efektywna – istotnie zwiększała deklarowaną identyfikację zespołową. W badaniu 3 – w celu weryfikacji hipotez o relacjach mediacyjnych – konieczne było jednak wprowadzenie manipulacji zmienną pośredniczącą (mediatorem) bezpośrednio po manipulacji zmienną niezależną (tj. predyktorem; zob. Ge, 2023; Pirlott i MacKinnon, 2016). Możliwe, że procedura polegająca na uprzednim poproszeniu badanych o przypomnienie sobie sytuacji, w których ich przełożony budował lub wspierał spójność zespołu, a następnie na skierowaniu ich uwagi na czynniki dystansujące ich od współpracowników, wiązała się z dodatkowym obciążeniem poznawczym. Taka sekwencja mogła zostać odebrana jako niespójna i wywołać poczucie dysonansu, co z kolei mogło utrudnić niektórym badanym pełne wejście w zamierzony warunek eksperymentalny. Zatem wcześniejsza aktywizacja wysokiego poziomu przywództwa tożsamościowego mogła ograniczyć skuteczność następującej po niej manipulacji, *obniżającej* identyfikację z zespołem. Aby ocenić, czy manipulacje w badaniu 3 zadziałały zgodnie z założeniami, przeprowadziłam dodatkową, eksploracyjną analizę regresji (zob. załącznik E), w której mierzona kwestionariuszem identyfikacja z zespołem była objaśniana czterema warunkami (schemat

analiz 2×2)¹⁹. Analizy wykazały, że wśród uczestników, u których aktywowano przywództwo tożsamościowe, deklarowana identyfikacja z zespołem była wyższa w warunku jej podwyższenia niż w warunku jej obniżenia, co odpowiadało zamierzonemu efektowi manipulacji. Różnica ta okazała się jednak wyraźnie większa w warunku kontrolnym, tj. bez wcześniejszej aktywacji przywództwa tożsamościowego niż w warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego. Taki wzorzec wyników sugeruje, że w grupie, w której uprzednio wzbudzone przywództwo tożsamościowe lidera, obniżenie identyfikacji z zespołem mogło być mniej skuteczne. Możliwe zatem, że na rezultaty wpłynął dodatkowy, niekontrolowany czynnik związany z sekwencyjnym zastosowaniem manipulacji.

Zaobserwowana asymetria efektów oraz ich potencjalna zależność od sekwencyjności manipulacji kierują uwagę ku mechanizmom tożsamościowym, do których odwołuje się poniższa interpretacja. Zgodnie z podejściem tożsamości społecznej, „ja” kształtuje się na podstawie współdzielonego członkostwa grupowego (Haslam i in., 2020; Tajfel i Turner, 1979; J. C. Turner i in., 1987). Jeżeli grupa jest postrzegana jako atrakcyjna, jej członkowie są motywowani do podtrzymywania obrazu własnego spójnego z tą przynależnością (Bracht i in., 2023). W tym kontekście aktywizacja wysokiego poziomu przywództwa tożsamościowego (a wraz z nią prawdopodobny wzrost postrzeganej atrakcyjności zespołu) mogła utrudniać przejście od postrzegania współpracowników w kategoriach „mojego atrakcyjnego zespołu” do perspektywy akcentującej „potknięcia”, porażki czy słabości zespołu. Innymi słowy, sytuacja ta mogła wiązać się z ograniczoną elastycznością poznawczą w zakresie przełączania się między tymi sposobami myślenia.

Proponowane wyjaśnienie pozostaje spójne również z koncepcją torowania (primingu²⁰).

Ponadto wydaje się ono zasadne także w odniesieniu do następującej obserwacji. Część uczestników

¹⁹ Dodatkowo, eksploracyjnie wykonałam analizy oddziaływania manipulacji identyfikacją z zespołem biorąc pod uwagę tylko te osoby badane, które w odniesieniu do manipulacji przywództwem tożsamościowym były przypisane do warunku neutralnego. Następnie porównałam poziomy deklarowanej identyfikacji z zespołem pomiędzy warunkami: jej zwiększenia vs. obniżenia. Zgodnie z oczekiwaniami, identyfikacja z zespołem była wyższa w warunku jej zwiększenia w porównaniu do jej obniżenia: $t(431) = 8,15, p < 0,001, M = 2,11; SD = 0,88$ vs. $M = 1,16; SD = 1,52; d$ Cohena = 0,79; $\beta = 0,37$. Chociaż analiza ta nie wyklucza możliwości „zanieczyszczenia” wyników z powodu sekwencyjnego stosowania manipulacji, wspiera ona tezę, że sama manipulacja identyfikacją z zespołem wywołała zamierzony efekt.

²⁰ Zgodnie z teorią torowania (Sinclair et al., 1994) prawdopodobieństwo uruchomienia danej kategorii poznawczej w procesach percepcyjno-poznawczych rośnie, gdy podmiot wielokrotnie doświadczają bodźców należących do tej kategorii lub z nią semantycznie bądź emocjonalnie powiązanych. W konsekwencji, po aktywizacji podwyższonego przywództwa tożsamościowego (działającej jako torowanie) osoba badana mogła interpretować słowo distinguishes jako „to, co mnie

w odpowiedzi na polecenie zawarte w manipulacji eksperymentalnej mającej na celu obniżenie identyfikacji z zespołem opisywała swój zespół w kategoriach wysoce pozytywnych. Zdarzało się również, że osoby badane deklarowały wprost, że nie wystąpiła u nich w zespole ani jedna sytuacja, podczas której wstydziłiby się zachowania swoich współpracowników. Ponadto wypowiedzi innej części uczestników sugerują, że termin „distinguishes” użyty w instrukcji manipulacyjnej interpretowano również jako „coś, co mnie wyróżnia/czyni wyjątkowym” niż – zgodnie z zamysłem badawczym – jako „coś, co odróżnia mnie / sprawia, że jestem inny od tego zespołu”. Na taką interpretację wskazują fragmenty opisujące obszary, w których uczestnicy czuli się najbardziej kompetentni. W konsekwencji część rekordów usunięto z bazy jako niezgodne z treścią polecenia. Warto w tym momencie zaznaczyć, że przytoczone przykłady wypowiedzi osób badanych służą wyłącznie zilustrowaniu i uzasadnieniu rozważań dotyczących tego, czy manipulacja mogła zostać nieintencjonalnie zakłócona. Jednocześnie – zgodnie z zapisami prerejestracji – w przypadku gdy osoba badana nie stworzyła tekstu zgodnie z instrukcją, jej odpowiedzi wyłączało z analizy.

W świetle powyższego można przypuszczać, że w badaniu 3 obniżenie identyfikacji z zespołem było niewystarczające – choć wystąpiło, miało ograniczoną siłę. Skuteczne obniżenie identyfikacji stanowi jednak warunek konieczny, aby „zakłócić” wpływ postulowanego mediatora i ocenić, w jakim stopniu odpowiada on za nasilenie intencji do poszukiwania zasobów społecznych. Z tego względu, w przyszłych badaniach kluczowe wydaje się udoskonalenie manipulacji identyfikacją z zespołem, zwłaszcza gdy jest ona stosowana sekwencyjnie, po aktywizacji przywództwa tożsamościowego. Doskonaląc procedurę eksperymentalną, warto zwrócić uwagę na treść manipulacji identyfikacją z zespołem zastosowaną przez Junker i in. (2019). Badacze zamiast określenia „distinguishes” użyli sformułowania „differences between...”, co wydaje się eliminować ryzyko skojarzenia różnic z poczuciem indywidualnej wyjątkowości, kierując uwagę badanych na procesy różniące członków ich grupy.

wyróżnia” (tj. „co stanowi moją szczególną wartość lub umożliwia przynależność do tej cenionej grupy”), zamiast – zgodnie z intencją badawczą – „to, co odróżnia mnie od tego zespołu”.

W badaniu 3 zaistniała konieczność wyłączenia z analiz, głównie z warunku mającego obniżyć identyfikację z zespołem, stosunkowo dużej liczby uczestników, ponieważ ich odpowiedzi nie odzwierciedlały treści instrukcji. Jest to kolejne zagadnienie, które w przyszłych badaniach wymaga ograniczenia poprzez modyfikację procedury manipulacyjnej. Wykluczenie rekordów dotyczyło uczestników deklarujących między innymi, że opisana w instrukcji sytuacja w ogóle nie miała miejsca, lub akcentujących, że w ich zespole panują bardzo dobre relacje, a zespół jest bardzo spójny. Tego rodzaju działania na próbie mogły zwiększać zarówno błąd I, jak i II rodzaju (Mathur, 2025). W celu ograniczenia tego ryzyka zastosowałam metody, które rekomenduje Mathur (2025). Dokładniej, w pierwszej kolejności wykonałam analizy odporności – ang. sensitivity analyses – a następnie przeprowadziłam eksploracyjne analizy z użyciem procedury wykluczenia z kontrolą zmiennych towarzyszących (ang. „exclusion with adjustment” Mathur, 2025). Wyniki tych analiz okazały się niemalże identyczne jak w przypadku analiz bez zastosowania wspomnianej metody (zob. załącznik E).

W tym miejscu należy również wspomnieć, że wszystkie badania w ramach niniejszej pracy zrealizowano na stosunkowo jednorodnych próbach z USA, rekrutowanych za pośrednictwem platformy Prolific. Tego rodzaju próby często określa się jako WEIRD (ang. western, educated, industrialized, rich, and democratic, co oznacza: zachodnie, wykształcone, uprzemysłowione, zamożne, demokratyczne). Próby WEIRD są osadzone w kontekście kulturowym wysokiego indywidualizmu, a taki kontekst może osłabiać wrażliwość uczestników na społeczne aspekty środowiska pracy, a także na społeczne przekształcanie pracy rozumiane jako zachowanie relacyjne. Możliwe, że w kulturach bardziej kolektywistycznych, w których większy nacisk kładzie się na dobro wspólne niż na autonomię jednostki, wpływ przywództwa tożsamościowego na społeczne przekształcanie pracy będzie przebiegał według odmiennej dynamiki. W konsekwencji, zakres, w jakim uzyskane wnioski można przenosić na populacje spoza USA oraz na konteksty organizacyjne o niższym poziomie indywidualizmu, może być ograniczony. Dlatego w interpretacji i uogólnianiu wyników należy zachować ostrożność.

Ostatnie ograniczenia niniejszej pracy dotyczą badania 1. Są to (1) bardzo wysokie korelacje ($r > 0,80$) pomiędzy czterema podwymiarami przywództwa tożsamościowego oraz (2) równie silna współzmiennność między predyktorem głównym (przywództwem tożsamościowym) a zmienną kontrolowaną (przywództwem transformacyjnym). Taka sytuacja może prowadzić do wystąpienia współliniowości (ang. collinearity; Kock i Gaskins, 2016; Kock i Lynn, 2012), co w skrajnych przypadkach uniemożliwia wiarygodną interpretację parametrów modelu. Aby ograniczyć skutki nadmiernych współzmienności, można rozważyć usunięcie jednej ze skorelowanych zmiennych lub połączenie ich w jeden czynnik. Oba podejścia uniemożliwiłyby jednak testowanie kluczowych hipotez. Dotyczy to zarówno hipotez o odrębnych związkach poszczególnych podwymiarów przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem zasobów społecznych za pośrednictwem identyfikacji z zespołem, jak i hipotez zakładających kontrolowanie oddziaływania przywództwa transformacyjnego na zmienne zależne.

W tym miejscu warto podkreślić, że wcześniejsze badania, w których analizowano związki pomiędzy podwymiarami przywództwa tożsamościowego (np. Van Dick i in., 2018, 2021) – przy zastosowaniu tych samych narzędzi pomiarowych – również wskazywały na bardzo wysokie korelacje. Na tej podstawie przyjmuję, że obserwowany poziom współzmienności nie wynika ze specyfiki próby wykorzystanej w niniejszym badaniu, lecz stanowi swoistą cechę konstruktu, ujawnianą także w innych próbach. W analizach badania 1 wysokie korelacje między podwymiarami przywództwa tożsamościowego uniemożliwiały interpretację modelu SEM z czynnikami latentnymi obejmującego wszystkie cztery podwymiary. Zatem, aby ograniczyć te konsekwencje i móc przetestować postawione hipotezy, zastosowałam analizę ścieżkową opartą na zmiennych obserwowalnych. Pozwoliło to oszacować parametry modelu regresyjnego obejmującego wszystkie podwymiary tego stylu przywództwa, a tym samym ocenić wkład każdego z nich w wyjaśnianą wariację.

Wniosek o odrębnych funkcjach czterech podwymiarów przywództwa tożsamościowego wspierają dwie inne obserwacje z niniejszej pracy: (a) w badaniu 1 nawet po kontrolowaniu mediatora, tj. identyfikacji z zespołem, związek przywództwa tożsamościowego z poszukiwaniem

zasobów społecznych pozostawał istotny; (b) w badaniu 3 przywództwo tożsamościowe wywierało silniejszy wpływ na poszukiwanie zasobów społecznych niż sama identyfikacja z zespołem. Takie wnioski zachęcają do dalszych badań nad potencjalnymi mechanizmami, które są wywoływane przez poszczególne podwymiary przywództwa tożsamościowego. Przyszłe prace badawcze mogłyby sprawdzić również, jakie czynniki (np. zaufanie do lidera, normy zespołowe, poczucie psychologicznego bezpieczeństwa czy poczucie sprawiedliwości organizacyjnej) uwydatniają dwa pozostałe podwymiary przywództwa tożsamościowego oraz czy sprzyjają one również innym formom proaktywności w pracy.

Odnosząc się do kwestii wysokich korelacji między predyktorem głównym a zmienną kontrolowaną, należy podkreślić, że wnioski formułowane przy takiej konfiguracji mają istotne implikacje interpretacyjne i powinny być wyprowadzane z ostrożnością. Standardowe współczynniki regresji są wrażliwe na współdzieloną wariancję, co powoduje problemy interpretacyjne w ocenie istotności statystycznej pojedynczych predyktorów. Przy tak znacznej korelacji wyniki oparte na równaniach regresji nie stanowią wystarczającego dowodu na istnienie lub brak unikalnego wkładu analizowanych predyktorów (np. Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). Jednocześnie warto zauważyć, że uzyskany wzorzec wyników znajduje wsparcie w teorii wymagań – zasobów pracy. Mianowicie przekształcanie pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych opiera się na interakcjach ze współpracownikami, zatem może częściej występować w warunkach „społecznie” sprzyjających – takich jak wysoka identyfikacja z zespołem, co potwierdziło badanie 1, a wyniki utrzymywały się także przy kontrolowaniu oddziaływania przywództwa transformacyjnego. Ponadto wyniki badania eksperymentalnego również wspierają wnioski z badania 1 dotyczące znaczenia przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem dla poszukiwania zasobów społecznych. Z kolei w odniesieniu do poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań pojawił się nieco odmienny wzorzec wyników (brak istotności bezpośredniego związku z przywództwem tożsamościowym oraz większe znaczenie przywództwa transformacyjnego). Obie te formy przekształcania pracy z definicji nie są w tak dużym stopniu zależne od interakcji społecznych, jak

poszukiwanie zasobów społecznych. W konsekwencji czynniki stricte społeczne mogą odgrywać w ich przypadku mniejszą rolę niż dla poszukiwania zasobów społecznych. Konsekwentnie, można wnioskować, że choć mechanizm polegający na tym, iż przywództwo tożsamościowe wzmacnia identyfikację z zespołem, może odnosić się również do poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań, to w tych obszarach jego działanie jest słabsze. Wzorec ten był szczególnie widoczny po uwzględnieniu przywództwa transformacyjnego. W takich analizach to właśnie przywództwo transformacyjne okazywało się silniejszym predyktorem, wyjaśniając znaczną część wariacji obu rozpatrywanych zmiennych zależnych.

Rzeczywiście, liczne badania wskazują, że przywództwo transformacyjne ma istotne znaczenie dla poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań (zob. H. Wang i in., 2016, 2020; Tummers i Bakker, 2021; Hetland i in., 2018; Jeong i in., 2022; Mainka i in., 2025). Można to tłumaczyć faktem, że przywództwo transformacyjne skupia się na promowaniu przejmowania kontroli nad zadaniami przez podwładnych oraz samodzielnemu zarządzaniu pracą wśród pracowników (Bass, 1999; Carless i in., 2000; Hetland i in., 2018), zapewnia tym pracownikom stymulację intelektualną oraz wzmacnia ich zdolność do twórczego myślenia (Schmitt i in., 2016). Zatem, styl ten może wywierać znaczący – i zapewne większy niż przywództwo tożsamościowe – wpływ zarówno na poszukiwanie zasobów strukturalnych, jak i na poszukiwanie wyzwań. Brak istotności efektu *całkowitego* w badaniu 1 dla dwóch form przekształcania pracy – poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań – przy jednoczesnym utrzymaniu istotnego efektu *całkowitego*²¹ dla poszukiwania zasobów społecznych po uwzględnieniu przywództwa transformacyjnego wskazuje, że te dwie pierwsze formy są silniej powiązane z przywództwem transformacyjnym niż z przywództwem tożsamościowym. Ustalenia te dodatkowo podkreślają potrzebę dalszych badań, w tym pogłębionych badań testujących odrębne wkłady obu stylów przywództwa. Należy mieć na uwadze, że interpretacja wyników badania

²¹ Należy pamiętać, że efekt pośredni przywództwa tożsamościowego – za pośrednictwem identyfikacji z zespołem – na poszukiwanie zasobów strukturalnych oraz poszukiwanie wyzwań pozostawał istotny również po kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego jako zmiennej kontrolowanej. Wynika to z faktu, że przywództwo transformacyjne było w modelu powiązane bezpośrednio z przekształcaniem pracy, a nie z identyfikacją z zespołem.

1 może być obciążona konsekwencjami wynikającymi z omówionej wysokiej korelacji między predyktorem głównym a zmienną kontrolowaną. Choć przesłanki teoretyczne, analizy walidacyjne (zob. Steffens i in., 2014; Van Dick i in., 2018) oraz przeprowadzona w niniejszej pracy confirmacyjna analiza czynnikowa wskazują, że są to konstrukty odrębne, zaobserwowana w analizowanych silna współzmiennność sugeruje, iż uczestnicy badania mogli postrzegać je jako bardzo podobne. W konsekwencji wnioski dotyczące względnego znaczenia tych predyktorów należy formułować z ostrożnością.

Z uwagi na powyższe ograniczenie i trudność jednoznacznego wyodrębnienia roli przywództwa tożsamościowego przy jednoczesnym kontrolowaniu przywództwa transformacyjnego, przeprowadziłam dwie dodatkowe analizy eksploracyjne, aby pełniej oszacować wkład obu stylów przywództwa. W pierwszej z nich przetestowałam model „konkurencyjny” – analogiczny do modelu głównego – w którym zamiast przywództwa tożsamościowego jako predyktora uwzględniłam przywództwo transformacyjne. Następnie, mając na uwadze ograniczenia analiz równań regresyjnych przy wysokiej korelacji predyktorów przeprowadziłam *analizę dominacji* (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004), aby ocenić względny wkład predyktorów ujętych w modelu (zob. załącznik A). Analiza dominacji została opracowana by porównywać względną ważność skorelowanych predyktorów poprzez ocenę ich przyrostowych wkładów w R^2 we wszystkich możliwych modelach i kombinacjach w miejsce pojedynczej analizy obciążonej współliniowością (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). W przypadku społecznego przekształcania pracy, analiza dominacji wykazała, że przywództwo tożsamościowe konsekwentnie powodowało taki sam lub większy przyrost R^2 niż przywództwo transformacyjne we wszystkich sposobach analiz (dominacja pełna, warunkowa i ogólna). W szczególności wyniki dominacji warunkowej pokazały, że przywództwo tożsamościowe przyczyniało się znacząco do zmian w poziomie społecznego poszukiwania zasobów społecznych – zarówno wtedy, gdy było wprowadzane do modelu jako jedyny predyktor, jak i wtedy, gdy dodawano je po ujęciu przywództwa transformacyjnego. Ten układ wyników sugeruje, że przywództwo tożsamościowe odgrywa większą i co ważne stabilną rolę w wyjaśnianiu tego sposobu przekształcania pracy.

3.5 Zakończenie

Niniejsza rozprawa doktorska pogłębia wiedzę na temat wpływu przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem na procesy przekształcania pracy, ze szczególnym uwzględnieniem poszukiwania zasobów społecznych. Zrealizowany cykl badań pozwolił na sformułowanie szeregu istotnych wniosków, które wzbogacają zarówno teorię psychologii pracy i organizacji, jak i oferują konkretne wytyczne dla praktyki zarządzania.

Kluczowym osiągnięciem pracy jest wykazanie, że liderzy budujący poczucie wspólnej tożsamości skutecznie motywują podwładnych do proaktywnego kształtowania swojego środowiska pracy. Badania częściowo potwierdziły, że identyfikacja z zespołem pełni rolę istotnego mediatora w relacji między zachowaniami lidera a podejmowaniem przez pracowników wysiłków na rzecz pozyskiwania wsparcia, informacji zwrotnej czy inspiracji. Co szczególnie istotne, niniejsza praca dowiodła unikalnej roli przywództwa tożsamościowego w obszarze społecznego przekształcania pracy, wykazując jego przewagę nad silnie ugruntowanym w literaturze przywództwem transformacyjnym. Analizy dominacji potwierdziły, że w przypadku zachęcania pracowników do interakcji społecznych i budowania relacji, kluczowe jest kształtowanie poczucia „my”, podczas gdy przywództwo transformacyjne okazuje się bardziej znaczące dla poszukiwania zasobów strukturalnych i podejmowania wyzwań.

W toku analiz szczegółowych zidentyfikowano, że za procesy te odpowiadają przede wszystkim dwa podwymiary przywództwa tożsamościowego: przedsiębiorczość oraz impresaryjność. Wyniki te rzucają nowe światło na strukturę omawianego konstruktów, wskazując, że to właśnie konkretne działania lidera mające na celu urealnianie tożsamości grupy w codziennej praktyce mają największy potencjał aktywizujący pracowników. Z perspektywy teorii wymagań – zasobów pracy, rozprawa ta wprowadza istotny komponent tożsamościowy, sugerując, że tożsamość zespołowa stanowi specyficzny zasób społeczny, który może inicjować korzystne spirale zysków.

Mimo uzyskania spójnego wzorca wyników w badaniu korelacyjnym, eksperymentalna weryfikacja mechanizmu mediacyjnego w badaniu 3 dostarczyła jedynie częściowego wsparcia dla

postawionych hipotez. Choć potwierdzono, że zarówno przywództwo tożsamościowe, jak i identyfikacja z zespołem niezależnie nasilają intencje do przekształcania pracy, trudności w sekwencyjnym manipulowaniu tymi zmiennymi wskazują na potrzebę dalszych badań nad dynamiką tych procesów. Ograniczenia związane z wykorzystaniem jednorodnych prób (WEIRD) oraz wysoką współmiennością stylów przywództwa sugerują ostrożność w generalizacji wniosków i wyznaczają kierunki dla przyszłych projektów badawczych, które powinny uwzględniać szerszy kontekst kulturowy oraz dodatkowe mechanizmy, takie jak zaufanie do lidera czy bezpieczeństwo psychologiczne.

W wymiarze praktycznym praca ta stanowi solidną podstawę do projektowania interwencji rozwojowych, takich jak program 5R, które zamiast koncentrować się na indywidualnej doskonałości lidera, promują budowanie wspólnoty. Szkolenie menedżerów w zakresie wzmocnienia tożsamości społecznej zespołu może stać się kluczowym elementem strategii budowania zaangażowania i dobrostanu pracowników.

Bibliografia

- Abrams, D., i Hogg, M. A. (1990). Social Identification, Self-Categorization and Social Influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195–228.
<https://doi.org/10.1080/14792779108401862>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487. <https://doi.org/10.2307/256219>
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., i Nujella, M. (2016). To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 213–239.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314>
- Ashforth, B. E., i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20–39.
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuypere, A., Descamps, A.-M., Muylaert, J., Ma, R., i Decramer, A. (2020). Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367–392.
<https://doi.org/10.1177/0091026019873681>
- Bagozzi, R. P., i Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B., i de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., i 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>

- Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., i Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 25–53.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., i De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior, 122*, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Bakker, A. B., i Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Baldwin, M. W., Carrell, S. E., i Lopez, D. F. (1990). Priming relationship schemas: My advisor and the pope are watching me from the back of my mind. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(5), 435–454. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(90\)90068-W](https://doi.org/10.1016/0022-1031(90)90068-W)
- Baron, R. M., i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- 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>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., i Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(4), 364–373.

- Berg, J., Dutton, J., i Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on February 15, 2017.*
- Berg, J. M., Dutton, J. E., i Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. W *Purpose and meaning in the workplace*. (s. 81–104). <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Bibic, K., Frenzel, S. B., Kerschreiter, R., Wilson-Lemoine, J., Steffens, N., Haslam, S. A., Monzani, L., Akfirat, S. A., Ballada, C. J. A., Bazarov, T., Aruta, J. J. B. R., Avanzi, L., Bunjak, A., Černe, M., Edelman, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., ... Van Dick, R. (2025). The value of leaders we trust and leaders who make us stronger: Exploring the distinct contributions of different components of identity leadership to group member outcomes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13684302251341818. <https://doi.org/10.1177/13684302251341818>
- Bracht, E. M., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Barghi, B., Dumont, K., Edelman, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., Gleibs, I. H., González, R., Laguía González, A., Lipponen, J., ... Van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1), 348–388. <https://doi.org/10.1111/apps.12381>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications. https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=tTL2BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=cfa+browser+2015&ots=amPvrP_P6C&sig=iZal6jr06rJVMrP56bWyp7pWWX4
- Browne, M. W., i Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Bruning, P. F., i Campion, M. A. (2018). A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>

- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114(3), 542–551.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.3.542>
- Budescu, D. V., i Azen, R. (2004). Beyond Global Measures of Relative Importance: Some Insights from Dominance Analysis. *Organizational Research Methods*, 7(3), 341–350.
<https://doi.org/10.1177/1094428104267049>
- Burke, P. J. (1991). Identity Processes and Social Stress. *American Sociological Review*, 56(6), 836.
<https://doi.org/10.2307/2096259>
- Burke, P. J., i Reitzes, D. C. (1981). The Link Between Identity and Role Performance. *Social Psychology Quarterly*, 44(2), 83. <https://doi.org/10.2307/3033704>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., i Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., i Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., i Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Christian, M. S., Garza, A. S., i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., i Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. W J. DeLamater i A. Ward (Red.), *Handbook of Social Psychology* (s. 61–88). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3

- Crawford, E. R., LePine, J. A., i Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., i Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cutrona, C. E. (1990). Stress and Social Support—In Search of Optimal Matching. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1521/jscp.1990.9.1.3>
- Dansereau, F., Graen, G., i Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist, 19*, 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., i Bakker, A. B. (2013). Job Crafting. W T. W. Taris, M. C. W. Peeters, i J. De Jonge (Red.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (1. wyd., s. 414–433). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394259564.ch17>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., i 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>
- Demerouti, E., i Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., i Van Den Heuvel, M. (2019). Job Crafting Interventions: Do They Work and Why? W L. E. Van Zyl i S. Rothmann (Red.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (s. 103–125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5

- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., i Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology, 11*, 65. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Doosje, B., Ellemers, N., i Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of experimental social psychology, 31*(5), 410–436.
- Duck, J. M., i Fielding, K. S. (2003). Leaders and their treatment of subgroups: Implications for evaluations of the leader and the superordinate group. *European Journal of Social Psychology, 33*(3), 387–401. <https://doi.org/10.1002/ejsp.153>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., i Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellemers, N. (2012). The Group Self. *Science, 336*(6083), 848–852. <https://doi.org/10.1126/science.1220987>
- Farooq, R. (2022). Heywood cases: Possible causes and solutions. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies, 14*(1), 79. <https://doi.org/10.1504/IJDATS.2022.121506>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., i Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods, 39*(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Figgins, S. G., Slater, M. J., Smith, M. J., Miller, A. J., Sharpe, B. T., Pocock, C., i Maiden, J. (2025). Promote “ we ” to inspire me: Examining the roles of group identification and trust in the association between identity leadership and follower inspiration. *International Journal of Sport and Exercise Psychology, 23*(2), 261–280. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2300001>

- Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N., i Beijer, S. (2021). Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting: The Role of Political Skill and Approach Job Crafting. *Applied Psychology, 70*(3), 1209–1241. <https://doi.org/10.1111/apps.12273>
- Fransen, K., Boen, F., Haslam, S. A., McLaren, C. D., Mertens, N., Steffens, N. K., i Bruner, M. W. (2022). Unlocking the power of ‘us’: Longitudinal evidence that identity leadership predicts team functioning and athlete well-being. *Journal of Sports Sciences, 40*(24), 2768–2783. <https://doi.org/10.1080/02640414.2023.2193005>
- Fransen, K., McEwan, D., i Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise, 51*, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Frenzel, S. B., Haslam, S. A., Junker, N. M., Bolatov, A., Erkens, V. A., Häusser, J. A., Kark, R., Meyer, I., Mojzisch, A., i Monzani, L. (2022). How national leaders keep ‘us’ safe: A longitudinal, four-nation study exploring the role of identity leadership as a predictor of adherence to COVID-19 non-pharmaceutical interventions. *BMJ open, 12*(5), e054980.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., i Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management, 19*(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Ge, X. (2023). Experimentally manipulating mediating processes: Why and how to examine mediation using statistical moderation analyses. *Journal of Experimental Social Psychology, 109*, 104507. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104507>
- Gerstner, C. R., i Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [PhD Thesis, University of Pittsburgh]. <https://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- Graen, G. B., i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Novak, M. A., i Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. W W. C. Zimmerli, M. Holzinger, i K. Richter (Red.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (s. 79–85). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Grobelny, J. (2023). *Efektywność zawodowa. Problemy definicji i pomiaru* (I). Adam Mickiewicz University. <https://doi.org/10.14746/9788366983236>
- Hackman, J. R., i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., i Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Haslam, S. A., i Platow, M. J. (2001). The Link between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision into Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469–1479. <https://doi.org/10.1177/01461672012711008>

- Haslam, S. A., Postmes, T., i Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357–369.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>
- Haslam, S. A., i Reicher, S. (2007). Identity Entrepreneurship and the Consequences of Identity Failure: The Dynamics of Leadership in the BBC Prison Study. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 125–147. <https://doi.org/10.1177/019027250707000204>
- Haslam, S. A., i Reicher, S. D. (2017). 50 Years of “Obedience to Authority”: From Blind Conformity to Engaged Followership. *Annual Review of Law and Social Science*, 13(1), 59–78.
<https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-110316-113710>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., i Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2. wyd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>
- Haslam, S. A., Reutas, J., Bentley, S. V., McMillan, B., Lindfield, M., Luong, M., Peters, K., i Steffens, N. K. (2023). Developing engaged and ‘teamful’ leaders: A randomized controlled trial of the 5R identity leadership program. *PLOS ONE*, 18(5), e0286263.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286263>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., i Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
<https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., i Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., i Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5(1), 103–128.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hogan, R., Curphy, G. J., i 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., Sherman, R. A., i 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., Terry, D. J., i White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255. <https://doi.org/10.2307/2787127>

Hogg, M. A., i Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51–66. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150105>

Hu, L., i Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Huyghebaert-Zouaghi, T., Berjot, S., Cougot, B., i Gillet, N. (2021). Psychological and relational conditions for job crafting to occur. *Stress and Health*, 37(3), 516–527. <https://doi.org/10.1002/smi.3014>

Inoue, Y., Lock, D., Sato, M., i Funk, D. C. (2022). Psychological processes connecting team identification and social well-being for middle-aged and older adults: Moderated mediation of subjective and objective on-field performance. *Sport Management Review*, 25(2), 207–233. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1917246>

- Jeong, S., Kim, S., Seol, J. H., Lim, M., i Sohn, Y. W. (2022). Encouraging job crafting in the workplace for newcomers: A two-year multi-wave study. *Frontiers in Psychology, 13*, 1003276. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003276>
- Jetten, J., Duck, J., Terry, D. J., i O'Brien, A. (2002). Being Attuned to Intergroup Differences in Mergers: The Role of Aligned Leaders for Low-Status Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(9), 1194–1201. <https://doi.org/10.1177/01461672022812005>
- Junker, N. M., van Dick, R., Avanzi, L., Häusser, J. A., i Mojzisch, A. (2019). Exploring the mechanisms underlying the social identity–ill-health link: Longitudinal and experimental evidence. *British Journal of Social Psychology, 58*(4), 991–1007. <https://doi.org/10.1111/bjso.12308>
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences, 3*(5), 113–128. https://www.academia.edu/download/34606439/EJBSS-1445-14-THE_ANTECEDENTS_OF_JOB_CRAFTING.pdf
- Kapica, Ł., i Baka, Ł. (2021). What is job crafting? Review of theoretical models of job crafting. *Medycyna Pracy. Workers' Health and Safety, 72*(4), 423–436. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01115>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, M., Baek, S. I., i Shin, Y. (2019). The Effect of the Congruence between Job Characteristics and Personality on Job Crafting. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(1), 52. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010052>
- Kim, N. Y. (2020). Linking individuation and organizational identification: Mediation through psychological safety. *The Journal of Social Psychology, 160*(2), 216–235. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1644279>

- Klonek, F. E., i Tims, M. (2025). Including Managers in the Job Crafting Process: Cognitive Clarity through Motivational Interviewing. *Journal of Business and Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s10869-025-10030-x>
- Kock, N., i Gaskins, L. (2016). Simpson's paradox, moderation, and the emergence of quadratic relationships in path models: An information systems illustration. *International Journal of Applied Nonlinear Science*, 2(3), 200–234.
- Kock, N., i Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580. <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Kothe, E., i Ling, M. (2019). *Retention of participants recruited to a multi-year longitudinal study via Prolific*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., i Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Krug, H., Geibel, H. V., i Otto, K. (2020). Identity leadership and well-being: Team identification and trust as underlying mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0054>
- Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K., Safi, G., i Steffens, N. K. (2021). Doing it for the team: Soccer coaches' identity leadership predicts players' effort, turnover intentions, and performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 55, 101947.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101947>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., i Van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000175>

- Lazazzara, A., Tims, M., i De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Le, P. B., i Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Leana, C., Appelbaum, E., i Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., i Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., i Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Levine, M., Cassidy, C., Brazier, G., i Reicher, S. (2002). Self-Categorization and Bystander Non-intervention: Two Experimental Studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1452–1463. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01446.x>
- Levine, M., Prosser, A., Evans, D., i Reicher, S. (2005). Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(4), 443–453.
<https://doi.org/10.1177/0146167204271651>
- Lichtenthaler, P. W., i Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477–497.
<https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>

- Lichtenthaler, P. W., i Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Liu, H., i Li, G. (2018). Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification. *Frontiers in Psychology, 9*, 1331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., i Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142–152.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Lynner, B., Stoa, R., Fisher, G., Del Pozo, E., i Lizerbram, R. (2025). Feel the Burn, Heal the Burn: Job Crafting and Burnout Among Occupational Therapy Professionals. *The American Journal of Occupational Therapy, 79*(1), 7901205080. <https://doi.org/10.5014/ajot.2025.050731>
- Lyons, J. B., i Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., i Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83>
- Magdaleno, J., Caballer, A., Sora, B., García-Buades, M. E., i Rodríguez, I. (2023). The Mediating Role of Job Crafting of Social Resources in the relationship between Job Autonomy, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 35*(1), 95–110. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09402-9>
- Mainka, D., Pestotnik, A., i Altmann, S. (2025). Job design in blue- and white-collar jobs: The influence of transformational leadership on job crafting and i-deals. *Personnel Review, 54*(2), 740–761. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0206>

- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., i Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(3), 421–433.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Mathur, M. B. (2025). On the Statistical Analysis of Experiments With Manipulation Checks. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science, 8*(1), 25152459241297537.
<https://doi.org/10.1177/25152459241297537>
- Min, H., Park, J., i Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: A critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management, 56*, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.010>
- Minnikin, A., Beck, J. W., i Shen, W. (2022). Why Do You Ask? The Effects of Perceived Motives on the Effort that Managers Allocate Toward Delivering Feedback. *Journal of Business and Psychology, 37*(4), 813–830. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09776-x>
- Mitonga-Monga, J., Coetzee, M., i Cilliers, F. V. N. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal of Business Management, 6*(15). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2443>
- Moulik, M., i Giri, V. N. (2022). Impact of Increasing Social Resources on Work Engagement and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Person–Job Fit. *Management and Labour Studies, 47*(1), 59–73. <https://doi.org/10.1177/0258042X211026147>
- Muthén, L. K., i Muthén, B. O. (2017a). *Mplus Statistical Analysis with Latent Variables User's Guide (Version 8)*. Los Angeles, CA Authors. - *References—Scientific Research Publishing* (Wersja 8.10) [Software]. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2123077>
- Muthén, L. K., i Muthén, B. O. (2017b). *Mplus: Statistical analysis with latent variables; user's guide;[version 8]*. Muthén et Muthén.
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., i Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review, 50*(1), 207–224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>

- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., i Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Newman, A., Donohue, R., i Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2017.01.001>
- Oldham, G. R., i Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance, 10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Park, G., Schmidt, A. M., Scheu, C., i DeShon, R. P. (2007). A Process Model of Goal Orientation and Feedback Seeking. *Human Performance, 20*(2), 119–145. <https://doi.org/10.1080/08959280701332042>
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., i Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 128–150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., i Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., i Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology, 20*(4), 470.
- Pirlott, A. G., i MacKinnon, D. P. (2016). Design approaches to experimental mediation. *Journal of experimental social psychology, 66*, 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.09.012>

- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., i Bakker, A. B. (2019). Psychological Safety, Job Crafting, and Employability: A Comparison Between Permanent and Temporary Workers. *Frontiers in Psychology, 10*, 974. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., i Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., i Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 11–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.002>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., i Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Postmes, T. E., i Branscombe, N. R. (2010). *Rediscovering social identity*. Psychology Press. <https://psycnet.apa.org/record/2010-11535-000>
- Puchalska-Kamińska, M., Czerw, A., i Roczniowska, M. (2019). Work Meaning in Self and World Perspective: A New Outlook on the WAMI Scale. *Social Psychological Bulletin, 14*(1), e30207. <https://doi.org/10.32872/spb.v14i1.30207>
- R: The R project for statistical computing*. (2022). <https://www.r-project.org/>
- Radstaak, M., i Hennes, A. (2017). Leader–member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(0), 11 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1458>

- Reicher, S., Haslam, S. A., i Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547–568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>
- Reicher, S., i Hopkins, N. (2001). Psychology and the End of History: A Critique and a Proposal for the Psychology of Social Categorization. *Political Psychology*, 22(2), 383–407. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00246>
- Reicher, S., Hopkins, N., Levine, M., i Rath, R. (2005). Entrepreneurs of hate and entrepreneurs of solidarity: Social identity as a basis for mass communication. *International Review of the Red Cross*, 87(860), 621–637. <https://doi.org/10.1017/S1816383100184462>
- Retowski, S., Godlewska-Werner, D., i Van Dick, R. (2025). Do organizations based in Poland need identity leadership? Polish adaptation of the short and full form of identity leadership inventory. *Central European Management Journal*, 33(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2023-0339>
- Roczniewska, M. A., i Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also ‘crafting leaders’? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 198–211. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023>
- Roczniewska, M., i Marszałek, M. (2023). It all depends on which side of the fence you are standing: Agent and recipient perspectives are differently linked with job crafting. *BMC Psychology*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01135-0>
- Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., i Von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: What works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews*, 12(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02170-z>
- Roczniewska, M., Rogala, A., Puchalska-Kaminska, M., Cieslak, R., i Retowski, S. (2020). I believe I can craft! Introducing Job Crafting Self-Efficacy Scale (JCSES). *Plos One*, 15(8). (WOS:000561393800038). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237250>

- Roczniewska, M., Rundgren, E. H., Hasson, H., Bakker, A. B., i Von Thiele Schwarz, U. (2022). *How should job crafting interventions be implemented to make their effects last? Study protocol of group concept mapping*. *Occupational and Environmental Health*.
<https://doi.org/10.1101/2022.05.19.22275331>
- Rosendaal, B., i Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 235–247.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.45>
- Rosseel, Y. (2012). Structural equation modeling with lavaan. *J Stat Softw*, 48, 1–36.
- Rosseel, Y., Oberski, D., Byrnes, J., Vanbrabant, L., Savalei, V., Merkle, E., Hallquist, M., Rhemtulla, M., Katsikatsou, M., i Barendse, M. (2017). Package 'lavaan'. *Retrieved June, 17(2017)*, 1.
- Rożnowski, B., i Fortuna, P. (2020). *Psychologia biznesu: Psychologia w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rożnowski, B., i Wontorczyk, A. (2024). Work engagement, impulsivity and, self-efficacy among Polish workers. Moderating role of impulsivity. *PLOS ONE*, 19(10), e0311856.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0311856>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., i Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. M., i Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
<https://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/68.html?uid=2000-13324-007>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., i Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., i Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of*

essential theory and research, 1, 118–131.

<https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=kV54AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT162&dq=NO+T+FOR+DISTRIBUTION+11:05:26:11:09+Page+118+Page+118+9+The+gain+spiral+of+resources+and+work+engagement:+Sustaining+a+positive+worklife&ots=J1Fnb5VfI9&sig=26TNk-Jjgl2qgtuvq5mCsnq81Y>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., i Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., i Fischer, J. (2014).

Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, 49(2), 315–324. <https://doi.org/10.3233/WOR-131713>

Schmitt, A., Den Hartog, D. N., i Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>

Shackleton, V., i Wale, P. (2002). Przywództwo i zarządzanie. W *Psychologia pracy i organizacji* (1, s. 307–331). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Silva Júnior, D. I., Ferreira, M. C., i Freitas, C. P. (2020). Effects of an Intervention Program Based on Job Crafting Behaviors on the Work Engagement of Teachers. *Acción Psicológica*, 16(2), 119–128. <https://doi.org/10.5944/ap.16.2.25669>

Sim, M., Kim, S.-Y., i Suh, Y. (2022). Sample size requirements for simple and complex mediation models. *Educational and Psychological Measurement*, 82(1), 76–106. <https://doi.org/10.1177/00131644211003261>

- Sinclair, R. C., Hoffman, C., Mark, M. M., Martin, L. L., i Pickering, T. L. (1994). Construct Accessibility and the Misattribution of Arousal: Schachter and Singer Revisited. *Psychological Science*, 5(1), 15–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1994.tb00607.x>
- Steffens, N. K., i Haslam, S. A. (2013). Power through ‘Us’: Leaders’ Use of We-Referencing Language Predicts Election Victory. *PLoS ONE*, 8(10), e77952. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0077952>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Schuh, S. C., i van Dick, R. (2014). Leaders enhance group members’ work engagement and reduce their burnout by crafting social identity. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1–2), 173–194.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., i 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>
- Stets, J. E., i Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224–237.
- Stone-Romero, E. F., i Rosopa, P. J. (2008). The Relative Validity of Inferences About Mediation as a Function of Research Design Characteristics. *Organizational Research Methods*, 11(2), 326–352. <https://doi.org/10.1177/1094428107300342>
- Szymków, A. (2018). *Umysł uwolniony. O poznaniu zakorzenionym w ciele i świecie społecznym* (I). Wydawnictwo Naukowe Scholar. <https://www.ceeol.com/search/book-detail?id=846323>
- Ślebarska, K. (2012). Wpływ wsparcia społecznego na funkcjonowanie człowieka w sytuacji braku pracy. W *Wokół wpływu społecznego* (I, s. 152–166). Uniwersytet Jagielloński.
- Tajfel, H., i 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. 33–47). Brooks-Cole.
- Tajfel, H., i Turner, J. C. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1–39.

- Thibaut, J. W., i Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Transaction Publishers.
- Tims, M., B. Bakker, A., i Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., i Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., i Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., i Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
<https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., i Derks, D. (2015a). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 727–753. <https://doi.org/10.1111/apps.12043>
- Tims, M., Bakker, A. B., i Derks, D. (2015b). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Twemlow, M., i Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Trafimow, D. (2015). Introduction to the special issue on mediation analyses: What if planetary scientists used mediation analysis to infer causation? *Basic and Applied Social Psychology*, 37(4), 197–201. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1064290>
- Tummers, L. G., i Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>

- Turner, J. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. W *Social identity and intergroup relations* (s. 15–40). Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S., i Wetherell, M. S. (1987). A self-categorization theory. Rediscovering the social group: A self-categorization theory. *Handbook of theories of social psychology*, 399–417.
- Turner, J. C., i Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237–252. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1986.tb00732.x>
- Tyler, T. R., i Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes i Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Tyler, T. R., i Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Van Breukelen, W., Schyns, B., i Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715006066023>
- Van De Voorde, K., Veld, M., i Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Van Dick, R., Cordes, B. L., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Akfirat, S. A., Ballada, C. J. A., Bazarov, T., Aruta, J. J. B. R., Avanzi, L., Bodla, A. A., Bunjak, A., Černe, M., Dumont, K. B., Edelman, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., ... Kerschreiter, R. (2021). Identity Leadership, Employee Burnout and the Mediating Role of Team Identification: Evidence from the Global Identity Leadership Development Project.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(22), Article 22.

<https://doi.org/10.3390/ijerph182212081>

Van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Dumont, K., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., González, R., Kark, R., Lipponen, J., Markovits, Y., Monzani, L., Orosz, G., Pandey, D., Roland-Lévy, C., Schuh, S., ... Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 697–728.

<https://doi.org/10.1111/joop.12223>

Van Knippenberg, D., i Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.

[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)

Van Veldhoven, M., i Peccei, R. (2014). *Well-being and Performance at Work*. Taylor & Francis.

<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315743325&type=googlepdf>

Van Veldhoven, M., Van Den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., i Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12211>

Van Wingerden, J., Bakker, A. B., i Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>

Van Wingerden, J., Derks, D., i Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1),

51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>

Van Wingerden, J., i Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLOS ONE*, 14(9), e0222518.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>

- Wang, H., Demerouti, E., i Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research. *Proactivity at work: Making things happen in organizations*, 77.
- Wang, H., Li, P., i Chen, S. (2020). The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., i Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wang, Y. A., i Rhemtulla, M. (2021). Power Analysis for Parameter Estimation in Structural Equation Modeling: A Discussion and Tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 4(1), 2515245920918253. <https://doi.org/10.1177/2515245920918253>
- Wolff, J. K., Schmiedek, F., Brose, A., i Lindenberger, U. (2013). Physical and emotional well-being and the balance of needed and received emotional support: Age differences in a daily diary study. *Social Science i Medicine*, 91, 67–75.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.04.033>
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., i Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
- Wrzesniewski, A., i Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179.
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Zampetakis, L. A. (2023). Employees' fear at work, job crafting, and work engagement on a daily basis: The case for fear of COVID-19. *Applied Psychology*, 72(2), 535–558.
<https://doi.org/10.1111/apps.12388>
- Zhang, F., i Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

Załącznik A

Analizy eksploracyjne badania 1.

Ze względu na silną korelację ($r > 0,8$) w badaniu 1 pomiędzy głównym predyktorem – przywództwem tożsamościowym – a zmienną kontrolowaną (przywództwem transformacyjnym), która może prowadzić do problemów ze współliniowością (Kock i Gaskins, 2016; Kock i Lynn, 2012), a w konsekwencji nawet uczynić model niemożliwym do interpretacji, zdecydowałam się na przeprowadzenie dodatkowych analiz, pozwalających na pogłębioną interpretację uzyskanych wyników. W tym celu zastosowałam analizę dominacji (zob. dominance analysis; Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004) oraz analizę konkurencyjnego modelu statystycznego, w którym przywództwo transformacyjne – dotychczas traktowane jako zmienna kontrolna – zostało ujęte jako główny predyktor mediacyjnego związku z przekształcaniem pracy poprzez identyfikację z zespołem.

Analiza dominacji stanowi technikę statystyczną umożliwiającą określenie względnej istotności predyktorów w modelu regresyjnym poprzez porównywanie ich wkładu w wyjaśnianie wariancji zmiennej zależnej (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). Metoda ta znajduje zastosowanie także w warunkach współliniowości (Budescu, 1993; Budescu i Azen, 2004). W analizie rozróżniono trzy poziomy oceny dominacji:

- dominację całkowitą (ang. complete), wskazującą na przewagę predyktora we wszystkich możliwych kombinacjach modeli;
- dominację warunkową (ang. conditional), odzwierciedlającą średnią przewagę predyktora w modelach o tej samej liczbie zmiennych niezależnych;
- dominację ogólną (ang. general), opisującą przeciętną przewagę predyktora we wszystkich uwzględnionych modelach.

Wyniki analiz dominacji, opartych na modelach regresji uwzględniających przywództwo tożsamościowe i przywództwo transformacyjne jako konkurujące predyktory, przedstawiono w tabeli A1. Wyniki wskazują, że w odniesieniu do zmiennej zależnej w postaci poszukiwania zasobów

społecznych dominującym predyktorem, niezależnie od rodzaju dominacji (całkowitej, warunkowej i ogólnej), było przywództwo tożsamościowe. Co ciekawe, odmienny wzorzec zaobserwowano w przypadku zmiennej identyfikacja z zespołem, gdzie przewagę nad przywództwem tożsamościowym uzyskało przywództwo transformacyjne. Wynik ten nie jest spójny z założeniami teoretycznymi, zgodnie z którymi to przywództwo tożsamościowe w największym stopniu ukierunkowane jest na kształtowanie zespołowej tożsamości. Jednocześnie należy zaznaczyć, że średnie wartości wkładu obu predyktorów były zbliżone, co sugeruje, iż wysoki poziom ich współzależności może wynikać z tego, że badani postrzegają oba style przywództwa jako bardzo podobne. W odniesieniu do zmiennych zależnych w postaci poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań dominującym predyktorem okazało się przywództwo transformacyjne, co jest zgodne z wcześniejszymi ustaleniami badaczy koncentrujących się na przekształcaniu pracy i roli tego stylu przywództwa (np. Hetland i in., 2018; Jeong i in., 2022; Mainka i in., 2025; Naeem i in., 2021).

Tabela A1

Analiza dominacji dla predyktorów w postaci przywództwa tożsamościowego i przywództwa transformacyjnego oraz połączonych z nimi zmiennych zależnych: identyfikacji z zespołem oraz trzech typów przekształcania pracy. Badanie 1

Zmienna zależna	Zmienna dominująca (wykazująca większy udział w wariancji zmiennej zależnej)			Uśredniony udział zmiennych	
	Dominacja całkowita	Dominacja warunkowa	Dominacja ogólna	Przywództwo tożsamościowe (PT)	Przywództwo transformacyjne (PTR)
Identyfikacja z zespołem	PTR	PTR	PTR	0,153	0,161
Poszukiwanie zasobów społecznych pracy	PT	PT	PT	0,114	0,106
Poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	PTR	PTR	PTR	0,058	0,077
Poszukiwanie wyzwań pracy	PTR	PTR	PTR	0,054	0,064

Adnotacja. PT = przywództwo tożsamościowe, PTR = przywództwo transformacyjne; PP = przekształcanie pracy.

Tabela przedstawia wartości do trzech miejsc po przecinku ze względu na możliwość pokazania nawet minimalnych różnic pomiędzy wspomnianymi wartościami.

Dodatkowo, w głównej części wyników niniejszej pracy, w tabeli 5 (część C) eksploracyjnie przedstawiłam wyniki modelu, w którym to przywództwo transformacyjne – zamiast przywództwa tożsamościowego – pełni rolę głównego predyktora. Takie ujęcie umożliwia porównanie wielkości efektów oraz przedziałów ufności z modelem podstawowym, w którym głównym predyktorem pozostaje przywództwo tożsamościowe. Analizy wskazały, że wzorzec rezultatów uzyskanych dla przywództwa transformacyjnego był bardzo podobny do tego, który pojawił się w modelu z przywództwem tożsamościowym jako głównym predyktorem. W odniesieniu do każdej z trzech badanych form przekształcania pracy siła efektów obu stylów przywództwa była zbliżona.

Przykładowo całkowity efekt przywództwa tożsamościowego na poszukiwanie zasobów społecznych wynosił $\beta = 0,51$ (wszystkie istotne statystycznie), a analogiczny efekt przywództwa transformacyjnego $\beta = 0,50$. Dla poszukiwania zasobów strukturalnych wartości te wynosiły odpowiednio $\beta = 0,33$ i $\beta = 0,36$, natomiast dla poszukiwania wyzwań $\beta = 0,35$ i $\beta = 0,37$. Co ważne, w przypadku poszukiwania wyzwań przywództwo transformacyjne ujawniało szczególnie silny związek bezpośredni, podobnie jak przywództwo tożsamościowe w odniesieniu do poszukiwania zasobów społecznych. Wyniki te są spójne z przewidywaniami teoretycznymi i różnicami zakładanymi między omawianymi stylami przywództwa. Po raz kolejny ujawnia się kwestia silnej współzmienności między tymi stylami zarządzania ludźmi.

Następnie, w związku z niemal równym udziałem menedżerów i pracowników niepełniących funkcji menedżerskich w próbie, przeprowadziłam dodatkową analizę z uwzględnieniem statusu menedżerskiego jako zmiennej kontrolnej (zob. tabela A2). Wyniki wskazały, że pełnienie funkcji menedżera miało znaczenie dla dwóch spośród trzech form przekształcania pracy – poszukiwania zasobów strukturalnych oraz podejmowania wyzwań – natomiast nie odgrywało istotnej roli w przypadku poszukiwania zasobów społecznych. Taki wzór wyników jest spójny z rezultatami

uzyskanymi przez Roczniowską i Puchalską-Kamińską (2017). Autorki wykazały, że menedżerowie dzięki większej autonomii częściej niż pracownicy na nie kierowniczych stanowiskach angażują się w zachowania nastawione na rozwój, co wynika z faktu, że ich stanowiska łączą wysokie wymagania z dużą kontrolą, co stymuluje do poszukiwania nowych zasobów i wyzwań. Jednocześnie wspomniane badania (M. A. Roczniowska i Puchalska-Kamińska, 2017) nie ujawniły istotnych związków z poszukiwaniem zasobów społecznych czy unikaniem wyzwań.

W dyskusji autorki zwróciły uwagę, że brak różnic w obszarze zwiększania zasobów społecznych może wynikać między innymi z faktu, że stanowiska kierownicze wiążą się z większą niezależnością i indywidualnym trybem pracy, co może przekładać się na mniejszą potrzebę konsultowania decyzji. Ponadto brak bezpośrednich przełożonych może skutkować również brakiem osób kompetentnych, które będą w stanie udzielić wsparcia czy informacji zwrotnej. Warto dodać, że wyniki eksploracyjne badania 1 pokazało, że pełnienie funkcji menedżerskiej wiązało się także z większym prawdopodobieństwem identyfikacji z zespołem, co warto mieć na uwadze podczas formułowania zaleceń praktycznych.

Tabela A2

Wyniki analizy mediacji dla przywództwa tożsamościowego i identyfikacji z zespołem z uwzględnieniem pełnienia lub nie pełnienia funkcji menedżera oraz trzech typów przekształcania pracy w badaniu 1

Predyktor albo nazwa efektu → Zmienna zależna	β (SE)	95% CI dla β	Z
Przywództwo tożsamościowe → Identyfikacja z zespołem	0,54*** (0,04)	[0,47; 0,62]	15,10
Pełnienie funkcji menedżera → Identyfikacja z zespołem	0,41*** (0,06)	[0,29; 0,53]	6,72
Identyfikacja z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,37*** (0,05)	[0,29; 0,46]	8,30
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,09 (0,07)	[-0,04; 0,23]	1,34
Przywództwo tożsamościowe → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,30*** (0,05)	[0,21; 0,38]	6,52
Efekt pośredni z przekształcaniem pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,20*** (0,03)	[0,15; 0,26]	7,57
Efekt całkowity z przekształcaniem pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,50*** (0,03)	[0,43; 0,57]	14,51
Identyfikacja z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,44*** (0,05)	[0,35; 0,54]	9,35
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,27*** (0,07)	[0,14; 0,40]	4,03
Przywództwo tożsamościowe → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,08 (0,05)	[-0,01; 0,18]	1,69
Efekt pośredni z przekształcaniem pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,24*** (0,03)	[0,18; 0,30]	7,60
Efekt całkowity z przekształcaniem pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,32*** (0,04)	[0,25; 0,40]	8,53
Identyfikacja z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,42*** (0,05)	[0,33; 0,51]	8,89
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,46*** (0,07)	[0,33; 0,60]	6,83
Przywództwo tożsamościowe → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,10* (0,04)	[0,02; 0,19]	2,38
Efekt pośredni z przekształcaniem pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,23*** (0,03)	[0,17; 0,29]	7,53
Efekt całkowity z przekształcaniem pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,33*** (0,04)	[0,26; 0,40]	9,48

Adnotacja. Pełnienie lub nie pełnienie funkcji menedżera zostały zakodowane w następujący sposób: -0,5 (brak funkcji menedżera) oraz 0,5 (funkcja menedżer). *N* dla grupy pracowników nie pełniących funkcji menedżera = 419; *N* dla grupy menedżerów = 351. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Załącznik B

Treść oryginalna manipulacji zastosowanej w badaniu 2

(1) Podniesienie u podwładnych przywództwa tożsamościowego przejawianego przez lidera:

“In this study, we would like to collect information regarding various things at work that the employee can recall. We are interested in events/things at work related to the employee, the employee’s team leader, and the employee’s team.

Please think of the moments at work in the last few months when YOUR TEAM LEADER has

- supported the interests of the team members and/or
- made you and your colleagues feel as if you were part of the same team and/or
- organized events or activities that brought the team together and/or
- made you feel that he/she was “one of us” in the team.

Please describe at least two examples of the situations/moments mentioned above in a few sentences. Please give as much information as possible.”

(2) Brak aktywizacji (warunek neutralny):

“In this study, we would like to collect information regarding various things that people can recall. We are interested in what your nearest area is like.

Please think about the area where you live. What does it look like? For example:

- are there many / not so many buildings and/or
- what do these buildings look like and/or
- are there many shops/institutions/companies (how many) and/or
- what does the nearest street look like?

Please describe at least two things related to the area where you live in a few sentences. Please give as much information as possible.”

Załącznik C

W badaniu 2, obok intencji do przekształcania pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych, w celach eksploracyjnych mierzyłam również intencje do poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań. W ramach głównego modelu poddałam analizie regresji wszystkie trzy rodzaje przekształcania pracy względem dwukategorialnego predyktora przywództwa tożsamościowego. Analizy pokazały nieco wyższy poziom intencji do angażowania się w poszukiwanie wyzwań u badanych w warunkach aktywizacji przywództwa tożsamościowego niż w warunkach kontrolnym, jednakże wyniki te nie były istotne statystycznie: $\beta = 0,10$; $SE = 0,06$; $Z = 1,70$; $p = 0,089$; 95% CI $[-0,02; 0,21]$). Następnie efekt dla poszukiwania zasobów strukturalnych okazał się nieistotny statystycznie: $\beta = 0,09$; $SE = 0,06$; $Z = 1,60$; $p = 0,115$; 95% CI $[-0,02; 0,20]$).

Wyniki kolejnej eksploracyjnej analizy, która oprócz podstawowych warunków badawczych uwzględniała również pełnienie funkcji menedżera wykazały, że ten ostatni czynnik ma istotne znaczenie dla identyfikacji z zespołem oraz przekształcania pracy w postaci poszukiwania wyzwań (zob. tabela C1). Podobnie jak w badaniu 1, wyniki pokazują, że bycie menedżerem wpływa na silniejszą identyfikację z zespołem oraz na przekształcanie pracy. Warto zaznaczyć, że – podobnie jak w badaniu 1 – pełnienie roli menedżera nie stanowiło istotnego predyktora poszukiwania zasobów społecznych.

Tabela C1

Wyniki analiz regresji dla aktywizacji przywództwa tożsamościowego, pełnienia lub nie pełnienia funkcji menedżera oraz identyfikacji z zespołem i trzech typów przekształcania pracy w badaniu 2

Predyktor → Zmienna zależna	β (SE)	95% CI dla β	Z
Aktywizacja przywództwa tożsamościowego → Identyfikacja z zespołem	0,20*** (0,05)	[0,09; 0,30]	3,73
Pełnienie funkcji menedżera → Identyfikacja z zespołem	0,12* (0,06)	[0,01; 0,24]	2,08
Aktywizacja przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,11 (0,06)	[-0,01; 0,22]	1,88
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,07 (0,06)	[-0,05; 0,19]	1,12
Aktywizacja przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,09 (0,06)	[-0,02; 0,20]	1,61
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,05 (0,06)	[-0,08; 0,17]	0,77
Aktywizacja przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,12* (0,06)	[0,00; 0,24]	2,00
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,14* (0,06)	[0,03; 0,26]	2,42

Adnotacja. Warunki badawcze (aktywizacja przywództwa tożsamościowego oraz pełnienie lub nie pełnienie funkcji menedżera) zostały zakodowane w następujący sposób: -0,5 (kontrola/brak funkcji menedżera) oraz 0,5 (aktywizacja/menedżer). *N* dla grupy pracowników nie pełniących funkcji menedżera = 181; *N* dla grupy menedżerów = 102. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Załącznik D

Treść oryginalna manipulacji zastosowanej w badaniu 3

(1) Podniesienie u podwładnych poziomu przywództwa tożsamościowego przejawianego przez lidera – treść taka sama jak w badaniu 2.

(2) Brak aktywizacji (warunek neutralny) – treść taka sama jak w badaniu 2

(3) Podniesienie u podwładnych identyfikacji z zespołem:

“Now, we would like to collect information related to the team at work that employees can recall. Please think of the situations at work in the last few months when you could feel that you have something in common with your team members at work. Think also about moments that make you feel proud about being part of this team. Please describe at least two examples of it in a few sentences. Please give as much information as possible.”

(4) Obniżenie u podwładnych identyfikacji z zespołem:

“Now, we would like to collect information related to the team at work that employees can recall. Please think of the situations at work in the last few months when you could feel that something distinguishes you from your team members at work. Think also about moments that make you feel ashamed of being part of this team. Please describe at least two examples of it in a few sentences. Please give as much information as possible.”

Załącznik E

W badaniu 3 – podobnie jak w badaniu 2 – w celach eksploracyjnych mierzyłam również intencje poszukiwania zasobów strukturalnych oraz poszukiwania wyzwań. Procedury analityczne były analogiczne do zastosowanych w badaniu 2. Mianowicie w ramach głównego modelu testującego hipotezy poddałam analizie regresji intencje angażowania się w trzy rodzaje przekształcania pracy względem czterech warunków o schemacie badawczym 2 (przywództwo tożsamościowe; zakodowane jako warunek zwiększonego przywództwa tożsamościowego vs. warunek kontrolny) \times 2 (identyfikacja z zespołem: zwiększona vs. obniżona) oraz ich interakcji. Wyniki wykazały główny efekt przywództwa tożsamościowego dla intencji poszukiwania wyzwań: $\beta = 0,08$; $SE = 0,04$; $Z = 2,10$; $p = 0,036$; 95% CI [0,01; 0,15]. Oznacza to, że uczestnicy przypisani do warunku aktywizacji przywództwa tożsamościowego, podobnie jak w badaniu 2, deklarowali silniejsze intencje do poszukiwania wyzwań niż osoby z grupy kontrolnej. Efekt ten był nieistotny dla intencji do poszukiwania zasobów strukturalnych. Efekt główny identyfikacji z zespołem oraz efekty interakcyjne nie były istotne.

Wyniki kolejnej analizy eksploracyjnej, która – obok podstawowych warunków badawczych – uwzględniała także pełnienie funkcji menedżerskiej (wobec jej braku), wykazały, że czynnik ten istotnie różnicował nasilenie intencji do wszystkich trzech form przekształcania pracy, przy czym najsilniejszy efekt odnotowano dla poszukiwania wyzwań (zob. tabela E1). To kolejny wynik (por. badanie 1 i 2), który wskazuje, że pełnienie roli menedżerskiej zwiększa prawdopodobieństwo przekształcania pracy, zwłaszcza w postaci poszukiwania wyzwań.

Tabela E1

Wyniki analiz regresji dla aktywizacji przywództwa tożsamościowego, aktywizacji większej identyfikacji z zespołem i pełnienia lub nie pełnienia funkcji menedżera (jako zmienna kontrolowana) oraz trzech typów przekształcania pracy w badaniu 3

Predyktor → Zmienna zależna	β (SE)	95% CI dla β	Z
Zwiększenie przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,12 (0,04)***	[0,06; 0,19]	3,56
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,17 (0,04)***	[0,10; 0,23]	4,8
Zwiększenie identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	0,08 (0,04)*	[0,01; 0,15]	2,24
Interakcja zwiększonego przywództwa tożsamościowego i zwiększonej identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów społecznych pracy	-0,04 (0,04)	[-0,10; 0,03]	-0,99
Zwiększenie przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,06 (0,04)	[-0,01; 0,13]	1,69
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,16 (0,03)***	[0,10; 0,23]	4,75
Zwiększenie Identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	0,05 (0,04)	[-0,02; 0,12]	1,48
Interakcja zwiększonego przywództwa tożsamościowego i zwiększonej identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie zasobów strukturalnych pracy	-0,00 (0,04)	[-0,07; 0,07]	-0,04
Zwiększenie przywództwa tożsamościowego → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,07 (0,04)*	[0,01; 0,14]	2,1
Pełnienie funkcji menedżera → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,22 (0,03)***	[0,16; 0,29]	6,64
Zwiększenie identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,06 (0,04)	[-0,01; 0,13]	1,81
Interakcja zwiększonego przywództwa tożsamościowego i zwiększonej identyfikacji z zespołem → Przekształcanie pracy: poszukiwanie wyzwań pracy	0,01 (0,04)	[-0,06; 0,08]	0,32

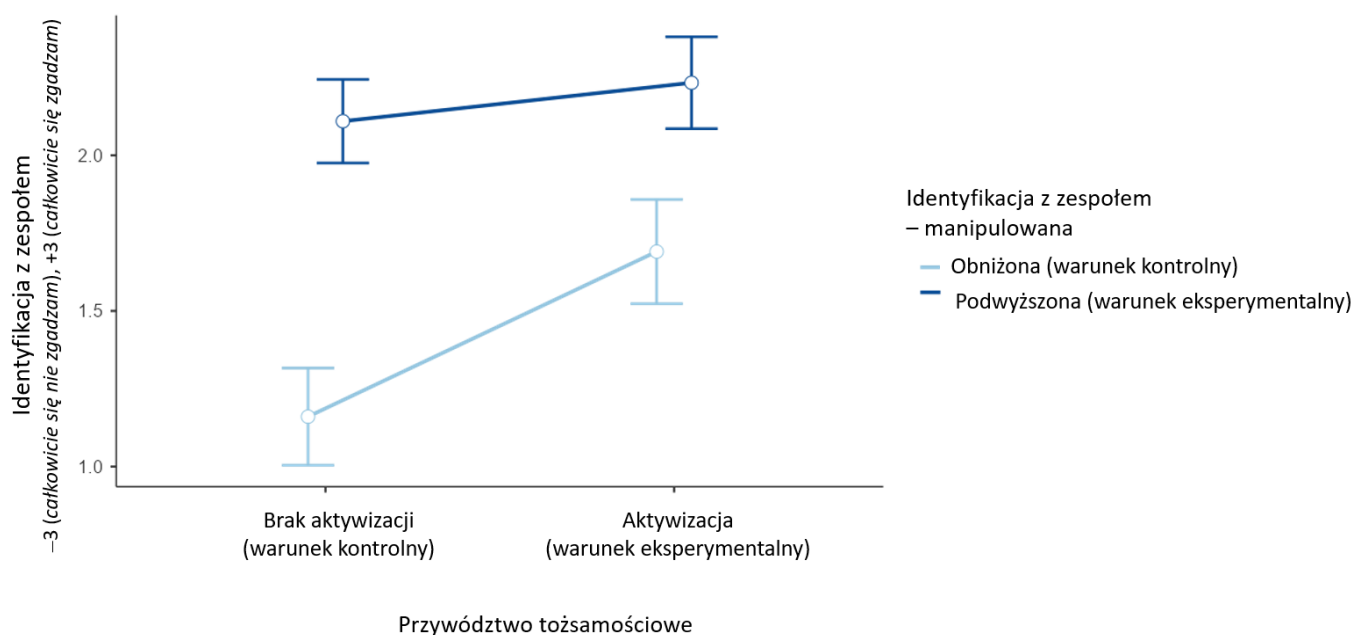
Adnotacja. Warunki badawcze (aktywizacja przywództwa tożsamościowego, aktywizacja większej identyfikacji z zespołem oraz pełnienie lub nie pełnienie funkcji menedżera) zostały zakodowane w następujący sposób: -0,5 (kontrola/brak funkcji menedżera) oraz 0,5 (aktywizacja/menedżer).

N dla grupy pracowników nie pełniących funkcji menedżera = 395; *N* dla grupy menedżerów = 390. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Wreszcie, w ostatnim kroku wykonałam analizę eksploracyjną, aby przetestować, czy manipulacja identyfikacją z zespołem analizowana niezależnie od przywództwa tożsamościowego skutkowałą nasileniem identyfikacji u osób badanych. Identyfikację z zespołem (pomiar kwestionariuszowy) potraktowałam jako zmienną zależną w układzie analitycznym 2×2 . W grupie z aktywacją przywództwa tożsamościowego poziom identyfikacji był wyższy w warunku podwyższonej identyfikacji niż w warunku obniżonej ($\beta = 0,23$; $SE = 0,05$; $p < 0,001$; 95% CI [0,14; 0,33]). Efekt ten okazał się jednak istotnie silniejszy w warunku kontrolnym – bez aktywacji przywództwa tożsamościowego: $\beta = 0,41$; $SE = 0,05$; $p < 0,001$; 95% CI [0,32; 0,50]; zob. rysunek E1.

Rysunek E1

Identyfikacja z zespołem w zależności od warunku badawczego. Analizy eksploracyjne badania 3



Adnotacja. Wykres prezentuje 95% przedziały ufności.