

Dr hab. Beata A. Basińska, prof. uczelni  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechnika Gdańska  
Narutowicza 11/12  
80-233 Gdańsk

Gdańsk, 27 maja 2026

### **Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Marszałek**

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

**przygotowanej pod kierunkiem promotora głównego dr hab. Sylwiusza Retowskiego,  
prof. Uniwersytetu SWPS i promotorki pomocniczej dr Marty Rocznińskiej**

**Instytut Psychologii SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny**

Recenzja została wykonana na podstawie pisma Dyrektora Instytutu Psychologii prof. dr hab. Pawła Ostaszewskiego z dn. 18 marca 2026 w związku z prośbą Rady Naukowej Instytutu Psychologii Uniwersytetu SWPS o ocenę rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Marszałek „Wpływ przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem na społeczne przekształcanie pracy” w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora. Celem recenzji jest stwierdzenie czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.).

#### *1. Ocena ogólna dysertacji*

W rozprawie doktorskiej Pani mgr Magdalena Marszałek dokonując przeglądu literatury, zidentyfikowała dwie luki badawcze. Tak więc, celem pracy było pogłębienie wiedzy dotyczące pozytywnych uwarunkowań (pozytywnych czynników społecznych) poszukiwania zasobów społecznych oraz mechanizmu wyjaśniającego relację pomiędzy stylem przywództwa tożsamościowego lidera a zaangażowaniem w poszukiwanie zasobów społecznych pracowników poprzez ich identyfikację z zespołem.

Do rozwiązania problemu naukowego Doktorantka zaprojektowała i przeprowadziła 3 badania. Pierwsze badanie w panelu korelacyjnym z dwoma punktami pomiarowymi odległymi o nieco ponad miesiąc ( $n = 777$ ) testowało pośredniczącą funkcję identyfikacji z zespołem pomiędzy stylem przywództwa tożsamościowego a poszukiwaniem zasobów społecznych przez pracowników. Dwa kolejne to badania zostały przeprowadzone w planie eksperymentalnym. Jedno dotyczyło aktywizacji przywództwa tożsamościowego lidera w relacji do identyfikacji pracowników z zespołem ( $n = 287$ ) i zawierało grupę kontrolną. Kolejne badanie eksperymentalne obejmowało manipulację przywództwem

tożsamościowym, a także identyfikacją z zespołem, oraz ich interakcję w odniesieniu do intencji poszukiwania zasobów społecznych (n = 799).

Do atutów przedłożonej do recenzji dysertacji należą:

- plan metodologiczny badań uwzględniający badanie korelacyjne semi-podłużne oraz dwa badania eksperymentalne testujące współzmiennność i relacje przyczynowo-skutkowe;
- przeprowadzona etapowo analiza empiryczna w pogłębiony sposób (ocena modeli pomiarowych, analiza modeli strukturalnych, analizy uzupełniające).
- rozszerzenie teorii wymagania – zasoby pracy o dwa pozytywne zasoby społeczne, tj. przywództwo tożsamościowe i identyfikację z zespołem;
- kontrastowanie przywództwa tożsamościowego z przywództwem transformacyjnym;
- wyjaśnienie mechanizmu pośredniczącego teorii zachowania zasobów (COR) jako akumulacji zasobów.

Dysertacja ma też słabsze strony:

- niewystarczające odwołanie do wymiarów kultury indywidualizmu vs kolektywizmu;
- formalna strona pracy dotycząca kolejności lub uszczegółowienia treści, a także tworzenia spisu treści, co nieznacznie utrudniało odbiór pracy;
- wykorzystanie teorii zachowania zasobów jako spirali zysków.

Zaprezentowane atuty pracy zdecydowanie przewyższają jej ograniczenia, stąd moja ogólna ocena rozprawy doktorskiej jest pozytywna. Poniżej przedstawiam argumenty za taką oceną, odwołując się do etapów procesu badawczego, tj. opisu ram teoretycznych, metodologii projektu badawczego, analizy wyników, ich omówienia oraz kontrybucji dla rozwoju wiedzy w dyscyplinie psychologia.

## *2. Ocena poszczególnych etapów procesu badawczego podjętego w dysertacji*

### *2.1. Ramy teoretyczne problemu badawczego i model koncepcyjny*

W pracy zaprezentowano dwa podejścia w rozumieniu koncepcji przekształcania pracy, amerykańskie (Wrzesniewski i Dutton, 2001) i europejskie (Tims i Bakker, 2010; Tims i in., 2022). Doktorantka wybrała podejście Tims i Bakker (2010) osadzając to w teorii wymagania – zasoby pracy (job demands – resources theory, JD-R, Baker i Demerouti, 2017, 2023). Podkreślając proaktywność działań przekształcania pracy, szczególnie dla ścieżki motywacji do pracy w modelu JD-R, pokazała jego sprawczą rolę w dążeniu do dopasowania wymagań i zasobów pracy do potrzeb pracownika. Ograniczyła jednak czteroczynnikową koncepcję przekształcania pracy do trzech wymiarów, czyli poszukiwania zasobów strukturalnych, poszukiwania wyzwań i poszukiwania zasobów społecznych. Te ostatnie stały się centralnym efektem i przedmiotem pracy badawczej. Pominięcie unikania wymagań zostało uzasadnione jako całkowicie odmienny sposób dopasowywania pracy do pracownika poprzez strategie redukujące i reaktywne, a nie poprzez wykorzystanie potencjału pozytywnego i proaktywnego (s.51). Ponadto błędnie nazwała unikanie wymagań mechanizmem obronnym (działanie nieintencjonalne, nieuświadomione), a dalej, już w sposób prawidłowy, strategią radzenia sobie (działanie ukierunkowane na osiągnięciu celu) (s. 30).

Prezentując lukę badawczą Pani magister Magdalena Marszałek przy wskazaniu pozytywnych czynników społecznych wylistowała wiele typów przywództwa, m. in. transformacyjne, służebne, pokorne, wzmacniające oraz LMX czyli model wymiany lider – członek (s.35), a także przywództwo autentyczne (s. 50). Na tym tle nie omówiła koncepcji pozytywnego przywództwa.

Podstaw pogłębionego zrozumienia mechanizmów optymalizacji pracy poszukiwała w spirali przyrostu zasobów i akumulacji pozytywnych zasobów społecznych (w odniesieniu do koncepcji COR Hobfolla i in., 2018). Ten teoretycznie wyjaśniany mechanizm może ukazać potencjał przekształcania pracy (szczególnie poszukiwania zasobów społecznych) w generowaniu wzrostu istniejących i kreowaniu nowych zasobów, zarówno organizacyjnych, jak i osobistych. W tej części zabrakło mi rysunku modelu teoretycznego, który może być testowany w badaniach empirycznych. Także można było pokazać potencjalne relacje zwrotne, które jak słusznie zauważa Doktorantka, odzwierciedlałyby spiralę przyrostu zasobów w perspektywie czasu.

Jak wynika z dostępnego przeglądu systematycznego (Tummers i Bakker, 2021) spośród 139 badań dotyczących stylów przywództwa, aż 21% z nich przyjmowało styl przywództwa transformacyjnego, a 17% styl przywództwa LMX. Obie koncepcje zostały omówione w sposób oszczędny, ale nie znalazłam wystarczającego uzasadnienia dla wyboru przywództwa transformacyjnego jako zmiennej kontrolnej w przyszłym modelu badawczym.

Fundamentami stylu przywództwa tożsamościowego jest teoria tożsamości społecznej (przynależność do zespołu) i teoria autokreacji (unikalność i inkluzywność członkostwa w zespole). W ten sposób kształtuje się poczucie tożsamości osobistej i grupowej, a także zinternalizowane poczucie wspólnej tożsamości. Styl przywództwa tożsamościowego bazuje na wzbudzaniu motywacji wewnętrznej do pracy, a nie na zewnętrznym motywowaniu do osiągania celów, jak w przypadku stylu przywództwa transformacyjnego. Spośród czterech wymiarów stylu przywództwa tożsamościowego, tj. prototypowania, wspierania, przedsiębiorczości i impresaryjności, dwa ostatnie komponenty odwołują się do kształtowania wspólnych wartości, ideałów i rytuałów, które tłumaczone są z poziomu abstrakcyjnego na materialną rzeczywistość. Zwłaszcza impresaryjność przywódcy tożsamościowego umożliwia członkom zespołu doświadczanie wspólnej tożsamości. Haslam i in. (2020) wskazują że w tym kontekście przywództwo tożsamościowe ma charakter transakcyjny, co jest bliższe podejściu LMX na poziomie grupowym, a nie indywidualnych relacji, w mniejszym stopniu jest spójne z przywództwem transformacyjnym (ukierunkowanym na wyniki organizacyjne).

W podejściu tożsamości społecznej osadzona jest również koncepcja identyfikacji z zespołem. Ważne są tu wspólna tożsamość, świadomość przynależności do zespołu, współpraca i sposób osiągania celu (wartości) i depersonalizacja, rozumiana jak utożsamianie się z normami i wartościami grupy.

## *2.2. Metodologia badań własnych i wyniki*

Celem pracy było zbadanie relacji pomiędzy stylem przywództwa tożsamościowego lidera na poszukiwanie zasobów społecznych poprzez pośredniczącą rolę identyfikacji z zespołem.

W badaniu korelacyjnym (semi-podłużne, oddzielające zmienne objaśniające - styl przywództwa tożsamościowego i transformacyjnego jako zmienna kontrolna - od mediatora i zmiennej objaśnianej)

testowano hipotezy H1-H3 dotyczące mediatora i mediacji. Uzyskały one wsparcie. Dalej zgodnie z hipotezami H4-H6 testowano komponenty przywództwa tożsamościowego, z których potwierdzono związek impresaryjności, ale nie przedsiębiorczości, z poszukiwaniem zasobów społecznych. W obu przypadkach pozytywnie zweryfikowano dla nich pośredniczenie przez identyfikację z zespołem, również po uwzględnieniu zmiennej kontrolnej (tj. przywództwo transformacyjne).

Wsparcia dla mediacyjnej funkcji identyfikacji zespołem szukano też w dwóch badaniach eksperymentalnych. W ten sposób, w eksperymentalnym badaniu 2, aktywizowane przywództwo tożsamościowe wspierało identyfikację z zespołem bardziej niż w warunku kontrolnym (H7), podobnie było w stosunku do poszukiwania zasobów społecznych (H8).

W eksperymentalnym badaniu 3 testowano hipotezy dotyczące efektów głównych i interakcji w celu potwierdzenia pozycji mediatora (H9, H10a,b oraz H11a,b). Zostały potwierdzone oba efekty główne dotyczące aktywizacji stylu przywództwa tożsamościowego i zmiennej wcześniej pełniącą funkcję mediatora, czyli aktywizacji identyfikacji z zespołem, jednak nie uzyskano wsparcia dla hipotez interakcyjnych, co nie pozwoliło w pełni uzasadnić identyfikacji z zespołem jako zasobu pośredniczącego w badanej relacji.

Za szczególnie mocną stroną prezentowanej dysertacji należy uznać weryfikację funkcji mediatora w dwóch eksperymentach, która została wcześniej wskazana w badaniu korelacyjnym w zaawansowanym panelu semi-podłużnym. Podkreśla to eksploracyjny i wyjaśniający charakter planu badawczego oraz systematycznego i docieklivego realizowania rozwiązania problemu naukowego. Ponadto badanie zostało prejerestrowane, uzyskało pozytywną opinię komisji etycznej oraz wyniki surowe zostały udostępnione na platformie Open Science Framework.

Do każdego badania oszacowano minimalną wielkość próby, m. in. korzystając z programu G\*Power 3. Nie jest jednak dla mnie wystarczająco uzasadnione dlaczego wielkość próby do modelu mediacji szacowano za pomocą regresji liniowej, a nie hierarchicznej z mediatorem w kroku drugim. Nie jest też jasne dlaczego w badaniu 1 (testowanie mediacji) i eksperymentalnym badaniu 3 (testowanie interakcji) zaprojektowano poziom mocy większy niż 0.80, podczas gdy w eksperymentalnym badaniu 2 (testowany efekt główny) ten poziom szacowano powyżej .95. W badaniu przewidziano też dropout z powodu nie spełnienia kryteriów włączenia (4 główne kryteria), jak i rzetelności odpowiedzi. Narzędzia i procedury badawcze zostały dobrze opisane (jednakże nie podano ilości itemów w Skali Przekształcania Pracy). W obu badaniach eksperymentalnych bardzo duży odsetek uczestników został wykluczony z analiz (29% i 38% odpowiednio w eksperymencie 1 i eksperymencie 2). Nie przeprowadzono porównania pomiędzy osobami rezygnującymi z pomiaru w czasie 2 i wykluczonymi z próby.

Zaznaczono, że przywództwo tożsamościowe i transformacyjne było wysoko skorelowane (nie podano wartości  $r$ , znalazłam je dopiero na s.93), co wskazuje na możliwość znacznego podobieństwa konstruktów. Ta współzmiennność nie była testowana (m. in. za pomocą VIF). Zabrakło też krótkiego opisu bardzo obszernej i szczegółowej Tabeli 4. Testowano modele uwzględniające badane zmienne i ich komponenty. Zabrakło mi testowania confirmacyjnej analizy czynnikowej z uwzględnieniem czynnika ogólnego (bifactor) zwłaszcza w odniesieniu do stylu przywództwa tożsamościowego. Na uznanie

zasługuje fakt zastosowania analizy dominacji oraz testowania w podgrupach menedżer – pracownik. Plan metodologiczny i analityczny oraz jego realizacja świadczą o dużej dojrzałości naukowej Pani mgr Magdaleny Marszałek.

### *2.3. Omówienie wyników i kontrybucja*

Kontrybucją badania 1 w panelu korelacyjnym jest udokumentowanie roli przywództwa tożsamościowego w poszukiwaniu zasobów społecznych, zwłaszcza jego podwymiarów impresaryjności i przedsiębiorczości, jako istotnego pozytywnego czynnika i aktywizatora mechanizmu pośredniczącego poprzez identyfikację z zespołem. Badanie 2 eksperymentalne udokumentowało pozytywny wpływ stylu przywództwa tożsamościowego na wzmocnienie identyfikacji z zespołem, w porównaniu z warunkiem kontrolnym. Z metodologicznego punktu widzenia, kontrybucja ta dostarcza dowodów na możliwość traktowania identyfikacji z zespołem jako mediatora w modelu teoretycznym. Natomiast badanie 3, również w planie eksperymentalnym, dokumentowało efekty główne, zarówno stylu przywództwa tożsamościowego i identyfikacji z zespołem na zwiększanie intencji do przekształcania pracy w postaci poszukiwania zasobów społecznych. Jednak nie potwierdzono efektów interakcyjnych. Tak więc w tym badaniu nie wsparto funkcji mediatora jakim jest identyfikacja z zespołem istotnego dla mechanizmu wzmacniającego poszukiwanie zasobów społecznych.

Przeprowadzone badania rozwijają teorię wymagania - zasoby pracy, a zwłaszcza ścieżkę motywacyjną. Istotą tej pracy są zasoby społeczne, ważne dla funkcjonowania zespołów, podczas gdy do tej pory większą uwagę badacze przykładali do zasobów wspierających indywidualizm pracowników. Doktorantka pokazała też kontrast pomiędzy stylem przywództwa tożsamościowego istotnego dla poszukiwania zasobów społecznych względem przywództwa transformacyjnego ważnego dla szukania zasobów strukturalnych i wyzwań. Podejście semi-podłużne pogłębione przez panele eksperymentalne dodają argumentów dla zależności przyczynowo – skutkowych, a nie tylko dotyczących współwystępowania zmiennych.

Rozwiązanie problemu naukowego niesie również możliwość zastosowań praktycznych, głównie w obszarze szkoleń i rozwijania kompetencji zarówno liderów, jak i pracowników. Kandydatka podkreśla, że wyniki badań nie tylko rozwijają teorię wymagania – zasoby pracy, ale też wskazują na potencjał synergii profilu stylu przywództwa integrującego przywództwo tożsamościowe i transformacyjne do stymulacji indywidualnych kompetencji i kolektywnej współpracy. Dodatkowo nasuwa się pytanie, jak pogodzić bycie liderem tożsamościowym i transformacyjnym, aby pobudzać i wzmacniać trzy formy przekształcania pracy przez pracowników?

W tym projekcie badawczym pominięto zaufanie do lidera, a wcześniejsze badania Krug i in. (2020), Finnis i in. (2025) i Babic i in. (2025) sugerują uzupełniający mechanizm pośredniczący. W opisie zabrakło mi porównania metodologii tych badań, zwłaszcza ich możliwego wyjścia poza panel korelacyjny. Jest to istotne w przyszłych badaniach, ponieważ może być to jeden z atrybutów lidera i jego stylu przewodzenia zespołem zintegrowany z przywództwem tożsamościowym. Również pojawia się kwestia potencjalnego dysonansu pomiędzy zaufaniem pracowników do lidera i samooceny tego zaufania przez przywódcę. Rozważenie przyszłego planu badawczego w diadach byłoby tu pomocne.

Mechanizm pośredniczący poprzez identyfikację z zespołem został częściowo wsparty i wyjaśniony w ramach teorii COR jako akumulacja pozytywnych zasobów w poszukiwaniu zasobów społecznych. Jednak warunku zwrotnego, czyli nabywania zasobów społecznych w wyniku ich wcześniejszego poszukiwania, które dalej wzmacniają identyfikację z zespołem, nie testowano w tym badaniu. Jest to obiecujący kierunek dalszych badań egzaminowania rekurencyjnego, cyklicznego procesu. Jak zauważa mgr Magdalena Marszałek, uzyskane przez nią dowody naukowe wydają się obiecujące w tym zakresie (s. 126). Dopiero wtedy moglibyśmy ocenić efektywność spirali zysków.

#### *2.4. Ograniczenia*

Zaprezentowany projekt badawczy i rozwiązanie w ten sposób problemu naukowego ma również pewne ograniczenia, których Doktorantka jest świadoma. I tak w badaniu 3 eksperymentalnym nie w pełni powiodła się sekwencyjna manipulacja (została nieintencjonalnie zakłócona). Wnioskuje więc o większą trafność ekologiczną poprzez manipulacje oparte na interwencjach realizowanych w naturalnym środowisku pracy (nie rozwinięto w tym miejscu żadnego przykładu). Również postuluje o modyfikację samej instrukcji związanej z manipulacją. Warto też podkreślić, że badanie zostało przeprowadzone na internetowej platformie badawczej Prolific w próbie pracowników amerykańskich, co ma swoje ograniczenia (motywacja zewnętrzna respondentów, czasami podkreślana nierzetelność badań, znaczny dropout w badaniach eksperymentalnych, odmienność rynku pracy oraz samej współpracy zespołowej). Jednak Doktorantka nie odwołuje się do możliwości wzmocnienia rzetelności badania z wykorzystaniem platform badawczych (rekomendacje Aguinis i in. 2021, Holtom i in. 2022), a także nie wskazuje krajów z których mogłaby pozyskać bardziej kolektywistyczne próby. Generalnie odniesienie do wymiarów indywidualizm vs kolektywizm w obszarze kultury mogłoby wspomóc interpretację uzyskanych wyników i wytyczenie dalszych kierunków badań.

#### *2.5. Dodatkowe zagadnienia*

Przedstawiona dysertacja pobudza też pytania o kontekst. Interesujące jest w jaki sposób te pozytywne zasoby społeczne, tj. przywództwo tożsamościowe i identyfikacja z zespołem, mogą funkcjonować w kontekście pracy zdalnej lub hybrydowej.

Kolejna kwestia to jest wspólna wariancja pomiędzy poszukiwaniem zasobów społecznych, dzieleniem się wiedzą i otrzymywaniem wsparcia. Nie chodzi wyłącznie o kierunek responsywności, ale też o bliskość pojęciową, co wymaga głębszego wyjaśnienia.

Ponadto przyjęty styl przywództwa tożsamościowego, jako sposób działania lidera, uaktywnia bezpieczeństwo psychologiczne, a dalej staje się katalizatorem poszukiwania zasobów społecznych, zwłaszcza w postaci proszenia o informację zwrotną. Interesuje mnie uzasadnienie, dlaczego w projekcie badawczym pominięto bezpieczeństwo psychologiczne jako jeden z pozytywnych czynników społecznych.

#### *3. Strona formalna dysertacji*

Pod względem formalnym rozprawa doktorska została przygotowana poprawnie i zgodnie z przyjętymi standardami prac naukowych. Struktura pracy jest klasyczna, składa się z części teoretycznej i empirycznej. Wywód prowadzony jest w sposób spójny i konsekwentny. Język pracy ma charakter

naukowy i jest zdecydowanie komunikatywny (poprawność stylistyczna i gramatyczna). Ponadto dysertacja opatrzona jest bogatym i aktualnym spisem literatury, w którym tylko cztery cytowane prace są w języku polskim. Pokazuje to potencjał do popularyzacji koncepcji przekształcania pracy opartej na dowodach naukowych. Cytowania oraz bibliografia sporządzone są w stylu APA (z drobnymi wyjątkami w tekście, gdy do nazwisk dodane są pierwsze litery imion np. H. Wang i in., 2016, M. Roczniowska i Marszałek, 2023; J.C. Turner i in., 1987). Podrozdziały czwartego rzędu (np. 2.1.2.1.) nie są uwzględnione w spisie treści. Nie jest jasny powód pojawienia się Przywództwa tożsamościowego jako obiecującego stylu dla przekształcania pracy (podrozdział 1.2.3.), a dopiero dalej wprowadzenie samego konstruktów przywództwa tożsamościowego (rozdział 1.3.). Czasami zdarzają się powtórzenia (np. s. 93, s. 128). Jednak strona edytorska pracy nie budzi większych zastrzeżeń.

#### 4. Konkluzja

Podsumowując, zgodnie z kryteriami określonymi w art. 187 Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki w dyscyplinie psychologia oraz pokazuje jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

W związku z tym stwierdzam, że przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pani mgr Magdaleny Marszałek pt. „Wpływ przywództwa tożsamościowego oraz identyfikacji z zespołem na społeczne przekształcanie pracy” stanowi oryginalne rozwiązanie naukowe i wnosi wkład teoretyczny w rozwój wiedzy w dyscyplinie psychologia. Doktorantka wykazała się wiedzą teoretyczną z zakresu dyscypliny naukowej psychologia, a także umiejętnościami niezbędnymi do prowadzenia pracy naukowej. Biorąc powyższe pod uwagę wnioskuję do Rady Naukowej Instytutu Psychologii Uniwersytetu SWPS o dopuszczenie Pani mgr Magdaleny Marszałek do dalszych etapów przewodu doktorskiego.



/Beata A. Basińska/

#### *Bibliografia*

- Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. (2021). MTurk research: Review and recommendations. *Journal of Management*, 47(4), 823-837.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273- 285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Routledge.

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & 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, 103-128.
- Holtom, B., Baruch, Y., Aguinis, H., & A Ballinger, G. (2022). Survey response rates: Trends and a validity assessment framework. *Human Relations*, 75(8), 1560-1584.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Twemlow, M., & 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.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.