



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Ciemna triada osobowości w środowisku pracy : perspektywa interakcyjna

Author: Elżbieta Sanecka

Citation style: Sanecka Elżbieta. (2020). Ciemna triada osobowości w środowisku pracy : perspektywa interakcyjna. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



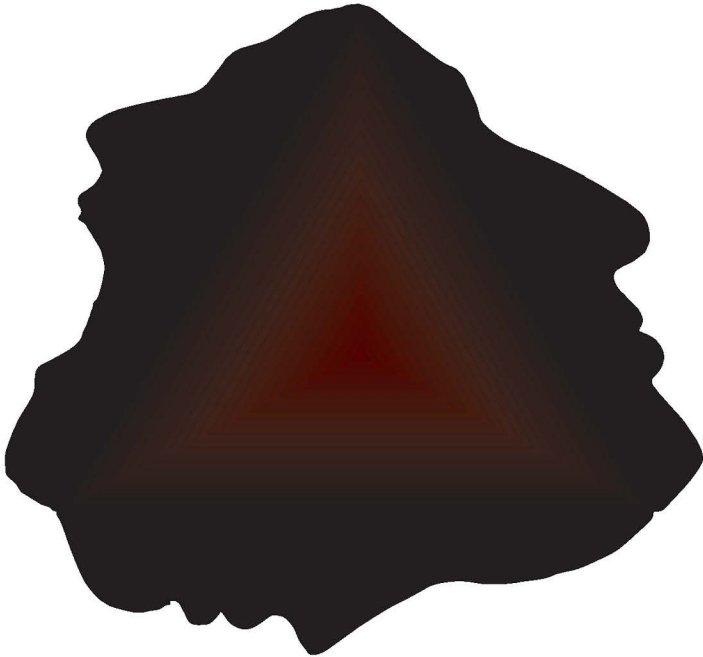
Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Elżbieta Sanecka

**CIEMNA TRIADA OSOBOWOŚCI
W ŚRODOWISKU PRACY
PERSPEKTYWA INTERAKCYJNA**



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
WYDAWNICTWO

**Ciemna triada osobowości
w środowisku pracy
Perspektywa interakcyjna**

Elżbieta Sanecka

**Ciemna triada osobowości
w środowisku pracy
Perspektywa interakcyjna**

Recenzent
Barbara Mróz

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Osobowość w środowisku pracy	15
1.1. Podejście cechowe	15
1.1.1. Jasna strona osobowości	15
1.1.2. Ciemna strona osobowości	19
1.2. Podejście interakcyjne	25
1.2.1. Charakterystyka i główne koncepcje	25
1.2.2. Teoria aktywacji cech osobowości	28
1.3. Podsumowanie	33
2. Ciemna triada osobowości	35
2.1. Ciemna triada jako konstrukt obejmujący makiawelizm, narcyzm i psychopatię	35
2.2. Podejście unifikacyjne i dyskryminacyjne w badaniach ciemnej triady	38
2.3. Ciemna triada a inne modele osobowości	43
2.4. Behawioralne korelaty ciemnej triady	47
2.5. Ciemna triada w środowisku pracy	50
2.6. Podsumowanie	62
3. Postawy wobec pracy	63
3.1. Satysfakcja z pracy	64
3.2. Przywiązanie do organizacji	70
3.3. Uwarunkowania satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji	77

3.3.1.	Czynniki sytuacyjne a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji	77
3.3.2.	Cechy osobowości a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji	79
3.3.2.1.	Ciemna triada osobowości a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji	82
3.4.	Podsumowanie	86
4.	Zachowania organizacyjne	87
4.1.	Zachowania obywatelskie w organizacji	88
4.2.	Zachowania kontrproduktywne w organizacji	97
4.3.	Uwarunkowania zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji	109
4.3.1.	Postawy wobec pracy a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji	110
4.3.2.	Czynniki sytuacyjne a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji	112
4.3.3.	Cechy osobowości a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji	114
4.3.3.1.	Ciemna triada osobowości a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji	119
4.4.	Podsumowanie	123
5.	Problem i metodologia badań własnych	125
5.1.	Problem i cel badań	125
5.2.	Pytania i hipotezy badawcze	129
5.3.	Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja	148
5.4.	Narzędzia badawcze	152
5.5.	Osoby badane i procedura badawcza	160
6.	Wyniki badań własnych	163
6.1.	Analizy wstępne	163
6.2.	Ciemna triada osobowości a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne	165
6.4.	Postawy wobec pracy a zachowania organizacyjne	170
6.5.	Zmienne sytuacyjne jako moderatory relacji między cechami ciemnej triady osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi	173
6.5.1.	Moderatory specyficzne dla postaw	173
6.5.1.1.	Posiadana władza w organizacji jako moderator	173
6.5.1.2.	Status materialny w organizacji jako moderator	178
6.5.2.	Moderatory specyficzne dla zachowań	180
6.5.2.1.	Ograniczenia organizacyjne jako moderator	180
6.5.2.2.	Postrzegana polityka organizacyjna jako moderator	181

6.5.2.3.	Konflikt interpersonalny w miejscu pracy jako moderator . . .	182
6.5.2.4.	Wymiana między przełożonym a podwładnym jako moderator	185
6.5.3.	Moderatory uniwersalne dla postaw i zachowań	186
6.5.3.1.	Naruszenie kontraktu psychologicznego jako moderator	186
6.5.3.2.	Autonomia w miejscu pracy jako moderator	190
6.6.	Postawy wobec pracy jako mediator relacji między cechami ciemnej triady osobowości a zachowaniami organizacyjnymi	191
6.7.	Cechy ciemnej triady i czynniki sytuacyjne jako predyktory postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych	195
7.	Interpretacja	201
7.1.	Interpretacja wyników badań własnych i wnioski	201
7.2.	Ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki dalszych badań	211
7.3.	Znaczenie przeprowadzonych badań i implikacje praktyczne	218
Aneks	221
Bibliografia	227
Summary	263
Zusammenfassung	265

Wprowadzenie

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że chociaż badanie „ciemnej” strony osobowości ma długą tradycję, to w obszarze psychologii pracy i organizacji większego znaczenia nabrało dopiero w ostatnich dwóch dekadach. W tym okresie sformułowano liczne propozycje ujmowania potencjalnie dezadaptacyjnych właściwości dyspozycyjnych w kontekście organizacyjnym w postaci pojedynczych cech lub złożonych modeli teoretycznych, często wywodzących się z nozologicznej klasyfikacji zaburzeń osobowości (Harms, Spain, 2015). Status najpowszechniej stosowanej taksonomii „ciemnych”, dysfunkcyjnych, toksycznych cech osobowości zyskała jednak tylko jedna z nich – ciemna triada (CT), obejmująca trzy społecznie niepożądane konstrukty, badane na poziomie subklinicznym: makiawelizm, narcyzm oraz psychopatię. Cechy te łączą: antyspołeczny charakter, skłonność do autopromocji i agresji, chłód emocjonalny oraz dwulicowość (Paulhus, Williams, 2002). Wyróżniki klasyfikacji autorstwa Delroya Paulhusa i Kevina Williama stanowią wzajemne empiryczne ząbienie się składowych triady przy ich jednoczesnej odrębności, a także relatywnie umiarkowany stopień ogólności w porównaniu z innymi propozycjami konceptualnymi (Spain, Harms, LeBreton, 2014). Atrybuty te przyczyniły się do tego, że ze wspomnianego modelu „ciemnych” cech osobowości chętnie korzysta się w badaniach poświęconych dyspozycyjnemu uwarunkowaniu różnego rodzaju zmiennych organizacyjnych.

Pomimo stopniowo wzrastającej popularności ciemnej triady dotychczasowa perspektywa badawcza wydaje się znacznie zawężona. W obręb większości analiz prowadzonych w obszarze psychologii pracy i organizacji włączane są jedynie pojedyncze komponenty opisywanej taksonomii. Brakuje natomiast prac, w których uwzględniane byłyby jednocześnie wszystkie elementy triady, co pozwoliłoby

na uwypuklenie występujących między nimi różnic i podobieństw. Dodatkowo zgodnie z tezą mówiącą, że ciemne, toksyczne cechy osobowości są lepszymi predyktorami „ciemnych” zachowań organizacyjnych (Spain i in., 2014), przeważają badania dotyczące zależności między makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią a negatywnie ocenianymi, nieetycznymi działaniami, podejmowanymi w kontekście zawodowym. Zaniedbywana jest natomiast problematyka powiązań ciemnej triady z pozytywnie ewaluowanymi czynami podejmowanymi przez pracowników i postawami wobec pracy, a w prowadzonych dociekaniach empirycznych zazwyczaj nie są uwzględniane właściwości środowiska pracy. Tymczasem określone czynniki organizacyjne mogą wzmacniać bądź osłabiać toksyczność cech triady (Jonason, Wee, Li, Jackson, 2014). W rezultacie w nowszych opracowaniach teoretycznych pojawiają się rekomendacje co do włączenia w obręb projektowanych modeli badawczych właściwości sytuacyjnych w charakterze moderatorów (por. Cohen, 2016; Gaddis, Foster, 2015; Schyns, 2015). Przyjmuje się, że takie podejście umożliwi bardziej kompleksowe ujęcie sposobu funkcjonowania osób z wysokim nasileniem makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii w miejscu pracy.

W odpowiedzi na przywołane ograniczenia wcześniejszych badań prezentowana praca stanowi zatem próbę zastosowania perspektywy interakcyjnej w rozważaniach dotyczących postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych, jakie podejmują osoby z ciemną triadą. Chociaż podobnie jak we wcześniejszych opracowaniach empirycznych komponenty triady zajmują tu centralną pozycję, to w myśl teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (Trait Activation Theory, TAT; Tett, Burnett, 2003) zaakcentowano również rolę czynników sytuacyjnych. Oprócz tego skoncentrowano się nie tylko na negatywnych, kontrproduktywnych czynach dokonywanych przez pracowników z wysokim poziomem cech triady, ale dodatkowo analizowano relacje makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii z pozytywnie ewaluowanymi działaniami i postawami, jakie przejawiają pracownicy – zachowaniami obywatelskimi w organizacji, satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.

Prezentowana monografia powstała na podstawie pracy doktorskiej zatytułowanej *Ciemna triada osobowości, postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne*, napisanej pod kierunkiem prof. UŚ dr hab. Ireny Pilch i obronionej we wrześniu 2018 roku w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Monografia zawiera zaktualizowane oraz poszerzone o najnowsze doniesienia badawcze informacje dotyczące osobowości w środowisku pracy, ciemnej triady osobowości, postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Dodatkowo zarówno w częś-

ci teoretycznej, jak i empirycznej monografii uwzględniono zagadnienia dotyczące specyfiki funkcjonowania pracowników zatrudnionych na polskim rynku pracy.

Niniejsze opracowanie obejmuje siedem rozdziałów. W pierwszym odniesiono się do podstawowych zagadnień teoretycznych związanych z ujmowaniem osobowości w środowisku pracy. Przedstawiono dwa dominujące podejścia w analizach dotyczących osobowości w kontekście organizacyjnym. Pierwsze opiera się na wyodrębnieniu, zazwyczaj w ramach złożonych modeli teoretycznych, „jasnych” i „ciemnych” cech osobowości, reprezentujących dymensje oceniane zwykle jako potencjalnie adaptacyjne lub dezadaptacyjne. Drugie podejście ma natomiast charakter interakcyjny, a w jego obrębie znaczącą rolę w ostatnich dwóch dekadach odgrywa teoria aktywacji cech osobowości w środowisku pracy. Podsumowując, zwrócono uwagę na zasadność łączenia obu perspektyw w pracach badawczych.

Rozdział drugi koncentruje się wokół problematyki ciemnej triady (CT) jako najczęściej wykorzystywanej taksonomii, służącej do opisu ciemnej strony osobowości. Rozpoczęto go od przywołania ogólnej charakterystyki ciemnej triady, rozumianej jako konstelacja trzech odrębnych, choć jednocześnie ząbiebiających się, społecznie niepożądanych właściwości dyspozycyjnych: makiawelizmu, narcyzmu oraz psychopatii (Paulhus, Williams, 2002). Zaprezentowano także i porównano dwa alternatywne sposoby ujmowania opisywanego konstruktów, pojawiające się w opracowaniach z zakresu psychologii osobowości – unifikacyjne i dyskryminacyjne. To ostatnie jako umożliwiające zaakcentowanie unikalnych powiązań cech ciemnej triady z innymi zmiennymi zastosowane zostało w prezentowanej pracy. W dalszej części rozdziału dokonano próby usytuowania ciemnej triady względem uznanych strukturalnych modeli osobowości, w tym między innymi Wielkiej Piątki oraz modelu sześcioczynnikowego HEXACO. Następnie na podstawie danych pochodzących z dotychczasowych badań empirycznych w zbiorczy sposób zestawiono behawioralne korelaty makiawelizmu, narcyzmu oraz psychopatii. W rozdziale tym szczególny nacisk położony został na zagadnienia związane z funkcjonowaniem osób z cechami ciemnej triady w środowisku pracy.

W rozdziale trzecim podjęto tematykę postaw wobec pracy. Wyjaśniono w nim pojęcia satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, uwzględniając najważniejsze problemy terminologiczne. Na podstawie literatury przedmiotu wyodrębniono i opisano dwie podstawowe kategorie uwarunkowań postaw wobec pracy: uwarunkowania osobowościowe i uwarunkowania sytuacyjne. Przytoczono również wyniki

badan dotyczących zależności między składowymi ciemnej triady a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.

Rozdział czwarty poświęcono zachowaniom organizacyjnym. Zaprezentowano w nim dwa podstawowe rodzaje dobrowolnych działań, jakie podejmują pracownicy: zachowania obywatelskie oraz zachowania kontrproduktywne w organizacji. Przywołano definicje obydwu konstruktów, które porównano z pokrewnymi pojęciami, wyodrębnianymi przez teoretyków i badaczy. Następnie opisano główne czynniki uznawane za leżące u podstaw zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji z podziałem na postawy wobec pracy oraz uwarunkowania sytuacyjne i osobowościowe. Rozdział kończy zestawienie wcześniejszych ustaleń badawczych odnoszących się do roli, jaką odgrywają cechy triady w predykcji wymienionych kategorii zachowań organizacyjnych.

Trzy ostatnie rozdziały tworzą część empiryczną niniejszej pracy. W rozdziale piątym zaprezentowano metodologiczne podstawy badań własnych poświęconych analizie zależności między cechami ciemnej triady, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi z perspektywy interakcyjnej. Dwa kolejne rozdziały zawierają omówienie uzyskanych wyników. W badaniu, przeprowadzonym na grupie 434 pracowników, analizowano bezpośrednie powiązania cech ciemnej triady osobowości z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi oraz bezpośrednie zależności postaw wobec pracy z zachowaniami organizacyjnymi. Zgodnie z założeniami teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (TAT) testowano moderacyjną rolę zmiennych sytuacyjnych w odniesieniu do relacji cech ciemnej triady z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Opierając się na wcześniejszych doniesieniach empirycznych, w badaniu uwzględniono sześć czynników (wskazówek) sytuacyjnych, odnoszących się do właściwości środowiska pracy: posiadaną formalną władzę w organizacji (rozumianą jako zajmowanie stanowiska kierowniczego lub niekierowniczego), status materialny w organizacji, ograniczenia organizacyjne, postrzeganą politykę organizacyjną, konflikt interpersonalny w miejscu pracy, wymianę między przełożonym a podwładnym, naruszenie kontraktu psychologicznego oraz autonomię w miejscu pracy. Ponadto sprawdzano, czy postawy wobec pracy mediują relacje między cechami ciemnej triady a zachowaniami organizacyjnymi. Otrzymane wyniki pozwoliły na częściowe potwierdzenie hipotez badawczych dotyczących bezpośrednich powiązań między zmiennymi oraz zależności mediacyjnych i moderacyjnych. Ze względu na relatywnie nieznaczną siłę odnotowanych efektów pośrednich zaproponowano modyfikację modelu badawczego,

uwzględniającą bezpośrednie zależności między czynnikami sytuacyjnymi a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Pracę zamyka dyskusja dotycząca otrzymanych wyników ze wskazaniem ograniczeń przeprowadzonych badań, kierunków przyszłych badań oraz implikacji praktycznych.

1. Osobowość w środowisku pracy

Badanie cech osobowości w kontekście organizacyjnym ma długą historię. Choć w ostatnich 20 latach sceptycyzm w odniesieniu do znaczenia osobowościowych uwarunkowań postaw wobec pracy oraz zachowań organizacyjnych coraz częściej zastępuje podejście akcentujące rolę cech osobowości i innych różnic indywidualnych w środowisku pracy (Barrick, Mount, 2005; Judge i in., 2008), to wykorzystanie cech osobowości w predykcji zmiennych organizacyjnych nadal stanowi przedmiot debaty naukowej (Barrick, Mount, Judge, 2001). Jednocześnie w obszarze psychologii pracy i organizacji oraz psychologii osobowości stopniowo zarysowują się nowe kierunki badawcze, których rozwinięcie może częściowo zniwelować ograniczenia płynące z zastosowania właściwości dyspozycyjnych w charakterze predyktorów postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych (Ones i in., 2007). W szczególności coraz większe zainteresowanie badawcze budzi z jednej strony „ciemna” strona osobowości (analizowana w ramach podejścia cechowego i kontrastowana z tak zwaną „jasną” stroną osobowości), a z drugiej – podejście interakcyjne. Obydwie perspektywy badawcze zaprezentowane zostały w niniejszym rozdziale.

1.1. Podejście cechowe

1.1.1. Jasna strona osobowości

Osobowość jako predyktor wykonania pracy (*job performance*), w polskich publikacjach opisywanego też jako wyniki (w) pracy (Chirkowska-Smolak, 2012), a także postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych, przez długi okres (od połowy lat sześćdziesiątych

dwudziestego wieku) oceniano krytycznie (Guion, Gottier, 1965; Michel, 1996/1968). Główny zarzut odnosił się do nieuwzględniania znaczenia czynników sytuacyjnych w ekspresji cech osobowości w środowisku pracy i podejmowaniu zachowań organizacyjnych (Davis-Blake, Pfeffer, 1989). Oprócz tego w debacie naukowej dotyczącej znaczenia osobowości w miejscu pracy kwestionowano użyteczność stosowania miar osobowościowych w selekcji personelu ze względu na ich niską trafność predykcyjną i problemy związane z fałszowaniem odpowiedzi przez badanych (Morgeson i in., 2007). Zasadność badania zmiennych dyspozycyjnych w kontekście organizacyjnym podważano również ze względu na słabą siłę związków cech osobowości i zachowań organizacyjnych odnotowywaną w kolejnych badaniach empirycznych. Ze względu na liczne ograniczenia, towarzyszące pomiarowi cech osobowości w środowisku pracy, rekomendowano różne alternatywne rozwiązania. Sugerowano zastąpienie lub uzupełnienie testów opartych na samoopisie badaniem konkretnych zachowań, wskazujących obecność określonej cechy, a także zalecano diagnozę jedynie wybranych cech osobowości, odnoszących się do konkretnego stanowiska pracy (Chirkowska-Smolak, 2012).

Znaczącą zmianę w ocenie zasadności badania osobowościowych uwarunkowań postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych przyniosły dopiero wprowadzenie i popularyzacja w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych pięcioczynnikowego modelu osobowości (PMO, tak zwanej Wielkiej Piątki), powstałego w wyniku przyjęcia podejścia leksykalnego oraz podejścia psychometrycznego (kwestionariuszowego) w obrębie teorii osobowości (Szarota, 2008). Spośród wielu modeli, wypracowanych w ramach nurtu kwestionariuszowego celem opisu pięciu cech i ich organizacji, najbardziej znaną i mającą najlepszą podbudowę empiryczną jest propozycja Paula Costy i Roberta McCrae'a (1992; Strus, Ciecuch, 2014). Na drodze analizy czynnikowej badacze wyodrębnili pięć wielkich czynników osobowości, które potraktowali jako uniwersalne kulturowo wymiary. Pięć wyłonionych podstawowych cech osobowości to: neurotyczność, otwartość na doświadczenia, ugodowość, ekstrawersja oraz sumienność (McCrae, Costa, 1987; 2005).

Model pięcioczynnikowy miał, jak się okazało, istotne zalety. Z jednej strony umożliwił syntezę i integrację różnych teorii cech, a z drugiej – pozwolił na uporządkowanie dotychczasowej wiedzy o osobowości dzięki wyznaczeniu ram jej systematycznego opisu (Szarota, 2008). Jego wprowadzenie miało również istotne implikacje dla poszczególnych subdyscyplin psychologii. W obszarze psychologii pracy i organizacji przyczyniło się do eksplozji badań nad osobowościowymi wyznacznikami postaw i zachowań w miejscu pracy (Furnham, 2008; Schneider,

2007) oraz pozwoliło na potwierdzenie użyteczności pomiaru cech osobowości w kontekście organizacyjnym (Hogan, Barrett, Hogan, 2007; Barrick, Mount, Judge, 2001). Model pięcioczynnikowy zajmuje obecnie dominującą pozycję w badaniach w środowisku pracy (Burch, Anderson, 2009; Saucier, Goldberg, 2003) i jest szeroko wykorzystywany w analizie wyników pracy, które mogą być konceptualizowane wielowymiarowo – nie tylko jako wyniki związane z zadaniem, ale także jako działania podejmowane dobrowolnie: zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji. Jego komponenty są odnoszone do szerokiego spektrum kryteriów organizacyjnych, w tym między innymi: motywacji do pracy, postaw wobec pracy (najczęściej satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji), przywództwa, władzy, zachowań politycznych i wywierania wpływu w organizacji, stresu i radzenia sobie z nim, efektywności zespołów pracowniczych, wypadków w miejscu pracy, konfliktów i negocjacji (Judge i in., 2008). Wyniki metaanaliz, w których analizowano związki właściwości osobowościowych z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi, potwierdzają wartość PMO, traktowanego jako zestaw pięciu nieortogonalnych wymiarów, w wyjaśnianiu funkcjonowania jednostek w sferze zawodowej oraz w predykcji zmiennych organizacyjnych (Ones i in., 2007).

Pomimo znacznej popularności, potencjału integracyjnego i uniwersalizmu model pięcioczynnikowy stał się przedmiotem krytyki prowadzonej z różnych perspektyw (Strus, Ciecuch, 2014). Główny zarzut wysuwany pod adresem PMO w obszarze psychologii pracy i organizacji odnosi się do tego, że model ten nie opisuje dobrze ciemnej strony osobowości. Eliminacja określeń o znaczeniu wartościującym (na przykład: „zły” czy „niebezpieczny”) na etapie badań leksykalnych doprowadziła do zawężenia najbardziej popularnych, ogólnych taksonomii cech osobowości (Spain i in., 2014). W rezultacie model pięcioczynnikowy odpowiada pozytywnemu biegunowi (jasnej stronie) osobowości, ignorując potencjalnie dysfunkcjonalne dyspozycyjne uwarunkowania postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych (Jonason, Wee, Li, 2014). Liczne metaanalizy (por. Barrick, Mount, 1991; Hurtz, Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett, Jackson, Rothstein, 1991) pokazują, że z ową jasną stroną osobowości w środowisku pracy najczęściej utożsamiana jest określona konfiguracja cech konstytuujących pięcioczynnikową taksonomię, w odniesieniu do poziomu wykonania pracy odpowiadająca przede wszystkim wysokiej sumienności, a w mniejszym stopniu – niskiemu neurotyzmowi (stabilności emocjonalnej) i wysokiej ekstrawersji (Barrick, Mount, Judge, 2001).

W nowszych opracowaniach odchodzi się od tak jednostronnego ujmowania komponentów PMO, zwracając uwagę na dysfunkcjonalność nie tylko za małego, ale też zbyt dużego nasilenia potencjalnie pozytywnych, jasnych cech osobowości wśród pracowników zajmujących zarówno stanowiska szeregowy, jak i kierownicze (Judge, Piccolo, Kosalka, 2009; Kaiser, LeBreton, Hogan, 2015; Resick i in., 2009). Zgodnie z podejściem wywodzącym się z perspektywy ewolucyjnej każda cecha modelu pięcioczynnikowego, ujmowana jako funkcjonalna, wiąże się z pewnymi kosztami i ma określone dezadaptacyjne właściwości w razie zaistnienia konkretnych czynników sytuacyjnych. Podobnie ciemne cechy osobowości, uznawane za społecznie niepożądane i dysfunkcjonalne, w określonych warunkach sytuacyjnych mogą mieć znaczenie adaptacyjne (Judge i in., 2008). Oznacza to, że optymalny (pożądany społecznie) poziom wymiarów PMO (a także innych cech, tradycyjnie klasyfikowanych jako jasne lub ciemne) uzależniony jest od specyfiki stanowiska pracy oraz właściwości organizacji i zespołu pracowniczego. Uszczegóławiając, uznawane za korzystne na poziomie indywidualnym i organizacyjnym wysokie nasilenie ekstrawersji, ugodowości, sumienności, stabilności emocjonalnej oraz otwartości na doświadczenia, w określonych warunkach sytuacyjnych może być szkodliwe. Przykładowo, chociaż wysoka sumiennność łączy się z licznymi korzyściami dla jednostki i organizacji (wysokimi wynikami w pracy, większą efektywnością w roli przywódczej, wyższą satysfakcją z pracy, niższym poziomem zachowań kontrproduktywnych w organizacji oraz mniejszą tendencją do opuszczenia organizacji), to może jednocześnie generować potencjalne koszty. Sumienne jednostki mają bowiem większe trudności z uczeniem się w początkowych fazach procesu nabywania nowych umiejętności, mają mniejsze umiejętności adaptacji do zmian, a w przypadku gdy sumienności towarzyszy niska ugodowość, przejawiają większą szorstkość w kontaktach interpersonalnych (Judge, LePine, 2007).

Drugim dominującym modelem, łączonym z jasną stroną osobowości w środowisku pracy, jest teoria kluczowych autoewaluacji (*core self-evaluations*, CSE), w ramach której wyróżniono cztery cechy osobowości wyższego rzędu, składające się na pozytywny obraz siebie: samoocenę, zgeneralizowane poczucie własnej skuteczności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli i stabilność emocjonalną (niski neurotyzm) (Judge, Bono, 2001; Judge i in., 2003). Na bardziej ogólnym poziomie kluczowe autoewaluacje, w polskich publikacjach zamiennie opisywane za pomocą terminu „podstawowe samowartościowanie” (Walczak, Derbis, 2017), traktowane są jako szeroki konstrukt osobowościowy, obejmujący podstawowe przekonania jednostki o sobie i własnym funkcjonowaniu

w świecie. W badaniach empirycznych pierwotnie traktowano je jako zmienne stanowiące dyspozycyjne źródło satysfakcji z pracy (Judge, Erez, Bono, 1998), a z czasem zaczęto łączyć z wynikami osiąganymi w miejscu pracy (Bono, Judge, 2003; Judge, Bono, 2001) oraz z wieloma innymi wskaźnikami organizacyjnymi, sugerującymi dobre przystosowanie pracownika do środowiska pracy: z motywacją zadaniową, aktywnością podczas realizacji zadania, produktywnością oraz podejmowaniem zachowań związanych z wyznaczeniem celu (Erez, Judge, 2001; Judge, 2009).

Chociaż PMO oraz (w mniejszym zakresie) teoria kluczowych autoewaluacji odgrywają kluczową rolę w opisie i wyjaśnianiu jasnej strony osobowości w środowisku pracy, to w literaturze psychologicznej podejmuje się próby wskazania innych kierunków badania zmiennych osobowościowych w sferze zawodowej. Oprócz wspomnianej wcześniej tendencji do wyróżniania potencjalnie dezadaptacyjnych właściwości „jasnych” cech osobowości w określonym kontekście sytuacyjnym, są wysuwane propozycje analizowania innych pozytywnie ewaluowanych właściwości dyspozycyjnych, mogących przynosić korzyści organizacji i innym osobom, lecz niewchodzących w skład szerszych taksonomii. Przykład takich zmiennych osobowościowych stanowią wysoka samoocena oraz osobowość proaktywna (Judge, LePine, 2007). Inne nurty, rozwijające się w ostatnim czasie w obszarze badań nad zachowaniami organizacyjnymi, koncentrują się na analizie czynników niższego rzędu w obrębie modelu pięcioczynnikowego, zmienności osobowości w czasie, a także na jej procesualnym ujęciu. Ich użyteczność wymaga jednak dalszej empirycznej weryfikacji (Judge i in., 2008).

1.1.2. Ciemna strona osobowości

Zastosowanie rozróżnienia na jasną i ciemną stronę osobowości stanowi stosunkowo nowe podejście w badaniach poświęconych osobowościowym determinantom postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych (Kaiser i in., 2015). Źródeł wzrastającego w ostatniej dekadzie zainteresowania ciemnymi cechami osobowości w środowisku pracy upatruje się głównie w głośnych przypadkach nieetycznych zachowań, jakie podejmują kluczowi decydenci w organizacjach (Brown, Treviño, Harrison, 2005). Opisy procesu „wykolejania się zarządzających” (*managerial derailment*), sugerujące, że u źródeł tego zjawiska leżą dysfunkcyjne właściwości dyspozycyjne, zainspirowały nową falę badań nad osobowościowymi uwarunkowaniami przywództwa

w organizacjach oraz nieetycznych zachowań w miejscu pracy (Hoga i in., 2010). Badacze oraz teoretycy zaczęli wysuwać kolejne propozycje opisu i klasyfikacji ciemnych cech osobowości, mające zastosowanie nie tylko w odniesieniu do przełożonych, ale też szeregowych pracowników (Gaddis, Foster, 2015; Khoo, Burch, 2008; Schyns, 2015). Wprowadzenie nowej perspektywy badawczej, wykraczającej poza paradygmat dominujący do tej pory w psychologii osobowości, oparty na badaniach z wykorzystaniem PMO, okazało się tym ważniejsze, że konstrukty odzwierciedlające ciemną stronę osobowości mają istotne znaczenie w przewidywaniu i wyjaśnianiu wyników osiąganych w pracy, a także postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych.

Mimo rosnącej w ostatnich latach popularności tematyki związanej z cechami odzwierciedlającymi ciemną stronę osobowości, literatura psychologiczna jej poświęcona jest jednak fragmentaryczna i rozproszona (Spain i in., 2014). Ciemne, społecznie niepożądane cechy osobowości analizowane są z wielu perspektyw, a do ich opisu używane są takie etykiety, jak: kontrproduktywne, subkliniczne, dysfunkcyjne (Kaiser i in., 2015). Cechy subkliniczne, spopularyzowane przez Paulhusa i Williamsa (2002), umiejscawiane są pomiędzy „normalnymi” cechami osobowości, takimi jak te wyodrębnione w ramach PMO, a cechami stosowanymi w diagnozie psychopatologii. Chociaż nie utrudniają codziennego funkcjonowania, mogą wywoływać negatywne skutki w określonych warunkach sytuacyjnych (Harms, Spain, Hannah, 2011). Ich dezadaptacyjność wyjaśniana jest najczęściej w odniesieniu do pozytywnych związków z różnego rodzaju ujemnie ewaluowanymi aspektami życia organizacyjnego: niskimi wynikami w pracy, wzmożoną tendencją do zachowań kontrproduktywnych i nieetycznych, mniejszą skłonnością do podejmowania zachowań obywatelskich w organizacji, negatywnymi postawami wobec pracy oraz nieetycznym przywództwem (Judge, LePine, 2007; Spain i in., 2014).

W badaniach z zakresu psychologii pracy i organizacji brakuje nie tylko uniwersalnej definicji, lecz także powszechnie akceptowanej taksonomii ciemnych cech osobowości (Hogan, Hogan, 2009). Badania toksycznych, dysfunkcyjnych czy „zaburzonych” osobowości w kontekście organizacyjnym podejmowane są w ramach kilku podejść teoretycznych. Po pierwsze, „ciemna” strona osobowości w środowisku pracy analizowana jest w odniesieniu do pojedynczych cech, w skrajnym nasileniu przybierających dezadaptacyjny charakter (spośród których najczęściej wymieniane są: perfekcjonizm, podejrzliwość, roszczeniowość, impulsywność, wrogość, mściwość, zależność od kogoś) lub potencjalnie dysfunkcyjnych (takich jak: autorytaryzm, chwiejność emocjonalna, nadmierna pewność siebie, poszukiwanie

doznań). Po drugie, ciemna strona osobowości badana jest w ramach złożonych modeli teoretycznych (Harms, Spain, 2015; Judge i in., 2008; Marcus, Zeigler-Hill, 2015; Schyns, 2015). Najważniejsze z nich to: taksonomia osobowości w organizacji (Hogan, Hogan, 2001), taksonomia dysfunkcyjnych stylów osobowości (Moscoso, Salgado, 2004), strukturalny sześcioczynnikowy model osobowości HEXACO (Lee, Ashton, 2004) oraz ciemna triada osobowości, traktowana jako zestaw trzech, społecznie niepożądanych cech osobowości, badanych na poziomie subklinicznym: makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii (Paulhus, Williams, 2002). Ze względu na specyfikę niniejszej pracy model ciemnej triady (CT) został scharakteryzowany obszerniej w kolejnym rozdziale.

Niezależnie od przyjętej konceptualizacji ciemne cechy osobowości uosabiają negatywne aspekty funkcjonowania jednostek w miejscu pracy i są kontrastowane z jasną stroną osobowości (Spain i in., 2014). Łączy je również to, że reprezentują „normalną” osobowość i nie są tożsame z klinicznymi zaburzeniami osobowości (pomimo że podłoże taksonomii Roberta Hogana oraz propozycji teoretycznej autorstwa Silvii Moscoso i Jesúsa Salgado stanowi klasyfikacja nozologiczna). Przyjmuje się również, że chociaż mogą zakłócać relacje interpersonalne i ocenę sytuacji, to nie upośledzają funkcjonowania jednostki w ważnych sferach życia (Kaiser i in., 2015).

W ujęciu Roberta Hogana (2007) wyróżnionych zostało jedenaście dysfunkcyjnych cech osobowości, będących subklinicznymi odpowiednikami zaburzeń osobowości zgrupowanych na osi II w klasyfikacji DSM-IV i diagnozowanych za pomocą inwentarza Badania Rozwojowe Hogana (Hogan Development Survey, HDS). Wyodrębnione właściwości dyspozycyjne, traktowane jako „wadliwe” strategie interpersonalne, stanowiące manifestację zaburzeń osobowości w miejscu pracy, opisywane są za pomocą następujących przymiotników (w nawiasach podane zostały nazwy zaburzeń osobowości, które manifestują się w miejscu pracy wyróżnionymi cechami): pobudliwy (z pogranicza/*borderline*), sceptyczny (paranoiczne), ostrożny (unikowe), skryty (schizoidalne), powolny (pasywno-agresywne), śmiały (narcystyczne), złośliwy (antyspołeczne), barwny (histrioniczne), obdarzony wyobraźnią (schizotypowe), staranny (obsesyjno-kompulsyjne), posłuszny (osobowość zależna) (Hogan, 1997). W środowisku pracy w określonych warunkach mogą one przynosić krótkoterminowe korzyści, ale w długim okresie mają dezadaptacyjny charakter, utrudniając codzienne funkcjonowanie pracownika (Hogan, Hogan, 2001). Trzy spośród nich bezpośrednio łączą się z komponentami ciemnej triady. Sceptycyzm (odpowiadający paranoicznemu zaburzeniu osobowości) wykazuje pokrewieństwo treściowe z makiawelizmem, śmiałość (od-

powiadająca narcystycznemu zaburzeniu osobowości) – z narcyzmem, a złośliwość (odpowiadająca antyspołecznemu zaburzeniu osobowości) – z psychopatią (Douglas, Bore, Munro, 2012). Zgodnie z koncepcją Roberta Hogana (Hogan, Hogan, 2009) ich odpowiedniki, świadczące o normalnej zmienności osobowości, obejmują siedem cech osobowości, mierzonych za pomocą inwentarza HPI (Hogan Personality Inventory): przystosowanie, ambicję, towarzyskość, wrażliwość interpersonalną, roztropność, docieklivość, postawę ukierunkowaną na uczenie się.

Według Roberta Hogana i Roberta Kaisera (2005), różnice między jasną a ciemną stroną osobowości są obserwowalne podczas typowej reakcji na stres. W przeciwieństwie do jasnej strony osobowości, która w interakcjach społecznych ujawnia się w sytuacjach, gdy jednostka stara się z całych sił wpaść jak najlepiej w trakcie przewodzenia innym i współpracy w grupie (na przykład podczas rozmowy kwalifikacyjnej), ciemna strona dotyczy wrażenia, jakie ludzie wywierają na innych, gdy tracą czujność – są zestresowani, zmęczeni lub w mniejszym stopniu skoncentrowani na tym, jak postrzegają ich inni. U podłoża owych dysfunkcyjnych właściwości dyspozycyjnych leżą dezadaptacyjne schematy, służące radzeniu sobie z niepewnością w sytuacjach społecznych (Hogan, Hogan, 2009). Błędne przekonania na temat sposobu, w jaki jednostka powinna być traktowana przez innych lub jakie działania najlepiej jej służą, skutkują lekceważeniem praw innych osób i podejmowaniem nieskutecznych zachowań, które mogą przynosić mniejsze, krótkoterminowe korzyści w relacjach interpersonalnych w organizacji, niemniej jednak za cenę znaczących kosztów w długim okresie (Kaiser i in., 2015).

Mniej popularną taksonomię „ciemnych” cech osobowości, opartą na wyróżnionych w obrębie klasyfikacji DSM-III i DSM-IV zaburzeniach osobowości, zaproponowali Moscoso i Salgado (2004). Autorzy tej koncepcji wyróżnili czternaście dysfunkcyjnych stylów osobowości w miejscu pracy (takich jak: egocentryczny, podejrzliwy, asertywny, nieśmiały, smutny, pesymistyczny, cierpiętniczy, ekscentryczny, ambiwalentny, samotniczy, niezawodny, radosny, ryzykowny oraz uległy), korespondujących z relewantnymi względem nich zaburzeniami osobowości (narcystycznym, paranoicznym, sadystycznym, unikowym, depresyjnym, pasywno-agresywnym, autodestrukcyjnym, schizotypowym, *borderline*, schizoidalnym, kompulsywnym, histrionicznym, antyspołecznym i zależnym). W skrajnym natężeniu style osobowości mogą być konceptualizowane jako zaburzenia, a ich posiadanie wiąże się z niskimi wynikami w pracy.

Wywodzący się z badań leksykalnych, sześcioczynnikowy model osobowości HEXACO ma bardziej ogólny charakter niż przywołane

wcześniej klasyfikacji ciemnych cech osobowości. Ze względu na replikowalność sześcioczynnikowej struktury osobowości w różnych kontekstach kulturowych uwzględnienie aspektów związanych z funkcjonowaniem moralnym jednostki w obrębie podejścia cechowego, a także większą trafność inkrementalną względem ujęcia pięcioczynnikowego stanowi on obiecującą alternatywę dla PMO (Ashton, Lee, 2005; 2008; Strus, Ciecuch, 2014). Oprócz pięciu dyspozycji osobowościowych, w przybliżeniu treściowo odpowiadających komponentom modelu pięcioczynnikowego (emocjonalności, ekstrawersji, ugodowości, sumienności i otwartości na doświadczenia), w HEXACO wyróżniono szósty czynnik (czynnik H) – uczciwość-skromność (*Honesty-Humility*), odzwierciedlający szczerłość, pokorę i uczciwość *versus* obłudę, próżność i zachłanność (Ashton, Lee, 2008). Wymiar ten odpowiada różnicom indywidualnym w tendencji do wykorzystywania innych wskutek manipulacji i oszustwa oraz w poczuciu bycia uprawnionym i zmotywowanym do eksploataowania innych (Ashton, Lee, 2007). Badania pokazały, że jest on istotnie powiązany z komponentami ciemnej triady, a jego niskie nasilenie może odpowiadać uogólnionemu poziomowi „ciemnych” cech osobowości (Lee, Ashton, 2014; Lee i in., 2013). W obszarze psychologii pracy i organizacji uczciwość-skromność badano między innymi w odniesieniu do prawości (Lee i in., 2008), zachowań kontrproduktywnych (Lee, Ashton, de Vries, 2005) i obywatelskich (Bourdage i in., 2012), motywacji (Louw i in., 2016) oraz osiągniętych wyników (Johnson, Rowatt, Petrini, 2011). W połączeniu z sumiennością cecha ta w porównaniu z pozostałymi elementami HEXACO w największym stopniu determinuje moralny charakter w miejscu pracy (Cohen i in., 2014).

Przywołane modele nie wyczerpują katalogu sposobów rozumienia ciemnych cech osobowości w środowisku pracy. Do ich mniej popularnych ujęć należą między innymi: model siedmioczynnikowy, klasyfikacja „zaburzonych” profili osobowości oparta na wynikach pozyskanych z kwestionariuszy służących do pomiaru cech PMO oraz koncepcja ciemnego jądra/czynnika osobowości. Model siedmioczynnikowy (wielka siódemka) stanowi poszerzenie PMO o dwa dodatkowe wymiary odzwierciedlające dezadaptacyjność procesu autoewaluacji: pozytywną afektywność oraz negatywną afektywność. W skrajnym nasileniu pierwszy z wyróżnionych wymiarów może świadczyć o wielkościowym obrazie własnej osoby, towarzyszącym narcystycznemu i histrionicznemu zaburzeniu osobowości. Z kolei drugi wymiar – negatywna afektywność łączy się z uogólnionym obrazem siebie jako złej, niemoralnej osoby (Benet-Martinez, Waller, 2002; Spain i in., 2014). Drugie z przywołanych ujęć ciemnej strony osobowości sprowadza

się do wyodrębnienia „zaburzonych” profili osobowościowych na podstawie wyników, które pochodzą z kwestionariuszy służących do pomiaru jasnych cech osobowości w ramach modelu pięcioczynnikowego. W obrębie tego podejścia Bart Wille, Filip de Fruyt i Barbara de Clercq (2013), opierając się na PMO oraz klasyfikacji zaburzeń osobowości opisanych na osi II klasyfikacji DSM-IV, wyróżnili na poziomie subklinicznym sześć dymensji – „odbiegających od normy” (*aberrant*) tendencji osobowościowych, jakie można zaobserwować wśród pracowników: antyspołeczną, narcystyczną, z pogranicza, schizotypową, obsesyjno-kompulsyjną oraz unikową. Zgodnie z zaproponowaną perspektywą dymensjonalną pomiar „odbiegających od normy” tendencji osobowościowych, traktowanych jako komplementarne względem pięciu podstawowych czynników wyróżnionych w obrębie modelu pięcioczynnikowego, dokonany został przy użyciu kwestionariusza NEO-PI-R, służącego do diagnozy „normalnych”, jasnych cech osobowości. Ostatnia z wymienionych, alternatywna próba opisu ciemnej strony osobowości opiera się na założeniu istnienia wspólnego rdzenia dla różnych ciemnych cech osobowości – ciemnego czynnika osobowości (Dark Factor of Personality, D). Konstrukcja ten znajduje wyraz w tendencji do maksymalizowania indywidualnej użyteczności kosztem innych. Tendencji tej towarzyszą, uświadamiane w mniejszym lub większym stopniu, przekonania służące usprawiedliwianiu własnych działań. Jak pokazują wstępne badania, spośród komponentów ciemnej triady zwłaszcza makiawelizm i psychopatia wykazują znaczne nasilenie czynnika D (Moshagen, Hilbig, Zettler, 2018).

W najnowszych opracowaniach poświęconych problematyce różnic indywidualnych w miejscu pracy wyraźnie zarysowuje się również, nawiązująca do perspektywy ewolucyjnej i genetyki zachowania, tendencja do traktowania cech osobowości jako efektów adaptacji do środowiska (Judge i in., 2009). Podejście takie implikuje konieczność wyjścia poza stosowany do tej pory kategoryalny podział na uniwersalne, jasne i ciemne właściwości dyspozycyjne. Jako bardziej zasadne wydaje się uwzględnianie specyfiki miejsca pracy i zajmowanego stanowiska w ocenie charakteru pożądanych bądź nieakceptowanych cech osobowości w środowisku pracy (Furnham, Trickey, Hyde, 2012; Harms i in., 2011; Judge, LePine, 2007). Oznacza to, że w określonej sytuacji jasne cechy osobowości nie zawsze są bezwzględnie korzystne na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, a ciemne nie zawsze są jednoznacznie szkodliwe (Smith i in. 2018). Przywołane założenie istnienia pozytywnych i negatywnych efektów, towarzyszących zarówno jasnym, jak i ciemnym cechom osobowości, aktywowanych w konkretnych warunkach organizacyjnych, jest bliskie perspektywie interak-

cyjnej, zgodnie z którą ekspresja dezadaptacyjnych cech osobowości w postaci funkcjonalnych bądź dysfunkcjonalnych zachowań zależy od czynników sytuacyjnych (por. Tett, Burnett, 2003; Tett, Guterman, 2000). Można oczekiwać, że jego przyjęcie pozwoli na lepsze zrozumienie złożoności problematyki pomiaru cech osobowości w środowisku pracy (Smith i in., 2018).

1.2. Podejście interakcyjne

1.2.1. Charakterystyka i główne koncepcje

Na najbardziej ogólnym poziomie interakcjonizm opiera się na założeniu, że interakcja cech osobowości i czynników sytuacyjnych wpływa na zachowanie jednostki (Stewart, Barrick, 2004). Oznacza to, że specyfika sytuacji warunkuje to, jaka cecha osobowości zostanie uaktywniona (por. Gasiul, 2012). W literaturze z zakresu psychologii osobowości interakcjonizm był szczegółowo opisywany, a także zestawiany z sytuacjonizmem oraz dyspozycjonizmem, w licznych publikacjach (np. Bowers, 1973; Ekehammar, 1974; Endler, Magnusson, 1976; Endler, Parker, 1992). Jego popularność wyrosła na fali, zapoczątkowanej przez Waltera Mischela (1996/1968), kontrowersji: osoba czy sytuacja – słynnej debaty naukowej, dotyczącej znaczenia cech bądź sytuacji w wyjaśnianiu wariacji zachowania. Uznając z jednej strony międzysytuacyjną spójność zachowania jednostki, a z drugiej – znaczenie sytuacji jako czynnika wywołującego podobne zachowania różnych ludzi, interakcjonizm zbliżył perspektywę cechową i sytuacyjną. Zdaniem Roberta Tetta i Hala Gutermana (2000), współtwórców podstaw teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy, owo pojednanie dwóch odrębnych podejść zostało osiągnięte dzięki temu, że interakcjonizm zakłada, iż: (1) wpływy sytuacji na zachowanie są mediowane przez to, w jaki sposób sytuacja jest postrzegana, (2) ludzie wybierają i/lub wpływają na swoje środowisko, (3) cechy osobowości, aby mogły ulec ekspresji, wymagają obecności odpowiadających sobie elementów w otoczeniu.

Znaczenie interakcjonizmu we współczesnej literaturze naukowej wydaje się nie do przecenienia. Jak sugerują Katherine Reynolds i współpracownicy (2010), podejście interakcyjne stanowi pomost między psychologią osobowości i psychologią społeczną. Zdaniem tych badaczy, obydwie dziedziny psychologii najczęściej odwołują się do mechanicznego interakcjonizmu, zakładającego interakcję czynników

osobowościowych i sytuacyjnych w wyjaśnianiu zachowania. W takim ujęciu różnice indywidualne, na które kładzie nacisk psychologia osobowości, odnoszą się do stałych właściwości jednostki, podczas gdy czynniki sytuacyjne, których wpływ na zachowanie człowieka analizowany jest w obrębie psychologii społecznej, odpowiadają środowisku zewnętrznemu. Jako alternatywę dla mechanicznego interakcjonizmu wspomniani autorzy proponują interakcjonizm dynamiczny, który koncentruje się na psychologicznym znaczeniu sytuacji dla podmiotu. Oznacza to, że sposób, w jaki dana osoba postrzega sytuację, i to, jakie nadaje jej znaczenie, odgrywają kluczową rolę w zrozumieniu zachowania. W perspektywę dynamicznego interakcjonizmu wpisuje się między innymi poznawczo-afektywna teoria osobowości, akcentująca rolę intraindywidualnej zmienności zachowania (polegającej na tym, że dana osoba zachowuje się inaczej w różnych sytuacjach) w rozumieniu osobowości i działań jednostki (Mischel, Shoda, 1995).

Współcześnie wydaje się, że spór osoba czy sytuacja został ostatecznie zażegnany, a dominującą rolę zaczęło odgrywać podejście uwzględniające interakcję czynników dyspozycyjnych i sytuacyjnych (Bańka, 2002; Fleeson, 2004; Funder, 2006). Analiza trendów publikacyjnych potwierdza, że w psychologii społecznej i osobowości integracyjne, interakcyjne podejście od lat siedemdziesiątych cieszy się coraz większą popularnością, a liczba badań, których przedmiotem analizy są interakcje między zmiennymi osobowościowymi i sytuacyjnymi, systematycznie rośnie (Webster, 2009). Część autorów rekomenduje nawet, aby jednoczesna analiza cech osobowości i kontekstu sytuacyjnego, a także interakcji zachodzących między nimi stała się standardem (por. Funder, 2009).

Perspektywa interakcyjna (transakcyjna) jest również doceniana i chętnie stosowana w obszarze psychologii pracy i organizacji. Jak przekonują Greg Stewart i Murray Barrick (2004), debata osoba – sytuacja ma istotne znaczenie w określeniu roli cech osobowości w sferze zawodowej. Lekcje, jakie przynosi kontrowersja osoba czy sytuacja, pokazują, że: (1) cechy pozwalają na przewidywanie zachowania tylko w odpowiadających im sytuacjach, (2) cechy są powiązane najsilniej z zachowaniami, gdy wskazówki sytuacyjne są słabe, (3) cechy jednostki mogą zmienić sytuację, (4) ludzie wybierają sytuację, które są spójne z ich cechami. Zdaniem autorów, te cztery zasady znajdują zastosowanie w kontekście organizacyjnym, wskazują bowiem warunki, w jakich określone cechy osobowości pozwalają na predykcję wyników pracy i ułatwiają zrozumienie relacji między cechami osobowości a konstruktami opisującymi wyniki w pracy.

Warto zaznaczyć, że podejście interakcyjne jako uwypuklające sposób, w jaki człowiek postrzega swoje relacje z organizacją, stało

się podstawą wypracowania różnych koncepcji teoretycznych i badań empirycznych, wpisujących się w problematykę dopasowania człowiek – organizacja (Czarnota-Bojarska, 2010). Jak wykazują Agnieszka Czerw i Joanna Czarnota-Bojarska (2016), wraz z upływem lat sposób rozumienia zagadnienia dopasowania w relacjach człowiek – organizacja ulegał stopniowej transformacji. W początkowym okresie badań ujmowano je jako stan – dopasowanie człowieka do organizacji. Z czasem przyjęto podejście procesualne, w ramach którego akcentuje się wzajemne dopasowanie pracownika i organizacji. Pomimo wielości ujęć problematyki dopasowania, w opracowaniach empirycznych chętnie przywoływana jest koncepcja autorstwa Amy Kristof (1996). Według zaproponowanej przez nią definicji, dopasowanie jednostki do organizacji odzwierciedla zgodność pomiędzy ludźmi i organizacjami, panującą, gdy jedna ze stron dostarcza tego, czego potrzebuje druga lub obie strony mają podobne podstawowe cechy charakterystyczne, bądź też zachodzą oba wymienione warunki. W kontekście interakcyjnego ujmowania osobowości w środowisku pracy w ramach teorii dopasowania jednostki do organizacji chętnie przywoływany bywa również model zachowań organizacyjnych ASA (*attraction – selection – attrition*) opisujący, zachodzącą w wyniku socjalizacji, autoselekcję kandydatów do pracy w danej organizacji i stopniowo wzrastającą homogeniczność osobowości ludzi w niej zatrudnionych (Schneider i in., 1998). Zgodnie z jego podstawowym założeniem cele organizacji są artykułowane (w sposób jawny lub ukryty) przez jej założyciela i stanowią odbicie jego osobowości. Z czasem pierwotnie wprowadzone cele organizacyjne, procedury, struktura, kultura determinują to, jakiego rodzaju osoby preferują dane środowisko organizacyjne, czyli są przyciągane przez organizację (*attraction*), przechodzą formalny i nieformalny proces selekcji (*selection*) oraz decydują się na pozostanie w organizacji (*attrition*) (Czerw, Czarnota-Bojarska, 2016; Schneider, Goldstein, Smith, 1995).

Mimo że płodne poznawczo, podejście interakcyjne bywa przedmiotem krytyki. Teoretycy wskazują głównie ograniczenia związane z klasyfikowaniem i opisywaniem czynników sytuacyjnych, rzutujące na badania prowadzone w nurcie interakcyjnym (Judge, Zapata, 2015). Według Roberta Hogana (2009), debata osoba czy sytuacja jest bezzasadna właśnie z powodu trudności ze zdefiniowaniem i z pomiarem zmiennych sytuacyjnych. W odpowiedzi na ten zarzut w obszarze psychologii pracy i organizacji wysuwane są propozycje pomiaru subiektywnych (postrzeganych) czynników sytuacyjnych, szacowania siły sytuacji, a także wykorzystywania nowej, interakcyjnej teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (Tett, Burnett, 2003;

Judge, Zapata, 2015). Interesującą propozycję stanowi taksonomia głównych właściwości sytuacji autorstwa Johna Rauthmanna i współpracowników (2014; Situational Eight DIAMONDS). Jako odpowiedź na problemy z definiowaniem, klasyfikowaniem i pomiarem czynników sytuacyjnych, badacze ci stworzyli model percepcji sytuacji, pozwalający na badanie psychologicznych właściwości sytuacji. Wyróżnione przez nich osiem ważnych psychologicznie wymiarów sytuacji to: obowiązek, intelekt, trudności, poszukiwanie partnera, pozytywność, negatywność, oszustwo, towarzyskość. Chociaż zdaniem autorów taksonomia ta może stanowić ramy teoretyczne w badaniach poświęconych właściwościom psychologicznym sytuacji, a także interakcji osoba – sytuacja, to ze względu na znaczną ogólność jej użyteczność w środowisku pracy wydaje się ograniczona.

1.2.2. Teoria aktywacji cech osobowości

Najpełniejszą interakcyjną koncepcję osobowości w środowisku pracy stanowi teoria aktywacji cech osobowości (Trait Activation Theory, TAT; Tett, Burnett, 2003; Tett, Guterman, 2000). Opisuje ona relacje między cechami osobowości a szeroko pojętymi zachowaniami organizacyjnymi i wynikami w pracy (*job performance*). W odróżnieniu jednak od wcześniejszych modeli, koncentrujących się na powiązaniach cech osobowości z zachowaniami organizacyjnymi i wynikami w pracy, w TAT zmienne dyspozycyjne odgrywają kluczową rolę (Tett, Burnett, 2003). Zdaniem autorów, koncepcja ta może stanowić ogólne ramy teoretyczne w badaniach poświęconych cechom osobowości w środowisku pracy. Pozwala bowiem na określenie, w jaki sposób cechy osobowości oraz czynniki sytuacyjne łącznie pozwalają wyjaśnić i przewidywać zachowania pracownika, których ocena dokonywana przez innych (przełożonych, współpracowników, podwładnych, klientów) jest opisywana w kategoriach wyników uzyskiwanych w pracy (Christiansen, Tett, 2008). Innymi słowy, model autorstwa Roberta Tetta daje sposobność przedstawienia w ramach badań poświęconych zachowaniom organizacyjnym efektów interakcyjnych między dowolnymi cechami osobowości oraz relewantnymi względem nich czynnikami sytuacyjnymi. Zdaniem twórców TAT, o jej wyjątkowości świadczy również to, że umożliwia wskazanie ogólnych mechanizmów wiążących dowolną cechę osobowości z zachowaniami organizacyjnymi i wynikami w pracy oraz dostarcza testowalnych wyjaśnień sytuacyjnej specyficzności powiązań cech osobowości z zachowaniami organizacyjnymi i wynikami w pracy (Tett, Burnett, 2003).

Jej dodatkową zaletę stanowi to, że ujmuje dystalne (cechy osobowości) i proksymalne (satysfakcja z pracy) podmiotowe predyktory zachowań organizacyjnych jako funkcję zmiennych sytuacyjnych w ramach jednej sieci nomologicznej (por. Oswald, Hough, Ock, 2013).

Centralnym pojęciem w zaproponowanym modelu jest aktywacja cech – interakcyjny proces, w toku którego następuje ekspresja cech osobowości w miejscu pracy (Tett, Burnett, 2003). Zgodnie z TAT cecha osobowości definiowana jest jako „intraindywidualna spójność i interindywidualna unikalność w zakresie skłonności do działania w określony sposób w świetle wymagań sytuacyjnych” (Tett, Guterman, 2000, s. 398). Aktywacja tak ujmowanych cech osobowości (opisywana jako ekspresja latentnych, zindywidualizowanych dyspozycji w postaci określonych zachowań) stanowi odpowiedź na właściwe cechom wskazówki sytuacyjne, dostarczając wewnętrznej nagrody w postaci satysfakcji. Wyróżnione wskazówki sytuacyjne mogą być ujmowane w sposób obiektywny (w ocenie obserwatora) lub subiektywny (w percepcji pracownika) (Tett i in., 2013).

Sytuacja jest traktowana jako odpowiadająca cesze, jeśli może ona, przynajmniej w odniesieniu do niektórych osób, doprowadzić do ujawnienia się cechy w postaci obserwowalnej behawioralnej odpowiedzi (Tett, Guterman, 2000). W takim ujęciu odpowiedniość cechy względem sytuacji rozumiana jest jako właściwość jakościowa sytuacji, pozwalająca oczekiwać ekspresji danej cechy osobowości, i odróżniana od drugiej charakterystyki sytuacji – jej siły. Silne sytuacje wywołują podobne odpowiedzi behawioralne wszystkich osób z uwagi na swoją jasność i siłę zewnętrznych nagród, nie pozwalając na uwypuklenie różnic indywidualnych. Natomiast słabe sytuacje, charakteryzujące się wysokim poziomem autonomii i obecnością niewielkich lub wieloznacznych nagród zewnętrznych, pozwalają oczekiwać większej wariacji w zakresie ekspresji cech osobowości w formie obserwowalnych zachowań (Tett, Burnett, 2003). Dlatego też, podobnie jak w tradycyjnym ujęciu interakcyjnym, zakładającym istnienie słabych i silnych sytuacji w miejscu pracy, w TAT to słabe sytuacje traktowane są jako zasadniczy przedmiot badań empirycznych. Jednak w przeciwieństwie do ogólnego interakcjonizmu, zakładającego, że zmienne sytuacyjne – w zależności od siły sytuacji – mogą moderować wszystkie istotne cechy, koncepcja autorstwa Roberta Tetta, oparta na idei aktywacji cech, pozwala przyjąć, że moderacje będą dotyczyły tylko niektórych cech, korespondujących z odpowiadającymi im wskazówkami sytuacyjnymi. Oznacza to, że w TAT przyjęta została teza o specyficzności sytuacyjnej, w myśl której, aby możliwe było przewidywanie zachowań organizacyjnych i wyników w pracy na podstawie cech osobowości,

jednostka musi wykazywać cechę pozwalającą jej na odpowiedź behawioralną w sposób zgodny z właściwościami środowiska pracy (ze wskazówkami sytuacyjnymi) (Judge, Zapata, 2015).

Podstawowe założenie TAT brzmi: ekspresja cechy czy też jej brak zależą od obecności lub nieobecności odpowiadających cesze wskazówek sytuacyjnych, działających na trzech różnych poziomach. Pierwszy obejmuje wskazówki związane z zadaniem, odnoszące się do codziennych obowiązków pracownika, identyfikowanych w toku analizy stanowiska pracy i stanowiących podstawę formalnego opisu wykonywanej pracy. Na drugim poziomie zgrupowane zostały wskazówki społeczne, które mogą nie być powiązane z formalnymi obowiązkami zawodowymi. Odzwierciedlają one aspekt relacyjny pracy i są wynikiem interakcji z przełożonym, ze współpracownikami, z podwładnymi oraz klientami. Ostatni, najszerszy poziom zajmują wskazówki organizacyjne, określane jako „osobowość organizacji” i obejmujące między innymi kulturę organizacyjną, klimat organizacyjny, politykę organizacyjną, sprawiedliwość organizacyjną (Tett, Burnett, 2003; Tett i in., 2013). Choć zdaniem autorów koncepcji wszystkie trzy rodzaje wskazówek moderują związek cech osobowości z zachowaniami organizacyjnymi, to w badaniach empirycznych uwzględniane powinny być przede wszystkim wskazówki organizacyjne i społeczne jako moderatory ekspresji cech osobowości w miejscu pracy. Rekomendacja ta związana jest z faktem, że odnotowywana w kolejnych badaniach zmienność w zakresie trafności testów osobowości w środowisku pracy łączy się w większym stopniu z wymaganiami społecznymi i organizacyjnymi niż tymi odnoszącymi się do zadań realizowanych w miejscu pracy (Christiansen, Tett, 2008). TAT pozwala również na oddzielenie zachowań, stanowiących ekspresję cech, od wyników w pracy. Te ostatnie są powiązane dwukierunkowo z cechami i stanowią rezultat pozytywnej lub negatywnej oceny zachowań organizacyjnych dokonywanej przez inne osoby w organizacji, najczęściej te zajmujące nadrzędną pozycję. Wyniki w pracy mają tym samym kontekstualną naturę. Innymi słowy, ocena zachowań w pracy, będących ekspresją cech, może się różnić w zależności od wartości, jaka jest im przypisywana zgodnie z wymaganiami w danym miejscu pracy. Dokonywana przez innych ewaluacja zachowań jako wyników ma za podstawę te same wskazówki sytuacyjne, które aktywowały cechy osobowości w postaci zachowań będących ekspresją cech, stanowiąc źródło motywacji zewnętrznej. Oznacza to, że jeśli ekspresja przez jednostkę cech osobowości w postaci zachowań jest spójna z wymaganiami związanymi z realizacją zadania, ze społecznymi oraz z organizacyjnymi, i oceniana przez innych jako korzystna, to towarzyszą jej nagrody zewnętrzne (pochwały,

akceptacja, zachęty finansowe, możliwość awansu). Z kolei ekspresja cech postrzegana jako niekorzystna wywołuje negatywne odpowiedzi otoczenia. Przywołane rozróżnienie na wewnętrzne i zewnętrzne nagrody pozwala na określenie siły sytuacji. Sytuacja, w której znaczenie wartości zewnętrznych nagród i kar przeważa nad znaczeniem wartości nagród wewnętrznych, odpowiadających satysfakcji doświadczanej w związku z ekspresją cech osobowości, określa się jako silną. Tymczasem zmienność zachowań będących ekspresją cech jest możliwa do zaobserwowania tylko w sytuacjach słabych – gdy zewnętrzne motywy nie są tak silne, aby wywołać podobne reakcje wszystkich (Tett, Burnett, 2003; Tett i in., 2013).

Kolejne założenie TAT, oprócz odróżnialności zachowań i wyników w pracy oraz wewnętrznych i zewnętrznych nagród, dotyczy tego, że zachowania w pracy są zarówno skutkiem, jak i przyczyną wymagań w miejscu pracy. Innymi słowy, skutek „dynamicznych interakcji” ludzie aktywnie oddziałują na swoje środowisko pracy, rozumiane jako dynamiczny i ewoluujący system. Podstawę opisywanych oddziaływań stanowią informacje zwrotne – pozytywne, gdy zachowania jednostki w pracy wpływają na trwanie lub nasilenie się odpowiadających cesze wskazówek sytuacyjnych, oraz negatywne, gdy przyczyniają się do redukcji lub eliminacji takich wskazówek (Tett, Burnett, 2003; Tett i in., 2013).

W ramach zaproponowanego modelu Tett i Burnett (2003) wprowadzili również funkcjonalną taksonomię odpowiadających cechom właściwości sytuacyjnych, która obejmuje wymagania w pracy, dystraktory, ograniczenia, wyzwalacze i czynniki sprzyjające. Opiera się ona na założeniu, że właściwości sytuacyjne w miejscu pracy, analizowane na poziomie związanym z zadaniem, społecznym i organizacyjnym, mogą odgrywać odmienną rolę w kształtowaniu się relacji między cechami osobowości a wynikami w pracy. Wymagania w pracy, rozumiane jako możliwość działania w pozytywnie wartościowany przez innych sposób, dodatnio oddziałują na wyniki. Ich przeciwieństwo stanowią dystraktory, które zakłócają osiągnięcie wysokich wyników w pracy. Ograniczenia wpływają na redukcję wskazówek sytuacyjnych wywołujących ekspresję cech, a wyzwalacze neutralizują działanie ograniczeń. Ostatnią grupę właściwości sytuacyjnych stanowią czynniki sprzyjające, które zwielokrotniają znaczenie obecnych w miejscu pracy wskazówek sytuacyjnych.

Na poziomie teoretycznym TAT przynosi znaczące implikacje dla rozumienia pojęcia dopasowania jednostki do miejsca pracy. Pierwotnie autorzy koncepcji podkreślali, że ludzie chcą pracować tam, gdzie są nagradzani za bycie sobą. Dla pracowników praca może być nagradza-

jąca w dwojaki sposób: źródło nagród (satysfakcji) wewnętrznej stanowi możliwość ekspresji własnych cech osobowości, a nagród zewnętrznych – docenienie przez innych na drodze pozytywnej oceny ekspresji cech w postaci wyników w pracy. W takim ujęciu dopasowanie jednostki do środowiska pracy miałyby miejsce w przypadku spełnienia dwóch warunków: (1) praca zapewniałaby możliwość ekspresji własnych cech osobowości na poziomie zadania, społecznym i organizacyjnym, (2) ocena tej ekspresji przez innych byłaby pozytywna (Tett, Christiansen, 2007). W rozszerzonej wersji TAT takie rozróżnienie stało się podstawą do wyodrębnienia dwóch rodzajów dopasowania: (1) powiązanego z satysfakcją z pracy doświadczaną przez pracownika i odnoszącego się do zaspokojenia psychologicznych potrzeb jednostki w miejscu pracy oraz (2) powiązanego z wynikami w pracy i związanego z wypełnieniem wymagań w pracy (Tett i in., 2013). Podobnie jak w przypadku zależności cechy – zachowania organizacyjne, charakter relacji między zmiennymi dyspozycyjnymi a satysfakcją z pracy, wskazującą dopasowanie w pierwszym znaczeniu, warunkują czynniki sytuacyjne (Christiansen, Sliter, Frost, 2014).

Zaproponowany model ma istotne znaczenie aplikacyjne. Zdaniem autorów, pozwala on wyjaśnić międzysytuacyjną spójność zachowania, a także odnotowywaną w metaanalizach sytuacyjną specyficzność i dwukierunkowość relacji między osobowością a wynikami w pracy. TAT może również znaleźć zastosowanie w ukierunkowanej na osobowość analizie miejsca pracy, projektowaniu opartych na osobowości systemów selekcji i strategii motywacyjnych oraz tworzeniu zespołów pracowniczych, których członkowie byłiby dobrani nie tylko z uwagi na posiadane cechy osobowości sprzyjające pracy grupowej i dopasowane do wymagań stanowiska pracy, ale też pod względem komplementarności ich cech z cechami innych osób tworzących zespół (Tett, Burnett, 2003; Tett i in., 2013). Dowody empiryczne potwierdzają zasadność stosowania opisywanego modelu zwłaszcza podczas rekrutacji i selekcji personelu w zakresie szacowania trafności *assessment center* (Haaland, Christiansen, 2002; Lievens i in., 2006) oraz w określaniu motywacji do fałszowania przez kandydatów testów osobowości opartych na samoopisie (Tett, Simonet, 2011).

W ostatnich latach TAT zyskuje coraz większe zainteresowanie. W badaniach empirycznych najczęściej wykorzystywana jest w analizach koncentrujących się na sytuacyjnej specyficzności relacji między cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi. Dotychczas stanowiła ramy teoretyczne badań dotyczących różnorodnych zagadnień: wyników w pracy związanych z realizacją zadania, zachowań kontrproduktywnych i obywatelskich w organizacji, dopasowania

jednostki do organizacji, preferencji zawodowych, tendencji do opuszczania organizacji, przywództwa i zarządzania, postaw wobec pracy, afektu w pracy, motywacji, zespołów, oceny pracy, kultury i klimatu organizacyjnego (Tett i in., 2013). Choć TAT może być traktowana jako podstawa analizy relacji między dowolnymi cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi, to do tej pory rozpatrywana była jedynie w nawiązaniu do niektórych modeli osobowości, w tym PMO (Tett, Burnett, 2003; Sung, Choi, 2009), koncepcji kluczowych autoewaluacji (Kacmar i in., 2009) i modelu sześcioczynnikowego HEXACO (Sherman i in., 2015; Wiltshire, Bourdage, Lee, 2014). Nie prowadzono natomiast badań w odniesieniu do wszystkich komponentów ciemnej triady osobowości, analizowanych łącznie, pomimo że TAT mogłoby przyczynić się do wyjaśnienia, jakie czynniki sytuacyjne sprzyjają przyjęciu krótkoterminowej, eksploatatorskiej strategii interpersonalnej, zgodnie z perspektywą ewolucyjną identyfikowanej z wysokim poziomem cech triady (Jonason, Li, Teicher, 2010). Jedyną składową ciemnej triady, którą w dotychczasowych doniesieniach empirycznych rozpatrywano w odniesieniu do modelu interakcyjnego zaproponowanego przez Roberta Tetta (Tett, Burnett, 2003), stanowi makiawelizm. W badaniu Rebeci Greenbaum i współpracowników (2014) czynnikiem sytuacyjnym, aktywującym nieetyczne zachowania w organizacjach wśród makiawelicznych pracowników, okazało się zarządzanie przez przemoc/nadużycia władzy (*abusive supervision*). Wynik ten potwierdza zasadność stosowania modelu interakcyjnego w analizach poświęconych funkcjonowaniu osób o wysokim poziomie makiawelizmu w kontekście organizacyjnym. Sugeruje również, że odwołanie się do TAT pozwoli na osadzenie badań empirycznych, dotyczących cech ciemnej triady osobowości, w szerszym kontekście teoretycznym.

1.3. Podsumowanie

Osobowość w środowisku pracy najczęściej analizowana bywa w ramach modeli teoretycznych, odzwierciedlających jej jasne, pozytywnie oceniane aspekty, takich jak PMO lub koncepcja kluczowych autoewaluacji. W ostatnich dwóch dekadach obserwowany jest jednak trend publikacyjny, zmierzający do badania potencjalnie dysfunkcyjnych właściwości osobowościowych w kontekście organizacyjnym. Mimo że analizy koncentrują się na ciemnych cechach osobowości dopiero wkraczają do głównego nurtu badań organizacyjnych, w ostatnich latach ich znaczenie stopniowo rośnie (Harms, Spain, 2015). Doceniane jest również podejście interakcyjne, w ramach którego chętnie

przywołuje się teorię aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (Trait Activation Theory, TAT; Tett, Burnett, 2003). Owocne wydaje się połączenie tych dwóch ujęć, polegające na przyjęciu perspektywy interakcyjnej w badaniach odnoszących się do ciemnych cech osobowości. Zastosowanie takiego podejścia badawczego może się okazać szczególnie użyteczne w określeniu warunków sytuacyjnych, w jakich pracownicy z ciemnymi cechami osobowości przejawiają określone postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne.

W polskiej literaturze – analogicznie do prac empirycznych prowadzonych w innych warunkach kulturowych – dominuje tendencja do akcentowania pozytywnie ewaluowanych właściwości podmiotowych, warunkujących funkcjonowanie w sferze zawodowej, w tym odnoszących się do jasnej strony osobowości w środowisku pracy. W badaniach ukierunkowanych na analizę roli różnic indywidualnych w kontekście organizacyjnym do tej pory ujmowano szeroki wachlarz zmiennych, oprócz składowych PMO (Kraczła, 2017; Opolska, 2014) i kluczowych autoewaluacji (Walczak, 2018), obejmujący między innymi społecznie pożądane czynniki motywacyjne, temperamentalne i osobowościowo-aksjologiczne (Grabowski i in., 2019; Kraczła, 2013; Lipińska-Grobelny, 2014; Mróz, 2011; Mróz, Chudzicka-Czupała, Kuśpit, 2017). W ostatnim okresie coraz częściej badane są również właściwości dyspozycyjne, odzwierciedlające ciemną stronę osobowości w środowisku pracy, reprezentowane głównie przez taksonomię ciemnej triady (Baka, 2017; Derbis, Filipkowski, 2018). Prace empiryczne prowadzone w tym obszarze sugerują użyteczność zastosowania podejścia interakcyjnego w polskich warunkach kulturowych w analizach skoncentrowanych na funkcjonowaniu osób z ciemnymi cechami osobowości w miejscu pracy (por. Baka, 2017; 2019a; 2019b; Szalkowska, Żemojtel-Piotrowska, Clinton, 2015; Turska, Pilch, 2016).

2. Ciemna triada osobowości

Pomimo że badanie „ciemnych” cech osobowości w środowisku pracy oraz w innych sferach życia podejmowane jest w obrębie różnych modeli teoretycznych, to dominująca pozostaje koncepcja ciemnej triady osobowości (Spain i in., 2014). Jej wprowadzenie zapoczątkowało okres intensywnych badań, w ramach których poszukiwano podobieństw i różnic między trzema konstruktami tworzącymi triadę (makiawelizmem, narcyzmem oraz psychopatią), a także ich korelatów behawioralnych. Niniejszy rozdział stanowi przegląd najważniejszych ustaleń empirycznych w tym zakresie. Podkreślono w nim znaczenie podejścia dyskryminacyjnego (akcentującego różnice między makiawelizmem, narcyzmem a psychopatią) w badaniach ciemnej triady osobowości, a także zwrócono uwagę na znaczenie uwzględniania mediatorów i moderatorów w analizie relacji między cechami ciemnej triady i zmiennymi organizacyjnymi.

2.1. Ciemna triada jako konstrukt obejmujący makiawelizm, narcyzm i psychopatię

Pojęcie ciemnej triady (Dark Triad, CT) osobowości zaproponowali Delroy Paulhus i Kevin Williams (2002) w celu opisu konstelacji trzech społecznie niepożądanych cech osobowości, badanych w populacji ogólnej (nieklinicznej i niekryminalnej) i nielokowanych w obszarze psychopatologii, lecz odzwierciedlających „normalne” zróżnicowanie osobowości: makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii. Badacze, nawiązując do wcześniejszych prac empirycznych, sugerujących tożsamość opisywanych zmiennych dyspozycyjnych (McHoskey, Worzel, Szyarto, 1998; Gustafson, Ritzer, 1995; McHoskey, 1995), podjęli próbę weryfikacji tezy o zbieżności komponentów wprowadzonego konstrukt na

poziomie subklinicznym. Wyniki przedstawione przez Paulhusa i Williamsa (2002) wskazywały konieczność rozróżnienia makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii ze względu na odmiennosć ich korelatów, stanowiąc jednocześnie impuls dla innych autorów do poszerzenia badań nad zagadnieniem ciemnej triady. W kolejnych latach nowa taksonomia „antyspołecznych osobowości” zaczęła się cieszyć znaczącą popularnością wśród teoretyków i badaczy (Jonason, Webster, Schmitt, Li, Crysel, 2012; Paulhus, 2014), stając się dominującym modelem służącym do opisu różnic indywidualnych w obszarze ciemnej strony osobowości (Spain i in., 2014).

„Makiawelizm” to termin mający źródłosłów w nazwisku florenckiego historyka i dyplomaty okresu renesansu Niccolò Machiavellego, autora klasycznego traktatu *Książe*. Do psychologii naukowej termin ten wprowadził Richard Christie (Christie, Geis, 1970) w monografii *Studia nad makiawelizmem* celem opisu cechy osobowości, znajdującej wyraz w skłonności do realizacji własnych interesów na drodze manipulacji interpersonalnej w myśl maksymy „cel uświęca środki”, wyznawaniu cynicznych poglądów na naturę ludzką oraz w pragmatycznej moralności. Autorzy konstrukt przyjęli, że jednostki o wysokim poziomie makiawelizmu cechuje „syndrom chłodu”, przejawiający się odpornością na wpływ społeczny, przewagą orientacji poznawczej nad emocjonalną, a także inicjowaniem i kontrolowaniem sytuacji społecznych. Taki zestaw właściwości sprawia, że – jak pokazały pierwsze badania – makiaweliści zyskują przewagę nad niemakiawelistami w sytuacjach nieustrukturyzowanych, pozwalających na improwizację oraz bezpośrednią interakcję z partnerem i na angażowanie go w emocje (por. Jarymowicz, 1976; Pilch, 2008c, 2013). W kolejnych latach zaproponowana przez Christiego i Geis (1970) Skala Makiawelizmu MACH IV była stosowana w większości prac empirycznych, stając się „złotym standardem” do pomiaru makiawelizmu (Rauthmann, 2013). Również sama konceptualizacja makiawelizmu uległa niewielkim przekształceniom, wyznaczając teoretyczne ramy licznych badań korelacyjnych i eksperymentalnych (Pilch, 2008b). W ogólnym zarysie ich wyniki potwierdziły manipulacyjną naturę makiawelistów, podejmujących nieetyczne zachowania, u których podłoża leży egoistyczna motywacja wyrastająca z percepcji świata jako nasyconej wrogością areny walki wpływów i partykularnych interesów (Fehr, Samson, Paulhus, 1992; Pilch, 2008c, 2015). W nowszych opracowaniach akcentowane są różne aspekty koncepcji Christiego; z jednej strony zwraca się uwagę na potencjalnie adaptacyjne w niektórych sytuacjach, ewolucyjne znaczenie orientacji makiawelicznej rozumianej jako oparta na manipulacji i ukierunkowana na realizację własnych celów strategia behawioralna

(Wilson, Near, Miller, 1996), a z drugiej – wskazuje zasadność ujmowania makiawelizmu jako oszukańczego stylu interpersonalnego, opartego na chłodnej ocenie korzyści i ryzyka wykrycia, tworzeniu przemyślanych planów działania oraz przedmiotowym traktowaniu innych (Jones, Paulhus, 2008). Podejmowane są również pojedyncze próby wyjścia poza tradycyjne, jednowymiarowe ujmowanie tej zmiennej dyspozycyjnej (Kessler i in., 2010; Rauthmann, Will, 2011).

Narcyzm wywodzi się z obszaru psychologii klinicznej, gdzie konceptualizowany jest jako zaburzenie osobowości – początkowo analizowane głównie w ramach tradycji psychodynamicznej, a od lat siedemdziesiątych uwzględniane w klasyfikacji DSM. W obrębie psychologii społecznej i osobowości ujmuje się go w sposób dymensjonalny – jako niekoniecznie patologiczną cechę osobowości, mającą zarówno adaptacyjne, jak i dezadaptacyjne konsekwencje dla jednostki i innych osób (Czarna, 2008; Cain, Pincus, Ansell, 2008; Campbell, Foster, 2007; Miller, Campbell, 2008). Tak rozumiany „normalny”, subkliniczny narcyzm badany jest w populacji ogólnej, najczęściej przy użyciu Inwentarza Osobowości Narcystycznej (Narcissistic Personality Inventory, NPI; Raskin, Hall, 1979; polska adaptacja: Bazińska, Drat-Ruszczak, 2000) i utożsamiany z wielkościowym (*grandiose*)/jawnym (*overt*) typem narcyzmu, dla którego charakterystyczne są nadmierne poczucie własnej ważności i bycia uprzywilejowanym, roszczeniowość, tendencje eksploatorskie, arogancja, agresja, skłonność do dominacji, poszukiwania uwagi i zazdrości oraz niski poziom obserwowalnego lęku. Z narcyzmem wrażliwym (*vulnerable*)/ukrytym (*covert*)/hipersensytywnym (*hypersensitive*), przejawiającym się nadwrażliwością na zranienie, a także manifestowaną na zewnątrz skromnością i zahamowaniem w połączeniu z wysokim poziomem dystresu, łączy go nadmierne zaabsorbowanie własną osobą, nierealistyczne oczekiwania względem siebie oraz antagonistyczny, manipulacyjny, instrumentalny stosunek wobec innych (Dickinson, Pincus, 2003; Hendin, Cheek, 1997; Miller i in., 2011; Wink, 1991). Dodatkowo narcyzm, nasilający się w populacji ogólnej w kolejnych pokoleniach, ujmowany jest jako fenomen kulturowy (Foster, Campbell, Twenge, 2003; Twenge i in., 2008; Żemojtel-Piotrowska, 2016). Wpływowo pozostaje również podejście procesualne, uwypuklające wykorzystywanie przez narcystyczne jednostki strategii autoregulacyjnych, służących ochronie i umacnianiu własnego „ja” (Morf, Rhodewalt, 2001).

Psychopatia współcześnie w większości koncepcji wyrastających z tradycji klinicznej traktowana jest jako zaburzenie osobowości, ujmowane na poziomie interpersonalnym, afektywnym oraz behawioralnym, odrębne od antyspołecznego i dyssocjalnego zaburzenia osobowości

(Pastwa-Wojciechowska, 2013), a jej diagnozy dokonuje się w grupach klinicznych i kryminalnych, często za pomocą miar obserwacyjnych, takich jak Obserwacyjna Skala Psychopatii (Psychopathy Checklist-Revised, PCL-R; Hare, Neumann, 2008). Oprócz psychopatii klinicznej w nowszych opracowaniach wyróżniana jest psychopatia subkliniczna (niekryminalna), badana w populacji ogólnej za pomocą narzędzi samoopisowych i łączona z pojęciem psychopaty odnoszącego sukces, w przypadku którego osiowym interpersonalno-afektywnym cechom psychopatii nie towarzyszą poważniejsze zachowania antyspołeczne (Gao, Raine, 2010; Groth, 2010; Hall, Benning, 2006; LeBreton, Binning, Adorno, 2006). Jako komponent CT psychopatia subkliniczna jest mierzona najczęściej na skali SRP (Self-Report Psychopathy Scale), a jako jej kluczowe elementy wyróżniane są: wysoka impulsywność, skłonność do poszukiwania doznań, deficyt empatii i lęku (Paulhus, Williams, 2002; Pilch, 2015). Użyteczne ramy pomiaru różnych przejawów psychopatii (zarówno klinicznej, jak i nieklinicznej) – w tym w obrębie CT – może stanowić, integrująca wcześniejsze konceptualizacje, triarchiczna koncepcja psychopatii. Dymensjonalny model zaproponowany przez Christophera Patricka i współpracowników (Patrick, Fowles, Krueger, 2009) nie tylko pozwala na pomiar ogólnego poziomu psychopatii, ale też umożliwia wyróżnienie trzech odrębnych, powiązanych fenotypowo wymiarów psychopatii: zuchwałości, bezdusznosci i rozhamowania. Zuchwałość, obejmująca niektóre potencjalnie adaptacyjne elementy psychopatii, znajduje wyraz w pewności siebie i dominacji w kontaktach społecznych, wysokiej tolerancji ryzyka i niepewności oraz odporności na stres. Bezdusznosc odpowiada deficytowi empatii, skłonności do eksploatawania innych i „drapieżnemu okrucieństwu”. Rozhamowanie odnosi się do impulsywności oraz deficytów w zakresie samokontroli behawioralnej i regulacji emocji (Patrick, Drislane, Strickland, 2012; Patrick, Drislane, 2015). Koncepcją triarchiczną można się z powodzeniem posłużyć w badaniach prowadzonych w otoczeniu biznesowym, co pozwala na wyróżnienie różnych komponentów psychopatii subklinicznej, związanych zarówno z osiągnięciem sukcesu, jak i ponoszeniem porażki w życiu zawodowym (Smith, Lilienfeld, 2013).

2.2. Podejście unifikacyjne i dyskryminacyjne w badaniach ciemnej triady

Teoretycy osobowości przyjmują dwie perspektywy, próbując odpowiedzieć na pytanie, czy pojęcie ciemnej triady służy do opisu jednej czy trzech różnych właściwości dyspozycyjnych. Zwolennicy

stanowiska unifikacyjnego, powołując się na argumenty wywodzące się z podejścia cechowego, perspektywy ewolucyjnej i kołowego modelu percepcji społecznej, zakładają zamiennność i nierozróżnialność komponentów opisywanego konstrukt (Jones, Paulhus, 2011a). W prowadzonych badaniach – oprócz pomiaru makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii – sugerują stosowanie zbiorczego wskaźnika ciemnej triady (*Dark Triad composite*), powstałego w efekcie standaryzacji wyników uzyskanych dla poszczególnych składowych, a następnie ich uśrednienia (Jonason, Li, Webster, Schmitt, 2009). Wykorzystanie zagregowanego indeksu wynika z przekonania, że trzy opisywane cechy osobowości, pomimo funkcjonowania w literaturze przedmiotu pod różnymi nazwami i obecności nieznaczących różnic w zakresie ich behawioralnych manifestacji, reprezentują ten sam konstrukt, a u ich podłoża leży jeden globalny ciemny czynnik osobowości (Jonason, Webster, 2010).

Odmienne stanowisko przyjmują przedstawiciele podejścia dyskryminacyjnego, akcentujący konieczność rozróżnienia makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii na poziomie teoretycznym i empirycznym. Na rzecz tezy o specyficzności elementów ciemnej triady przemawiają argumenty biologiczne (różnice w etiologii poszczególnych właściwości dyspozycyjnych), odmienne motywy i cele tkwiące u podłoża każdej z nich oraz unikatowe wzorce powiązań z innymi zmiennymi w ramach sieci nomologicznej (Jones, Paulhus, 2011a; Rauthmann, 2011). Rezygnacja z, w znacznej mierze, deskryptywnych prac poświęconych ciemnej triadzie (Jonason i in., 2012) na rzecz bardziej kompleksowego i wielostronnego programu badawczego dostarczyła dowodów potwierdzających zasadność podejścia dyskryminacyjnego (Paulhus, 2014). Ostatecznie, w większości opracowań ciemna triada opisywana jest zgodnie z pierwotną propozycją Paulhusa i Williama (2002) jako konstrukt obejmujący trzy, wywodzące się z różnych tradycji badawczych i konceptualnie odrębne, choć jednocześnie (ze względu na umiarkowane pozytywne interkorelacje) empirycznie ząębające się, cechy osobowości.

Analizy teoretyczne i empiryczne pokazują, że chociaż składowe ciemnej triady nie są tożsame, to dzielą wiele wspólnych właściwości. W warstwie opisowej Paulhus i Williams (2002, s. 557) zaliczyli do nich „antyspołeczny charakter oraz behawioralne tendencje do autopromocji, chłód emocjonalny, dwulicowość i agresywność”. Wskazali również umiarkowane pozytywne korelacje między komponentami ciemnej triady w populacji ogólnej (Paulhus, Williams, 2002), sugerujące, że nowy konstrukt nie stanowi monolitu, a makiawelizm, narcyzm i psychopatia reprezentują różne aspekty funkcjonowania osób z ciemną

osobowością (Jonason, Jones, Lyons, 2013). Rezultat ten zreplikował zespół pod kierunkiem Paulhusa (Nathanson, Paulhus, Williams, 2006a; 2006b) i inni badacze (Jakobwitz, Egan, 2006; Jonason, Li, Webster, Schmitt, 2009; Lee, Ashton, 2005). W kolejnych pracach empirycznych najsilniejszy pozytywny związek systematycznie odnotowywano dla makiawelizmu i psychopatii, a jego wielkość różniła się w zależności od grupy badawczej i zastosowanego narzędzia pomiaru (Pilch, 2014; 2015).

W nawiązaniu do perspektywy unifikacyjnej w literaturze przedmiotu ukazało się kilka propozycji wyjaśniających występowanie wspólnej wariancji w obrębie ciemnej triady. Początkowo Paulhus i Williams (2002) za jądro trzech antagonistycznych cech osobowości uznali niski poziom ugodowości z modelu Wielkiej Piątki, co potwierdziły wyniki, jakie otrzymali Sharon Jakobwitz i Vincent Egan (2006). Późniejsze badania pokazały, że u podłoża ciemnej triady może leżeć specyficzna orientacja społeczna, obejmująca negatywne, „nieugodowe” przekonania na temat innych (Stead, Fekken, 2014). Alternatywnie, inni badacze jako wspólne elementy makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii wskazywali: wysoką sprawczość w połączeniu z niską wspólnotowością (Jones, Paulhus, 2011a), deficyt empatii (Wai, Tiliopoulos, 2012), bezduszność i skłonność do manipulacji (Jones, Figueredo, 2013), reprezentujące czynnik 1. w koncepcji psychopatii Roberta Hare'a (2003), oraz uczciwość-skromność z sześcioczynnikowego modelu osobowości HEXACO (Lee, Ashton, 2005). W perspektywie ewolucyjnej, w nawiązaniu do teorii historii życiowej, ciemna triada traktowana była jako egoistyczna, krótkoterminowa, eksploatorska strategia interpersonalna (Jonason, Li, Webster, Schmitt, 2009), opozycyjna względem opartej na kooperacji, prospołecznej i altruistycznej orientacji (Jonason, Li, Teicher, 2010).

Zgodnie z podejściem dyskryminacyjnym w analizach poświęconych ciemnej triadzie chętnie akcentowane są jednak głównie różnice między jej komponentami. Do podstawowych należy geneza cech budujących triadę. O ile pojęcie makiawelizmu wywodzi się z obszaru psychologii osobowości i zgodnie z założeniem Christiego i Geis (1970) nie odnosi się do syndromu klinicznego, o tyle terminy takie jak „psychopatia” i „narcyzm” pierwotnie powiązane były z obszarem psychopatologii, służąc do opisu zaburzeń osobowości (Furnham, Richards, Paulhus, 2013). Kolejny element różnicujący opisywane konstrukty stanowią ich biologiczne podstawy. Punktem wyjścia jest tu przekonanie, że tendencja do eksploataowania innych, wspólna dla wszystkich trzech cech i w podobny sposób manifestowana na poziomie behawioralnym, wyewoluowała jako rezultat odmiennych sposobów adaptacji

do zmiennego i nieprzewidywalnego środowiska (Jones, Paulhus, 2011a). Badania bliźniąt prowadzone w obszarze genetyki zachowania pokazują, że chociaż w przypadku wszystkich trzech cech istotną rolę odgrywa komponent genetyczny (z najwyższymi współczynnikami dziedziczalności dla psychopatii i narcyzmu, wynoszącymi odpowiednio 64% i 59%), to jedynie w powstawaniu makiawelizmu i wyjaśnianiu związanych z nim różnic indywidualnych istotne znaczenie ma środowisko wspólne, co oznacza, że cecha ta może być w pewnym stopniu wyuczona i modyfikowalna (Vernon, Villiani, Vickers, Harris, 2008; Veselka, Schermer, Vernon, 2011).

Różnice zaobserwowano również w zakresie funkcjonowania moralnego osób z wysokim nasileniem makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii. Chociaż wszystkie cechy triady wykazywały związek z różnego rodzaju antyspołecznymi, nieetycznymi postawami i zachowaniami (np. Baughman, Jonason, Lyons, Vernon, 2014; Jonason, Lyons, Baughman, Vernon, 2014), to ich nasilenie było większe w przypadku makiawelizmu i psychopatii, określonych z tego powodu w niektórych opracowaniach jako „ciemniejsza” strona CT – tak zwana „ciemna diada” (*dark dyad*), czy też „podła dwójka” (*malicious two*) (Egan, Chan, Shorter, 2014). Cechy te wykazywały związek z częstszym stosowaniem oszukańczej, opartej na kłamstwie, strategii w relacjach interpersonalnych (Baughman i in., 2014), preferowaniem konserwatywnych, utylitarnych sądów moralnych (Arvan, 2013), tendencją do moralnego odcinania się, związaną z racjonalizacją własnych, nieetycznych zachowań (Egan, Hughes, Palmer, 2015) oraz dewaluowaniem wartości moralnych i społecznych, odzwierciedlających troskę o dobro ogółu (Jonason, Strosser, Kroll, Duineveld, Baruffi, 2015). Pomimo podobieństw w zakresie intensywności nieetycznych działań dla obydwu właściwości dyspozycyjnych wzorce korelacji ze wskaźnikami behawioralnymi kształtowały się odmiennie. Makiawelizm był związany z tendencją do popełniania bardziej złożonych, przemyślanych form nieuczciwości (w tym ryzykownych kłamstw) i większą elastycznością moralną, natomiast psychopatia – ze skłonnością do impulsywnego angażowania się w oszustwa (Azizli i in., 2016; Roeser i in., 2016).

O narcyzmie jako „jaśniejszej” stronie opisywanego konstruktów świadczą również wyniki analiz dotyczących emocjonalnych aspektów funkcjonowania osób z CT. Pomimo że w badaniach prowadzonych w perspektywie ewolucyjnej wszystkie elementy triady były powiązane z deficytem empatii (Jonason, Lyons, Bethell, Ross, 2013; Jonason, Krause, 2013), inne prace przyniosły odmiennie wyniki. Narcyzm jako jedyna spośród trzech „ciemnych” cech osobowości okazał się pozytywnie skorelowany z poznawczą empatią (Wai, Tiliopoulos, 2012),

inteligencją emocjonalną rozumianą jako cecha (Petrides, Vernon, Schermer, Veselka, 2011) oraz ze zdolnością do tworzenia teorii umysłu przez dzieci w wieku szkolnym (Stellwagen, Kerig, 2013). Wielkościowa, bardziej pozytywna forma narcyzmu okazała się, w przeciwieństwie do makiawelizmu, psychopatii i narcyzmu wrażliwego (*vulnerable*), również związana z wyższym poziomem ekstrawersji i stabilności emocjonalnej oraz deklarowaną satysfakcją z życia i ze szczęściem (Egan i in., 2014).

Zdaniem Jonesa i Paulhusa (2011a), w analizowaniu różnic między komponentami ciemnej triady pomocne jest odwołanie się do perspektywy czasowej, w ramach której funkcjonują osoby z „ciemnymi” cechami osobowości. Autorzy przyjmują, że specyficzna dla makiawelizmu strategiczna, długoterminowa orientacja, zakładająca elastyczność, zdolność do kontroli impulsów oraz odraczania gratyfikacji, tworzenia planów i budowania reputacji, umożliwia skuteczną manipulację i eksploataowanie zasobów innych. Twierdzenie to znalazło potwierdzenie empiryczne. Makiawelizm jako jedyna składowa ciemnej triady nie wykazywał istotnego statystycznie związku z impulsywnością, niezależnie od jej typu (funkcjonalnego lub dysfunkcjonalnego) i stosowanej metody pomiaru. Psychopatia i narcyzm były natomiast silnie lub umiarkowanie pozytywnie skorelowane z szacowaną na skalach samoopisowych dyspozycyjną skłonnością do podejmowania impulsywnych działań, rozumianą jako nieumiejętność powstrzymania się od niewłaściwych zachowań, czekania i działania z namysłem, i słabo z jej behawioralnymi wskaźnikami (Jones, Paulhus, 2011b; Malesza, Ostaszewski, 2016a). Mimo że obydwie cechy osobowości były istotnymi predyktorami ryzykownych i impulsywnych zachowań, to wzorce korelacji dla każdej z nich się różniły. Psychopatia była powiązana z dysfunkcjonalną impulsywnością, podczas gdy narcyzm – z jej funkcjonalną formą (Jones, Paulhus, 2011b). Wynik ten sugeruje, że podobieństwo w zakresie fenotypowych behawioralnych przejawów obydwu cech może mieć odmienne podłoże (Jones, Paulhus, 2011a). O ile motywacja narcystycznych jednostek do podejmowania ryzykownych, a przy tym impulsywnych zachowań może wynikać z przejawianej przez nich wrażliwości na nagrody, ze skłonności do poszukiwania doznań, z nadmiernej pewności siebie i chęci ochrony zagrożonego *ego*, o tyle źródłem psychopatycznej impulsywności wydają się trudności w samoregulacji, zuchwałość i egoizm (Jones, 2013; Jones, Paulhus, 2011b; Malesza, Ostaszewski, 2016b).

Różnice między komponentami CT można także dostrzec, analizując styl funkcjonowania w relacjach interpersonalnych, charakterystyczny dla każdej z cech. Chociaż wszystkie trzy właściwości dyspozycyjne są

związane ze skłonnością do wykorzystywania innych, to dążenie do czerpania zysków w kontaktach społecznych może przybierać formę odrębnej strategii zachowania w przypadku każdej z nich – stosunkowo najbardziej oportunistyczną dla narcyzmu, związaną z poszukiwaniem doznań dla psychopatii i skoncentrowaną na manipulowaniu innymi dla makiawelizmu (Jonason, Schmitt, 2012). U podłoża każdej z cech leżą również inne motywy podejmowania nacechowanych agresją, antyspołecznych zachowań. Chłodni, kalkulujący, instrumentalnie traktujący partnera interakcji makiaweliści chętniej dopuszczają się agresji proaktywnej i relacyjnej, czyli takich form agresji, które są powiązane ze strategicznym wykorzystywaniem władzy w relacjach interpersonalnych i z manipulacją hierarchią społeczną w celu osiągania długoterminowych korzyści (Kerig, Stellwagen, 2010). Narcystyczna agresja uruchamiana jest w odpowiedzi na prowokację wynikającą z zagrożenia *ego*. Psychopatii natomiast, będącej najsilniejszym predyktorem zachowań przestępczych i antyspołecznych, towarzyszy agresja w reakcji na fizyczną prowokację ze strony otoczenia oraz w sytuacji braku prowokacji (Jones, Paulhus, 2010).

2.3. Ciemna triada a inne modele osobowości

W ostatnich latach intensywne wysiłki badawcze podejmowane są w celu usytuowania ciemnej triady w relacji do standardowych strukturalnych modeli osobowości. Początkowo naturalnym punktem odniesienia stał się pięcioczynnikowy model osobowości (PMO). Prace empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie ugodowości jako jedynego wymiaru PMO wykazującego stały, negatywny wzorzec korelacji ze wszystkimi składowymi triady na poziomie od umiarkowanego do wysokiego. Rezultaty odnoszące się do zależności między pozostałymi cechami PMO i cechami ciemnej triady były mniej spójne (Douglas i in., 2012; Jakobwitz, Egan, 2005; Paulhus, Williams, 2002; Veselka i in., 2012). Skłoniło to badaczy i teoretyków do wysunięcia tezy, że obydwa cechowe modele osobowości są w wielu aspektach względem siebie komplementarne (Youli, Chao, 2015), a dominujący PMO, który obejmuje pozytywnie ewaluowane, normatywne właściwości dyspozycyjne, nie stanowi wystarczających teoretycznych ram opisu antyspołecznych cech osobowości (Veselka i in., 2012). Metaanaliza przeprowadzona przez Ernesta O'Boyle'a i innych (2015) pokazała, że gdy analizowano globalne wymiary PMO, okazał się on wyjaśniać 30% wariacji makiawelizmu, 41% wariacji psychopatii i 63% wariacji narcyzmu, a każdy z jego globalnych wymiarów był istotnie powią-

zany (co najmniej na poziomie 0,20) przynajmniej z jedną cechą CT. Zgodnie z oczekiwaniami najsilniejszym predyktorem cech CT (w szczególności psychopatii i makiawelizmu, a w mniejszym zakresie narcyzmu) była ugodowość, najsłabszym zaś – neurotyzm (relatywnie nieskorelowany z żadną z cech triady). Analogiczne wyniki w swej metaanalizie uzyskali Peter Muris wraz ze współpracownikami (2017).

W rezultacie Kibeom Lee i Michael Ashton (2005) zaproponowali skorzystanie z sześcioczynnikowego modelu osobowości, tak zwanej Wielkiej Szóstki (HEXACO), jako alternatywy dla PMO w badaniach nad CT. Zdaniem autorów, kluczowe dla zrozumienia cech CT aspekty związane z moralnym funkcjonowaniem jednostki oraz zachowaniami prospołecznymi i antyspołecznymi nie są w wystarczający sposób reprezentowane w PMO. W wyniku badań leksykalnych zostały one natomiast wyodrębnione i uwzględnione w HEXACO pod postacią dodatkowego, szóstego czynnika, określanego jako uczciwość-skromność (*Honesty-Humility*). Dowody empiryczne sugerują przewagę sześcioczynnikowej taksonomii osobowości nad PMO w wyjaśnianiu wariacji wspólnej w obrębie CT, odpowiadającej w znacznej mierze niskiemu poziomowi uczciwości-skromności (Book, Visser, Volk, 2015; Book i in., 2016; Lee, Ashton, 2005; 2014).

Punktem odniesienia dla CT stały się również właściwości dyspozycyjne wyodrębnione w ramach Inwentarza Dodatkowych Cech Osobowości (Supernumerary Personality Inventory, SPI; Veselka i in., 2012). Kwestionariusz ten obejmuje dziesięć cech osobowości wykraczających poza PMO: konwencjonalność, uwodzicielskość, skłonność do manipulacji, oszczędność, poczucie humoru, prawość, kobiecość, religijność, skłonność do podejmowania ryzyka i egotyzm. Osiem z nich było w istotny sposób powiązanych ze wszystkimi składowymi CT. Dla uwodzicielskości, skłonności do manipulacji, poczucia humoru, skłonności do podejmowania ryzyka oraz egotyzmu korelacje z makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią były pozytywne, podczas gdy dla oszczędności, prawości i kobiecości negatywne.

Heather Douglas, Miles Bore, Don Munro (2012) rozpatrywali natomiast zależności między elementami CT i taksonomią dezadaptacyjnych osobowości w środowisku pracy autorstwa Hogana (Hogan, Hogan, 2001). Otrzymane wyniki pokazały, że koncepcja Hogana odgrywa ograniczoną rolę w wyjaśnianiu wariacji wspólnej w obrębie CT, chociaż może pomóc w uwypukleniu różnic między makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią. Żadna spośród jedenastu podskal Sondażu Rozwojowego Hogana (Hogan Development Survey, HDS), odpowiadających zaburzeniom osobowości zdefiniowanym w DSM-IV, nie została wskazana przez autorów jako potencjalne

jądro CT. Jednocześnie makiawelizm okazał się najsilniej skorelowany ze sceptycyzmem i z wrażliwością na bodźce/pobudliwością z HDS (odpowiadającymi odpowiednio paranoidalnemu zaburzeniu osobowości i zaburzeniu osobowości z pogranicza), narcyzm – z zuchwałością (ekwiwalentną względem narcystycznego zaburzenia osobowości), pierwotna psychopatia – ze złośliwością (równoważną z antyspołecznym zaburzeniem osobowości), a wtórna psychopatia – z wrażliwością na bodźce/pobudliwością (Douglas i in., 2012).

Analizie poddano również relacje między cechami CT a Ogólnym Czynnikiem Osobowości (General Factor of Personality, GFP), określanym jako Wielka Jedyńka (*Big One*) (Kowalski, Vernon, Schermer, 2016). Zgodnie z propozycją Janka Muska (2007) czynnik ten znajduje się na szczycie hierarchii osobowości w efekcie zredukowania cech PMO do jednego wymiaru osobowości najwyższego rzędu. Powstał jako pochodna dwóch nadrzędnych czynników – Alfa/Stabilności (obejmującej sumienność, ugodowość, neurotyzm/stabilność emocjonalną) oraz Beta/Plastyczności (obejmującej otwartość na doświadczenia i ekstrawersję). Odzwierciedla zestaw społecznie pożądanых cech osobowości, warunkujących kompetencje interpersonalne: wysoką ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, sumienność i ugodowość w połączeniu z niskim neurotyzmem. W przeprowadzonym badaniu Ogólny Czynniki Osobowości korelował negatywnie z psychopatią i makiawelizmem oraz nie wykazywał związku z narcyzmem. Autorzy wyjaśniają ten rezultat, nawiązując do koncepcji ciemnej diady (Dark Dyad), zgodnie z którą spośród komponentów CT jedynie psychopatia i makiawelizm, jako cechy osobowości w większym stopniu społecznie niepożądane niż narcyzm, powinny zostać włączone w analizy empiryczne (Kowalski i in., 2016).

Z kolei Daniel Jones i Delroy Paulhus (2011a) zaproponowali odniesienie cech CT do kołowego modelu stosunków interpersonalnych. Ich zdaniem, wszystkie elementy triady sytuują się w drugiej ćwiartce kołowego modelu (wrogi – dominujący), odpowiadającej wysokiej sprawczości i niskiej wspólnotowości. Jednostka mająca takie właściwości przedkłada osobiste osiągnięcia nad poczucie więzi z innymi, a do jej opisu mogą służyć takie przymiotniki, jak: arogancka, wyrachowana, bezduszna, manipulatorska. Próba empirycznej weryfikacji tego założenia podjęta przez Johna Rauthmanna i Geralda Kolarą (2013) przyniosła interesujące wyniki. Chociaż uzyskane współczynniki korelacji wskazywały, że wszystkie cechy CT mieszczą się w drugiej ćwiartce kołowego modelu, to wykorzystanie w analizie współczynników beta z modeli wielokrotnej regresji sprawiło, że komponenty triady przesunęły się do innych ćwiartek. Gdy opierano się na deklaracjach badanych, makiawelizm lokował się w drugiej ćwiartce (wrogi – uległy), narcyzm – w pierwszej

(przyjacielski – dominujący), a psychopatia – w drugiej (wrogi – dominujący). Jak zauważają autorzy, wynik ten przemawia na korzyść tezy o odrębności cech triady, z których każda zajmuje wyjątkową pozycję w ramach kołowego modelu stosunków interpersonalnych.

Część badaczy sugeruje poszerzenie taksonomii ciemnych, społecznie awersyjnych osobowości o dodatkowy komponent. Propozycje analizowania oprócz cech ciemnej triady również zaburzenia osobowości z pogranicza typu *borderline* (Miller i in., 2010) oraz dyspozycyjnej tendencji do dążenia do władzy i bogactwa pomimo ryzyka poniesienia fizycznej szkody (*status-driven risk taking*) (Visser, Pozzebon, Reina-Tamayo, 2014) okazały się mieć jednak wyłącznie marginalne znaczenie w literaturze przedmiotu (Furnham i in., 2013). Bardziej obiecujący wydaje się postulat włączenia w obręb modelu ciemnych cech osobowości, badanych w populacji ogólnej, codziennego sadyzmu, rozumianego jako subkliniczny odpowiednik sadystycznego zaburzenia osobowości, zdefiniowanego w klasyfikacji DSM-III-R. Cecha ta znajduje wyraz w poniżaniu innych, okrucieństwie oraz agresji i wraz z makiawelizmem, narcyzmem oraz psychopatią tworzy tak zwaną ciemną tetradę osobowości (Dark Tetrad; Chabrol i in., 2009). W nowszych opracowaniach definiowana jest jako właściwość dyspozycyjna, związana z odczuwaniem przyjemności z fizycznego i/lub psychicznego krzywdzenia innych (Buckels, Jones, Paulhus, 2013). Dowody empiryczne pokazują, że jej włączenie w taksonomię społecznie niepożądanych cech osobowości pozwala na poszerzenie wiedzy na temat funkcjonowania osób z „ciemnymi” właściwościami dyspozycyjnymi w różnych sytuacjach społecznych – począwszy od antyspołecznych, eksternalizacyjnych zachowań wśród adolescentów (Chabrol i in., 2015) po agresję (*cybertrolling*) w Internecie (Buckels, Trapnell, Paulhus, 2014). Pomimo danych sugerujących, że codzienny sadyzm wykazuje silniejszy związek z makiawelizmem i psychopatią niż narcyzm, co może uzasadniać jego lepsze dopasowanie do cech tworzących tetradę (Book i in., 2016), w opracowaniach teoretycznych i empirycznych dominuje model triady (Paulhus, 2014).

Próbie dookreślenia punktów wspólnych i odrębności między cechami CT a modelem dezadaptacyjnych cech osobowości, opartym na klasyfikacji zaburzeń psychicznych DSM-V opracowanej przez Amerykańskie Towarzystwo Psychiatryczne, podjęli natomiast Mihaela Grigoras i Bart Wille (2017). Otrzymane przez nich wyniki ujawniły występowanie odmiennych wzorców korelacji dla makiawelizmu i psychopatii w odniesieniu do różnych dezadaptacyjnych aspektów osobowości, wywodzących się z klasyfikacji nozologicznej, potwierdzając tym samym odrębność obydwu cech osobowości. Makiawelizm okazał się

pozytywnie powiązany z niepodatnym na zmiany perfekcjonizmem, a psychopatia – z impulsywnością, nieodpowiedzialnością i podatnością na dekoncentrację. Jedynym elementem wspólnym dla wszystkich składowych triady były wielkościowe przekonania na własny temat. Jednocześnie badacze dowiedli, że dezadaptacyjne aspekty osobowości wyodrębnione w nawiązaniu do klasyfikacji DSM-V w większym stopniu pozwalały na predykcję cech CT niż składowe PMO.

2.4. Behawioralne korelaty ciemnej triady

Zainicjowane przez Paulhusa i Williamsa (2002) badania empiryczne, w których uwzględniane są jednocześnie wszystkie elementy CT, koncentrują się na kilku zasadniczych obszarach. Oprócz sfery zawodowej (która ze względu na tematykę niniejszej pracy szerzej omówiona zostanie w kolejnym podrozdziale), analizowane jest funkcjonowanie osób z cechami triady w bliskich związkach i relacjach interpersonalnych (Furnham i in., 2013). Zdecydowaną większość dotychczasowych badań poświęconych funkcjonowaniu osób z cechami CT w relacjach romantycznych i seksualnych prowadzi się w ramach paradygmatu ewolucyjnego. Zgodnie z jego założeniami mężczyźni o wysokim nasileniu trzech ciemnych właściwości osobowościowych stosują krótkoterminową strategię reprodukcyjną (Jonason, Li, Webster, Schmitt, 2009; Jonason, Valentine, Li, Harbeson, 2011). W obszarze relacji interpersonalnych ujmuje się natomiast CT jako eksploatorską orientację społeczną (Jones, Paulhus, 2011a) i akcentuje różnice między jej komponentami, związane ze stosowaniem odmiennych, oszukańczych strategii zachowania i taktyk wpływu społecznego, ukierunkowanych na wykorzystywanie innych (Furnham i in., 2013; Jonason, Webster, 2012). Szeroko analizowane są również relacje makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii z różnego rodzaju antyspołecznymi postawami i zachowaniami, w tym między innymi ze skłonnością do popełniania różnego rodzaju nieuczciwości i przestępstw (Azizli i in., 2016; Giammarco i in., 2013), tendencją do agresji (Jones, Paulhus, 2010; Kerig, Stellwagen, 2010) oraz nieetycznymi postawami konsumenckimi (Egan, Hughes, Palmer, 2015). Warto podkreślić, że poszczególne obszary badawcze ujmowane są z perspektywy psychologii osobowości, co oznacza, że w dociekaniach empirycznych centralne miejsce zajmują cechy ciemnej triady, stanowiąc punkt odniesienia dla innych analizowanych konstruktywów. Zbiorcze zestawienie podstawowych podobieństw i różnic między składowymi CT na poziomie teoretycznym oraz w zakresie wzorców korelacji z wybranymi zmiennymi prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Porównanie cech tworzących ciemną triadę

Kryterium różnicujące	Makiawelizm	Narcyzm	Psychopatia
1	2	3	4
Poziom teoretyczny			
Geneza konstruktów	obszar psychologii społecznej	obszar psychologii klinicznej	obszar psychologii klinicznej
Charakter konstruktów	jednowymiarowy	wielowymiarowy	wielowymiarowy
Etiologia	znaczenie środowiska wspólnego	znaczenie czynników genetycznych i środowiska specyficznego	znaczenie czynników genetycznych i środowiska specyficznego
Orientacja czasowa	długoterminowa (ukierunkowana na realizację celów wyższego rzędu, obejmująca planowanie, elastyczność i budowanie reputacji)	krótkoterminowa, impulsywna (eksploatowanie innych odbywa się bez przykładania większej wagi do przyszłych konsekwencji działań)	krótkoterminowa, impulsywna (eksploatowanie innych odbywa się bez przykładania większej wagi do przyszłych konsekwencji działań)
Sposoby realizacji szybkiej strategii historii życiowej w zakresie doboru partnera seksualnego	strategiczna, elastyczna (krótko- lub długoterminowa) strategia doboru partnera	krótkoterminowa strategia doboru partnera, ukierunkowana na wzmacnianie własnego <i>ego</i>	krótkoterminowa, eksploatorska, agresywna, impulsywna strategia doboru partnera, obejmująca między innymi kłusownictwo seksualne
Motywacja leżąca u podstaw tendencji do eksploataowania innych	dążenie do realizacji konkretnych, instrumentalnych celów (tj. seksu, pieniędzy, statusu)	dążenie do realizacji abstrakcyjnych, symbolicznych celów (tj. osiągnięcia wysokiego statusu, bycia podziwianym i szanowanym)	dążenie do realizacji konkretnych, instrumentalnych celów (tj. seksu, pieniędzy, statusu)
Motywacja wewnętrzna w relacjach interpersonalnych	potrzeba manipulowania innymi	potrzeba otrzymywania pochwał / bycia docenianym przez innych, mająca stanowić przeciwwagę dla ukrytej niepewności	potrzeba krzywdzenia innych

cd. tab. 1

1	2	3	4
Funkcjonowanie społeczne	„ciemniejsza” cecha ciemnej triady, mniejsza efektywność funkcjonowania w relacjach interpersonalnych (największy cynizm, tendencja do zachowań nieetycznych)	„jaśniejsza” cecha ciemnej triady, większa efektywność w relacjach interpersonalnych (postrzeganie siebie jako dobrego lidera i osobę o wysokiej inteligencji emocjonalnej)	„ciemniejsza” cecha ciemnej triady, mniejsza efektywność funkcjonowania w relacjach interpersonalnych (tendencja do zachowań nieetycznych)
Agresja	agresja instrumentalna (jako środek do realizacji celu), agresja pośrednia	reagowanie agresją w sytuacji zagrożenia ego (jako mechanizm ochrony wrażliwego ego), agresja bezpośrednia	reagowanie agresją w sytuacji bezpośredniego zagrożenia fizycznego i braku ograniczeń społecznych (jako rezultat impulsywności i deficytu empatii), agresja proaktywna i reaktywna
Wzorce korelacji z innymi zmiennymi*			
Empatia	--	--	--
Samokontrola	0	-	--
Impulsywność: - funkcjonalna - dysfunkcjonalna	0 -/0 +/0	+ ++ +	++ 0 ++
Lęk	+	-	--
Skłonność do manipulacji	++	+	++
Nadmierne poczucie własnego znaczenia	0	++	+
Model spostrzegania społecznego: - sprawczość - wspólnotowość	++ --	++ 0	0 --

cd. tab. 1

1	2	3	4
Pięcioczynnikowy model osobowości:	0	+	0
– otwartość na doświadczenia	–	0	--
– sumienność	0	++	0
– ekstrawersja	--	–	--
– ugodowość	0	–	0
– neurotyzm			
Inteligencja	0	0	0
Deficyty w zakresie rozumowania moralnego	++	0	++
Przestępczość	+ (przestępstwa białych kohnierzyków)	+ (przestępstwa białych kohnierzyków)	++ (różnego rodzaju przestępstwa, w tym z użyciem przemocy)

* Dodatnie, zerowe i ujemne związki wskazują siłę oraz kierunek zależności między zmiennymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Campbell i in., 2011; Furnham i in., 2013; O'Boyle i in., 2012; O'Boyle i in., 2013; Paulhus, 2014; Paulhus, Jones, 2011; Rauthmann, Kolar, 2013.

2.5. Ciemna triada w środowisku pracy

CT rozumiana jako zestaw szkodliwych właściwości osobowościowych, które łączy tendencja do realizacji własnych interesów i krzywdzenia innych, stanowi dominujący model stosowany w badaniach koncentrujących się na ciemnej stronie osobowości w środowisku pracy (Spain i in., 2014). Chociaż powstała wcześniej koncepcję dysfunkcyjnych cech osobowości Roberta Hogana (2007), wywodzącą się z klasyfikacji zaburzeń osobowości zgrupowanych na osi II w DSM-IV, chętnie stosują psycholodzy praktycy, zajmujący się diagnozą organizacyjną i selekcją personelu, to w mniejszym zakresie stanowi ona przedmiot analiz teoretycznych, prowadzonych w obszarze psychologii osobowości oraz psychologii pracy i organizacji. Zdaniem Jane Wu i Jamesa LeBretona (2011), ta obserwowalna w ostatnich latach znacząca popularność CT jako konceptualizacji ciemnych, dezadaptacyjnych

(*maladaptive*) właściwości dyspozycyjnych w miejscu pracy wynika z tego, że cechy te pozwalają nie tylko na predykcję i wyjaśnianie negatywnych zachowań organizacyjnych, ale też mogą znaleźć zastosowanie w badaniach poświęconych różnym obszarom życia zawodowego. Dodatkowo CT zajmuje pozycję pośrednią między podejściami do badania ciemnej strony osobowości w kontekście organizacyjnym, cechującymi się wysokim stopniem ogólności (reprezentowanymi przez model HEXACO lub Wielką Siódemkę), a tymi, które charakteryzuje większa szczegółowość (taksonomie oparte na klasyfikacji zaburzeń osobowości według DSM-IV) (Spain i in., 2014). Dzięki temu propozycja Paulhusa i Williama (2002) może znaleźć zastosowanie w analizie dyspozycyjnych uwarunkowań szerokiego spektrum zmiennych organizacyjnych.

Od czasu wprowadzenia modelu CT sposób rozumienia cech triady w opracowaniach z zakresu psychologii pracy i organizacji podlegał stopniowej ewolucji. W początkowym okresie badań nad funkcjonowaniem osób z CT w środowisku pracy akcentowano negatywny, dezadaptacyjny charakter makiawelizmu, psychopatii oraz (w nieco mniejszym zakresie) narcyzmu. Składowe triady traktowane były przede wszystkim jako predyktory negatywnych, nieetycznych działań, odnoszących się do różnych sfer funkcjonowania jednostek w dziedzinie zawodowej (Jonason, Wee, Li, 2014). We wcześniejszych badaniach, w których jednocześnie analizowano cechy CT, łączono je z manipulacją w miejscu pracy (Jonason, Slomski, Partyka, 2011), zachowaniami nieetycznymi w organizacji takimi jak oszustwa i korupcja, (Harrison, Summers, Mennecke, 2016; Roeser i in., 2016; Zhao, Zhang, Xu, 2016), zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (DeShong, Grant, Mullins-Sweatt, 2015; O'Boyle i in., 2012; Robertson i in., 2016; Wu, LeBreton, 2011), mobbingiem (Linton, Power, 2013), ze skłonnością do molestowania seksualnego innych osób zatrudnionych w organizacji (Zeigler-Hill i in., 2016), z negatywną orientacją przedsiębiorczą (związaną z przywłaszczaniem sobie zysków przedsiębiorstwa, a nie z dążeniem do ich wypracowywania) (Hmieleski, Lerner, 2016), dysfunkcyjnym radzeniem sobie z niezadowolaniem w miejscu pracy (*job craftingiem*) (Roczniewska, Bakker, 2016), mniejszą tendencją do podejmowania zachowań obywatelskich w organizacji (DeShong i in., 2017), negatywnymi zachowaniami przywódczymi, obejmującymi zarządzanie przemocą, określane też jako nadużycia władzy (Wisse, Sleebos, 2016). Pracowników i przełożonych charakteryzujących się wysokim natężeniem tych właściwości dyspozycyjnych opisywano jako nieetycznych, toksycznych, destrukcyjnych, nadużywających władzy (Jonason i in., 2011). W sytuacji zaś gdy byli w większym zakresie skoncentrowani na awansie, przełożeni oceniali

ich jako uzyskujących niższe wyniki w pracy oraz podejmujących mniej działań pomocowych w organizacji (Smith, Wallace, Jordan, 2016). Również w pracach empirycznych, w których uwzględniano poszczególne komponenty CT, rzadko akcentowano potencjalne adaptacyjne znaczenie makiawelizmu (Wilson i in., 1996) i psychopatii (Henning, Wygant, Barnes, 2014). Bardziej wielowymiarową perspektywę przyjmowano jedynie w odniesieniu do narcyzmu. Dotychczasowe analizy sugerują istnienie jasnej strony tej cechy osobowości w krótkoterminowych relacjach społecznych w organizacji i ciemnej – w dłuższym okresie (Campbell i in., 2011). Podobne trendy badawcze można zaobserwować w polskiej literaturze poświęconej problematyce funkcjonowania osób z cechami CT w środowisku pracy. W ramach dotychczasowych badań prowadzonych w rodzimych warunkach kulturowych składowe triady korelowano głównie z zachowaniami kontrproduktywnymi i nieetycznymi w organizacji (np. Baka, 2017; Chudzicka-Czupała, 2013; Derbis, Filipkowski, 2018).

W ostatnim czasie padają jednak propozycje odejścia od perspektywy badawczej, w myśl której makiaweliczni, narcystyczni i/lub psychopatyczni pracownicy przyrównywani są do „czarnych owiec” mogących zepsuć „korporacyjne stado” (*the bad apples in the corporate barrel*) (Jonason, Wee, Li, 2014). CT coraz częściej ujmowana jest w środowisku pracy w ramach paradygmatu ewolucyjnego jako antagonistyczny, eksploatorski, egoistyczny styl funkcjonowania w relacjach interpersonalnych w miejscu pracy, mogący mieć dla jednostki oraz dla organizacji zarówno korzystne, jak i niekorzystne znaczenie (Jonason, Wee, Li, 2014; Paulhus, 2014). Ujęcie to bliskie jest obserwowanej w ostatniej dekadzie w publikacjach z zakresu psychologii pracy i organizacji tendencji do wyodrębniania „jasnych” aspektów „ciemnych” cech osobowości (por. Furnham i in., 2012; Judge, LaPine, 2007; Judge i in., 2009). Co więcej, znajduje odbicie w badaniach empirycznych, wskazujących, że zależność między elementami CT i zachowaniami organizacyjnymi może mieć kształt krzywoliniowy, a optymalny jest średni poziom narcyzmu i makiawelizmu, pozwalający na uwypuklenie jasnej strony tych cech osobowości (np. Grijalva i in., 2015; Turska, Pilch, 2016; Zettler, Solga, 2013).

Zdaniem Petera Jonasona i współpracowników (2014), perspektywa ewolucyjna może dostarczyć podstawowych ram teoretycznych, pozwalających na pogłębienie wiedzy na temat psychologicznych mechanizmów leżących u podłoża różnych negatywnych zachowań, na jakie decydują się osoby z „ciemnymi” cechami osobowości. Zastosowanie w badaniach empirycznych podejścia, zgodnie z którym składowe CT wyewoluowały jako specyficzne sposoby adaptacji jednostki do

otoczenia, umożliwiła analizę motywacji osób z „ciemnymi” cechami osobowości oraz interakcji tych cech osobowości z czynnikami występującymi w środowisku organizacyjnym. Uszczegóławiając, w ujęciu ewolucyjnym niektóre negatywne działania podejmowane przez makiawelicznych, narcystycznych czy psychopatycznych pracowników są motywowane pragnieniem osiągnięcia statusu społecznego (np. manipulacja w miejscu pracy), podczas gdy inne – potrzebą poszukiwania partnera (np. molestowanie seksualne) lub przedkładaniem nad innych własnych krewnych (np. nepotyzm). Późniejsze doniesienia empiryczne pokazały, że pragnienie władzy, statusu i kontroli nie tylko motywuje osoby z cechami CT do podejmowania określonych zachowań organizacyjnych, ale też ma znaczenie w przyjmowaniu przez nich określonych postaw wobec pracy (Jonason, Wee, Li, 2014).

Zestawienie możliwych korzyści/mocnych stron oraz kosztów/słabych stron, związanych z wysokim natężeniem cech CT w środowisku pracy, zostało zaprezentowane w tabeli 2. Dodatkowo poszczególne komponenty triady przyporządkowano powiązanim z nimi jasnym cechom osobowości z modelu pięcioczynnikowego (por. Kaiser i in., 2015).

Tabela 2

Potencjalne korzyści/mocne strony oraz koszty/słabe strony cech ciemnej triady osobowości w środowisku pracy

Cecha ciemnej triady	Powiązana jasna cecha osobowości z PMO	Korzyści/mocne strony	Koszty/słabe strony
Makiawelizm	niska ugodowość	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność postępowania z innymi ludźmi, zdolności perswazyjne – odporność na wpływ społeczny i próby oszustwa ze strony innych 	<ul style="list-style-type: none"> – nieufność, kłótniowość, tendencja do rywalizacji – skłonność do nieetycznych zachowań, manipulowania innymi i ich wykorzystywania
Narcyzm	wysoka stabilność emocjonalna, wysoka ekstrawersja	<ul style="list-style-type: none"> – pewność siebie, charyzma, rozwinięte umiejętności społeczne, ułatwiające efektywne wywieranie wpływu na innych 	<ul style="list-style-type: none"> – arogancją, poczucie bycia uprzywilejowanym, roszczeniowość, skutkujące podwyższoną percepcją naruszenia kontraktu psychologicznego w organizacji i obniżoną percepcją sprawiedliwości dystrybtywnej

cd. tab. 2

		<ul style="list-style-type: none"> - zdolność do tolerowania ryzyka, towarzyszącego dążeniu do osiągnięcia formułowanych przez siebie celów - wyższy poziom satysfakcji z życia, niższy poziom stresu, lęku i depresji - większa umiejętność radzenia sobie w warunkach rywalizacji (np. podczas negocjacji) - przywództwo w krótkim okresie: większa sympatia ze strony innych, wyłanianie się w roli przywódczej 	<ul style="list-style-type: none"> - wielkościowe przekonania na własny temat (przecenianie własnych umiejętności przywódczych, wyników osiągniętych w miejscu pracy, zachowań obywatelskich w organizacji i niedoszacowanie zachowań kontrproduktywnych w organizacji) - przecenianie potencjalnych korzyści związanych z podejmowaniem ryzykownych decyzji - skłonność do nieetycznych zachowań, manipulowania innymi i ich wykorzystywania - przywództwo w długim okresie: niższa jakość relacji interpersonalnych, nieumiejętność uczenia się na błędach, degradacja zasobów koniecznych do osiągnięcia sukcesu
Psychopatia	niska sumienność	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność do tolerowania ryzyka - umiejętności autoprezentacyjne - zdolności perswazyjne 	<ul style="list-style-type: none"> - impulsywność - skłonność do nieetycznych i agresywnych zachowań w miejscu pracy, manipulowania innymi i ich wykorzystywania - niskie umiejętności przywódcze i osiągnięcia w pracy, nieumiejętność współpracy w grupie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Babiak, Neumann, Hare (2010), Campbell i in., 2011, Judge, LaPine (2008, s. 341), Kaiser, LeBreton, Hogan (2015, s. 62).

„Jasna” strona elementów CT nie ogranicza się jednak do zamkniętego katalogu potencjalnych mocnych stron osób z wysokim poziomem makiawelizmu, narcyzmu lub psychopatii. Niektóre nowsze opracowania, wywodzące się z podejścia ewolucyjnego, sugerują istnienie dodatkowych adaptacyjnych właściwości wszystkich elementów triady w środowisku pracy, które mogą się ujawnić w określonym, ściśle ograniczonym kontekście sytuacyjnym (w obrębie tak zwanej „ciemnej” niszy wybieranej przez pracowników z cechami triady), przyczyniając się do sprostania ich ważnym życiowym wyzwaniom i odniesienia sukcesu zawodowego (Jonason, Wee, Li, 2014; Paulhus, 2014). Takie ujęcie elementów CT bliskie jest z jednej strony tendencji do wyróżniania pozytywnych aspektów narcystycznego przywództwa, takich jak charyzma, wizjonerstwo, umiejętności przyciągania zwolenników oraz silna motywacja do nabywania i utrzymywania władzy (Maccoby, 2000; Rosenthal, Pittinsky, 2006), a z drugiej – wykazuje pokrewieństwo z koncepcją psychopaty, który odniósł sukces. Jednostka opisywana za pomocą takiej etykiety spełnia kryteria diagnostyczne psychopatii klinicznej, powstrzymuje się jednak od poważnych zachowań antyspołecznych, co umożliwia jej efektywne funkcjonowanie w niektórych sferach, w tym udaną adaptację w obszarze życia zawodowego (Hall, Benning, 2006; Mullins-Sweatt i in., 2010).

Na rzecz tezy o adaptacyjnym znaczeniu komponentów CT w określonym kontekście organizacyjnym przemawiają dotychczasowe doniesienia empiryczne, odnoszące się do sfery wyborów i predyspozycji zawodowych. Badanie Petera Jonasona i innych (2014), nawiązujące do perspektywy ewolucyjnej i modelu RIASEC Hollanda, pokazało, że osoby o wysokim nasileniu cech triady strukturalizują swoje środowisko społeczne, opierając się na własnych preferencjach zawodowych. Psychopatia związana była pozytywnie z orientacją praktyczną i realistyczną, narcyzm – z artystyczną, przedsiębiorczą i społeczną, a makiawelizm – z unikaniem zawodów wymagających opieki nad innymi. Zdaniem autorów badania, u podłoża takich zainteresowań zawodowych może leżeć specyficzny dla każdej zmiennej dyspozycyjnej wzorzec motywacji, mający znaczenie adaptacyjne: związany z preferowaniem prac niewymagających interakcji społecznych i nadzoru w przypadku psychopatii, ułatwiających zdobycie społecznej akceptacji i podziwu w odniesieniu do narcyzmu oraz pozwalających na osiągnięcie znaczącej pozycji społecznej w przypadku makiawelizmu.

Również późniejsze dowody empiryczne potwierdzają, że osoby o wysokim poziomie poszczególnych składowych triady wykazują określone preferencje zawodowe, u których podłoża leży pragnienie władzy, statusu i dominacji społecznej w miejscu pracy. Taka hierar-

chia wartości skutkuje podejmowaniem decyzji o wyborze określonych kierunków studiów (częściej ekonomicznych/biznesowych niż społecznych) (Vedel, Thomsen, 2017) oraz specyficznym wzorcem orientacji zawodowej. I tak, w badaniu Christophera Marcina Kowalskiego, Philipa Vernona oraz Julie Aitken Schermerar (2017) narcyzm pozytywnie korelował z zainteresowaniami zawodowymi artystycznymi, społecznymi, biologicznymi i biznesowymi, a makiawelizm negatywnie ze społecznymi i z praktycznymi, a także ze stylem pracy opartym na wytrwałości, odpowiedzialności, osiągnięciach akademickich, zdolności planowania i pewności siebie w kontaktach interpersonalnych. Podobne jak dla makiawelizmu, ujemne zależności odnotowano również dla psychopatii. Dodatkowo cecha ta była pozytywnie powiązana z zainteresowaniami zawodowymi w obrębie fizyki, inżynierii, a także wyborem ryzykownych prac i niektórymi aspektami środowiska biznesowego (opartego na dominacji przywództwa, finansów, sprzedaży, prawa). Sferą, która szczególnie wydaje się przyciągać jednostki z cechami CT, jest jednak nie tylko biznes, ale też polityka. Badanie Julie Blais i Scotta Pruysersa (2017), poświęcone relacjom między cechami triady i PMO a ambicjami politycznymi, pokazało, że makiawelizm i psychopatia są predyktorami postrzeganych kwalifikacji i sukcesu w działalności politycznej. Rezultat ten wpisuje się w długą tradycję empirycznych i teoretycznych dociekań nad pozytywnymi oraz negatywnymi aspektami makiawelicznego, narcystycznego i psychopatycznego przywództwa politycznego (por. Deluga, 2001; Lilienfeld i in., 2012; Rosenthal, Pittinsky, 2006).

Funkcjonalne aspekty makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii mogą się odnosić nie tylko do wyboru określonej ścieżki kariery zawodowej, ale też do osiągnięć zdobywanych w jej trakcie. Na znaczenie „jasnych” i „ciemnych” aspektów cech CT w predykcji obiektywnych i subiektywnych wskaźników sukcesu zawodowego zwrócili uwagę Daniel Spurk, Anita Keller i Andreas Hirschi (2016). Przeprowadzone przez nich badanie korelacyjne na grupie młodych dorosłych, zatrudnionych w niemieckich przedsiębiorstwach z sektora prywatnego, ujawniło dodatni związek narcyzmu i makiawelizmu z obiektywnymi wskaźnikami sukcesu zawodowego (odpowiednio: z wynagrodzeniem oraz ze statusem w organizacji/pozycją kierowniczą), pozytywny związek makiawelizmu z satysfakcją z własnej kariery zawodowej, a także negatywne powiązania psychopatii ze wszystkimi wskaźnikami sukcesu zawodowego. Z kolei Barbara Wisse, Dick Barelds i Eric Rietzschel (2015) wykazali, że narcystyczni pracownicy (lecz nie makiaweliczni i psychopatyczni) są postrzegani przez swoich przełożonych jako zdolni do podejmowania różnych form innowacyjnych

zachowań: generowania nowych idei, promowania ich w organizacji i realizacji. Otrzymane wyniki pozwalają tym samym na identyfikację na poziomie indywidualnym nie tylko negatywnych, ale też pewnych pozytywnych konsekwencji, związanych z obecnością w organizacjach pracowników o wysokim poziomie narcyzmu.

Podejście oparte na założeniu istnienia pewnych korzyści adaptacyjnych towarzyszących cechom CT bliskie jest socjoanalitycznej teorii osobowości w pracy (Hogan, Holland, 2003; Hogan, Blicke, 2013), wywodzącej się z psychologii ewolucyjnej i psychologii stosunków międzyludzkich. Zgodnie z jej założeniami osoby z ciemnymi cechami osobowości w środowisku pracy preferują „wysuwanie się” przed innymi członków własnej grupy i przewodzenie im (*getting ahead of*) niż współpracę z nimi (*getting along with*). Dominującym motywem ukierunkowującym ich zachowania nie jest pragnienie akceptacji społecznej, uznania i popularności, ale zdobycie w ramach hierarchii społecznej w organizacji władzy, statusu i kontroli, do których – przykładowo – jednostki o wysokim poziomie narcyzmu dążą, uciekając się do intensywnej autopromocji (Hogan, Fico, 2011). Tacy pracownicy na poziomie behawioralnym chętnie podejmują inicjatywę, poszukują odpowiedzialności, rywalizują i starają się być rozpoznawalni w organizacji, jednocześnie nie dążą do kooperacji i nie wydają się ulegli czy przyjacielscy. Gdy odnoszą sukcesy, mogą być oceniani przez innych członków organizacji nie jako gracze grupowi lub „dobrzy obywatele”, lecz jako jednostki osiągające wysokie wyniki, zapewniające przywództwo, komunikujące innym wizję i motywujące ich do osiągnięcia celów (Hogan, Holland, 2003).

Ze względu na opisywane podobieństwo wzorców zachowań osób z CT w miejscu pracy Nigel Guenole (2014) zaproponował, aby traktować CT jako jeden wymiar – metacechę (antagonizm), będący jednym z sześciu dysfunkcyjnych stylów osobowości w środowisku pracy (oprócz negatywnej emocjonalności, wycofania, rozhamowania, kompulsywności i psychotyzmu), które wyróżnił w ramach nowego, cechowego modelu, opartego na zrewidowanej konceptualizacji zaburzeń osobowości w obrębie DSM V. W takim rozumieniu elementy CT ujmowane są jako węższe aspekty antagonizmu, definiowanego jako antypatia wobec innych w połączeniu z nadmiernym poczuciem własnej ważności. Większość badaczy i teoretyków podważa jednak zasadność stosowania rozróżnienia wywodzącego się z obszaru psychologii klinicznej w obrębie psychologii pracy i organizacji (Christiansen i in., 2014). Dodatkowo dowody empiryczne wykazały istnienie odrębnych wzorców korelacji między poszczególnymi komponentami CT i zmiennymi organizacyjnymi (Jonason, Slomski, Partyka, 2012; Jonason i in.,

2014), co potwierdza tezę o ich konceptualnej odrębności i przeczy podejściu unifikacyjnemu.

W nielicznych pracach empirycznych poświęconych CT w środowisku pracy, w których uwzględniono wszystkie trzy składowe konstruktów jednocześnie, możliwe było kontrolowanie wariacji wspólnej i wydzielenie zależności charakterystycznych dla każdej z trzech antyspołecznych cech osobowości. Badania te potwierdzają zasadność dyskryminacyjnego ujęcia składowych triady. Przykładowo, psychopatia była silniej powiązana ze stosowaniem twardych taktyk wpływu w miejscu pracy (takich jak zastraszanie), narcyzm – z wykorzystywaniem miękkich taktyk wpływu (takich jak wykorzystanie własnego wyglądu), a makiawelizm – obu form (Jonason, Słomski, Partyka, 2012). W badaniu eksperymentalnym dotyczącym nadużyć finansowych, które obejmują między innymi przestępstwa gospodarcze, psychopatia okazała się najbardziej toksyczną z cech triady w otoczeniu biznesowym. Cecha ta jako jedyna dodatkowo korelowała z podejmowaniem ryzykownych decyzji finansowych na szkodę innej osoby pomimo zagrożenia karą, co sugeruje, że makiawelizm i narcyzm mogą być w większym stopniu wrażliwe na czynniki sytuacyjne w kontekście organizacyjnym (Jones, 2014).

W literaturze z zakresu psychologii pracy i organizacji przeważają publikacje poświęcone cechom ciemnej triady osobowości w środowisku pracy, badanym i analizowanym odrębnie. Koncentrują się one na kilku zasadniczych obszarach. Pierwszy, najchętniej eksplorowany przez badaczy, dotyczy relacji między makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią a zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (O'Boyle i in., 2012; Scherer i in., 2013) oraz wynikami w pracy, ujmowanymi w ramach różnych konceptualizacji (Harms i in., 2011; Moscoso, Salgado, 2004). W badaniach tych cechy CT traktowane są jako predyktory patologii organizacyjnych oraz nieetycznych decyzji i zachowań w miejscu pracy, między innymi takich jak mobbing, oszustwa, kradzieże, sabotaż (Dahling, Kuyumcu, Librizzi, 2012; Linton, Power, 2013; Spain i in., 2014; Stevens, Deuling, Armenakis, 2012). Podkreśla się negatywny charakter działań, jakie podejmują pracownicy z ciemnymi cechami osobowości, oraz ich destrukcyjny wpływ na funkcjonowanie podwładnych, współpracowników i organizacji (np. Boddy, 2011; Dahling, Whitaker, Levy, 2009; Mathieu i in., 2014). Szczególnie negatywne, długofalowe konsekwencje dla różnych grup interesariuszy oraz dla gospodarki wydaje się mieć obecność korporacyjnych (organizacyjnych, industrialnych) psychopatów, posługujących się manipulacją i oszustwem, aby przeniknąć do organizacji, dążących za wszelką cenę do zdobycia wysokiej pozycji i często faktycznie pełniących rolę

kierownicze oraz dopuszczających się różnego rodzaju egoistycznych, antyspołecznych zachowań (Babiak, 2000; Babiak, Hare, 2009; Babiak, Neumann, Hare, 2010; Boddy, 2015; Smith, Lilienfeld, 2013).

Zainteresowanie badawcze budzi również związek CT z funkcjonowaniem w roli przywódczej. Liderzy plasujący się wysoko na wymiarze makiawelizmu, narcyzmu lub psychopatii opisywani są często w nawiązaniu do różnych koncepcji przywództwa, odzwierciedlających jego ciemną stronę, jako toksyczni, wykołejeni, nadużywający władzy, nieetyczni, destrukcyjni, „węże w garniturach” lub „czarne owce” (Lipman-Blumen, 2006). Akcentuje się zwłaszcza antyspołeczny i nieetyczny charakter działań podejmowanych przez przełożonych, określanych jako korporacyjni psychopaci (Boddy, 2011; Boddy, Ladyshewsky, Galvin, 2010), oraz ich negatywną rolę w formowaniu się postaw wobec pracy i zachowań wśród podlegających im pracowników (Mathieu, Babiak, 2015; Boddy, 2014). Nieco rzadziej przedmiotem badań są makiaweliczni kierownicy, oceniani jako autorytarni i utożsamiani z nieetycznymi aspektami pełnienia roli przywódczej (Brown, Treviño, 2006; Den Hartog, Belschak, 2012; Kiazad i in., 2010). W przypadku narcystycznych liderów przyjmowana jest bardziej wielowymiarowa perspektywa, zgodnie z którą zwraca się uwagę zarówno na jasne, jak i ciemne strony tego zjawiska (de Vries, Miller, 1985; Maccoby, 2000; Resick i in., 2009; Rosenthal, Pittinsky, 2006). Obecność określonych pozytywnych efektów towarzyszących narcystycznemu przywództwu w organizacjach potwierdzają również wyniki otrzymane przez Judith Volmer, Iris Koch oraz Anję Göritz (2016). W badaniu podłużnym, w którym analizowano związki między cechami CT wśród przywódców w organizacjach i wskaźnikami sukcesu zawodowego podwładnych, narcyzm okazał się najbardziej „jasnym” spośród wszystkich trzech komponentów triady. W przeciwieństwie do makiawelizmu i psychopatii przełożonego, które wykazywały szkodliwy wpływ na funkcjonowanie podwładnych, wysoki poziom narcyzmu kierownika nie był związany z kosztami w postaci niższego dobrostanu psychofizycznego podlegających mu pracowników, a nawet przynosił im pewne korzyści w formie większego sukcesu zawodowego (zarówno subiektywnego, jak i obiektywnego).

Pomimo znacznego zainteresowania funkcjonowaniem osób z cechami CT w sferze zawodowej w ostatnich latach, przyjmowana perspektywa badawcza zawiera liczne ograniczenia. Po pierwsze, większość dotychczasowych doniesień empirycznych nie wykracza poza dwa przywołane obszary: zachowania kontrproduktywne i wyniki w pracy oraz przywództwo. Stosunkowo niewiele uwagi poświęcono relacjom CT z zachowaniami obywatelskimi w organizacji, postawami

wobec pracy oraz właściwościami środowiska pracy (Furnham i in., 2013; Spain i in., 2014). Po drugie, w analizach empirycznych dotyczących środowiska pracy, w których ujmowane są komponenty triady, rzadko stosowany jest, dominujący we współczesnej psychologii społecznej i psychologii osobowości, paradygmat interakcyjny. Tymczasem toksyczność cech CT może być wzmacniana lub hamowana w określonym kontekście organizacyjnym. Innymi słowy, ciemna strona postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych może ujawniać się w większym zakresie, gdy pracownicy o wysokim poziomie „ciemnych” właściwości dyspozycyjnych (makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii) funkcjonują w „ciemnym” kontekście organizacyjnym (Jonason, Wee, Li, 2014; O’Boyle, Forsyth, O’Boyle, 2011).

Dodatkowym argumentem przemawiającym za przyjęciem perspektywy interakcyjnej w badaniach ciemnej triady są dowody empiryczne potwierdzające, że percepcja czynników sytuacyjnych i związane z nią wrogie atrybucje mogą odgrywać decydującą rolę w wyjaśnianiu oraz predykcji postaw wobec pracy i zachowań podejmowanych przez pracowników z cechami CT (Harms, Spain, Wood, 2014). Przykładowo, Barbara Wisse i Ed Sleebos (2016) wykazali, że makiaweliczni kierownicy, przekonani o tym, że mają znaczną władzę, są w większym stopniu skłonni do jej nadużywania w zespołach pracowniczych. Z kolei Joshua Palmer wraz ze współpracownikami (2017) pokazali, że osoby o wysokim nasileniu cech CT są w mniejszym stopniu skłonne do podejmowania zachowań kontrproduktywnych w organizacji, jeśli postrzegają wyższy poziom wsparcia organizacyjnego. Wyniki te dowodzą zasadności stosowania perspektywy interakcyjnej w badaniach poświęconych relacjom między komponentami CT a zachowaniami organizacyjnymi. Co więcej, są spójne z wcześniejszymi doniesieniami empirycznymi, dotyczącymi znaczenia czynników sytuacyjnych w wyjaśnianiu relacji między cechami triady a postawami wobec pracy. W badaniu Petera Jonasona i współpracowników (2015), prowadzonym w nurcie ewolucyjnym, okazało się, że poszczególne komponenty CT, predysponujące jednostki do percepcji środowiska organizacyjnego w określony sposób, w różnym stopniu pozwalają na przewidywanie satysfakcji z pracy oraz intencji do odejścia z organizacji. O ile makiawelizm i psychopatia powiązane były z postrzeganiem miejsca pracy jako rywalizacyjnego, o tyle narcyzm łączył się z poczuciem, że wykonuje się prestiżową pracę, cechującą się dużym poziomem autonomii. Co więcej, makiaweliści, oceniający swoją pracę jako prestiżową i pozwalającą na znaczną autonomię, deklarowali większą satysfakcję z pracy. Również narcystyczne jednostki, postrzegające swoją pracę jako związaną z wysokim statusem, były w większym stopniu z niej

zadowolone. Percepcja rywalizacyjności w środowisku organizacyjnym wiązała się natomiast z niższą satysfakcją z pracy wśród osób o wysokim poziomie makiawelizmu.

W związku z pomijaniem czynników sytuacyjnych oraz aspektów motywacyjnych w większości dotychczasowych badań nad funkcjonowaniem pracowników z wysokim poziomem cech CT w środowisku pracy – w ostatnim okresie podjęto próby wprowadzenia bardziej kompleksowych modeli teoretycznych, obejmujących sytuacyjne moderatory i mediatory relacji między elementami triady a zmiennymi organizacyjnymi. Pierwsza propozycja teoretyczna nawiązuje do koncepcji kontraktu psychologicznego w miejscu pracy. Zgodnie z jej założeniami makiawelizm, narcyzm i psychopatia wykazują dodatni związek z kontraktem transakcyjnym, opartym na wymianie wymiernych wkładów i korzyści, oraz negatywny – z kontraktem relacyjnym, odwołującym się do zaufania i społeczno-emocjonalnego charakteru wymiany między organizacją a pracownikiem. W takim ujęciu potencjalnymi mediatorami relacji między cechami triady a rodzajami kontraktu psychologicznego miałyby być norma wzajemności, karieryzm, postrzegane wsparcie w organizacji, zaufanie oraz poziom konfliktu interpersonalnego. Dodatkowo jako moderator zależności między psychopatią i narcyzmem a sześcioma wyróżnionymi mediatorami wskazana została samokontrola (Boey, Vantilborgh, 2015). Druga propozycja teoretyczna odwołuje się bezpośrednio do perspektywy interakcyjnej i teorii dopasowania jednostki do organizacji. Model autorstwa Aarona Cohena (2016) opiera się na założeniu, że mediatorami relacji między cechami CT a zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB) są percepcja polityki organizacyjnej oraz postrzegana odpowiedzialność. W ramach tej koncepcji wskazane zostały również moderatory relacji między wyróżnionymi mediatorami a cechami CT (zdolności polityczne) i CWB (przejrzystość w organizacji, polityka organizacyjna, organizacyjna kultura/klimat). Natomiast trzecia, najnowsza propozycja teoretyczna, odwołująca się do perspektywy interakcyjnej, ma w założeniu rezygnację ze statycznego ujmowania składowych triady na rzecz dynamicznego podejścia, zgodnie z którym chwilowe ekspresje osobowości (stany osobowości) mogą podlegać zmianie pod wpływem właściwości sytuacji (czynników sytuacyjnych wyzwalających cechy CT) (Nübold i in., 2017). Chociaż wszystkie trzy opisane modele wymagają dalszej empirycznej weryfikacji, to wydają się dobrze odzwierciedlać kierunek dociekań badawczych podejmowanych w ostatnim okresie w obrębie tematyki relacji między ciemnymi cechami osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi, związanej z uwzględnianiem potencjalnych moderatorów

oraz mediatorów (por. Gaddis, Foster, 2015; Schyns, 2015; Spain i in., 2014). Opisywane podejście, uwzględniające interakcję cech CT i czynników sytuacyjnych w odniesieniu do zachowań kontrproduktywnych w organizacji, w polskich warunkach kulturowych zastosował Łukasz Baka (2017; 2019a; 2019b). Dodatkowo Romuald Derbis i Jakub Filipkowski (2018) zwrócili uwagę na moderacyjną rolę składowych triady i zaangażowania w pracę, traktowanego jako postawa wobec pracy, względem zachowań kontrproduktywnych w organizacji. W badaniach prowadzonych wśród polskich pracowników efekty interakcyjne były również odnotowywane w przypadku pojedynczych elementów CT i czynników sytuacyjnych, odnoszących się do środowiska pracy (Szalkowska i in., 2015; Pilch, Turska, 2015; Turska, Pilch, 2016).

2.6. Podsumowanie

Ciemna triada (CT) rozumiana jest jako zestaw trzech społecznie niepożądanych właściwości osobowościowych, analizowanych na poziomie subklinicznym: makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii (Paulhus, Williams, 2002). Choć cechy te wykazują liczne podobieństwa konceptualne, to w większości publikacji traktowane są jako odrębne konstrukty, a w badaniach empirycznych rekomendowany jest ich pomiar za pomocą oddzielnych narzędzi (Furnham i in., 2014). Liczne dane naukowe potwierdzają, że składowe triady są powiązane ze zmiennymi odnoszącymi się do różnych obszarów funkcjonowania jednostki – w tym życia zawodowego. W rezultacie CT stanowi model teoretyczny najczęściej wykorzystywany w opracowaniach poświęconych ciemnej stronie osobowości w środowisku pracy (Spain i in., 2014). Znaczna część badań nad makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią w kontekście organizacyjnym prowadzona jest w nurcie ewolucyjnym, choć w ostatnim okresie padają propozycje przyjęcia perspektywy interakcyjnej. Postulowane jest uwzględnienie potencjonalnych moderatorów oraz mediatorów relacji między elementami CT a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi (Spain i in., 2014).

3. Postawy wobec pracy

W naukach o zachowaniach organizacyjnych postawy wobec pracy definiowane są zazwyczaj w nawiązaniu do pojęcia postaw społecznych jako wartościujące stwierdzenia bądź sądy – pozytywne lub negatywne – dotyczące przedmiotów, ludzi albo zdarzeń, obejmujące trzy komponenty: poznawczy (przekonania), emocjonalny/afektywny (uczucia) i behawioralny/intencjonalny/zachowania (predyspozycję do działania) (Gros, 2003; Jachnis, 2008; Robbins, Judge, 2013). Jednak w przeciwieństwie do postaw społecznych postawy wobec pracy wywodzą się z badań prowadzonych w środowisku pracy. Co więcej, odmienny charakter mają również teorie tłumaczące ich relacje z zachowaniami (Hulin, Judge, 2003).

Z biegiem lat specyfika postaw wobec pracy oraz ich znaczenie dla funkcjonowania pracowników i organizacji zaowocowały licznymi publikacjami, w których analizowano je z różnych perspektyw (Judge i in., 2001; Judge, Klinger, 2008). W obszarze psychologii pracy i organizacji najczęściej badane i uznawane za kluczowe są dwie postawy wobec pracy: satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji. Przyjmuje się, że obydwa konstrukty są nie tylko silnie z sobą powiązane, lecz także w odniesieniu do pracowników skutkują podejmowaniem podobnych zachowań, istotnych z teoretycznego oraz praktycznego punktu widzenia, takich jak niższa absencja, fluktuacja i spóźnienia, oraz silniejsza tendencja do podejmowania czynów pomocowych w miejscu pracy i wyższe wyniki pracy. W rezultacie w wielu opracowaniach poświęconych postawom wobec pracy oraz ich relacjom z cechami osobowości i zachowaniami organizacyjnymi obydwie zmienne są ujmowane jednocześnie (Aamodt, 2010; Jex, Britt, 2014). Perspektywa ta przyjęta została również w niniejszej pracy.

3.1. Satysfakcja z pracy

Od czasu powstania szkoły stosunków międzyludzkich satysfakcję z pracy uznaje się za centralne pojęcie psychologii pracy i organizacji. Pomimo że od lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku odnotowywany jest relatywny spadek liczby publikacji naukowych poświęconych temu zagadnieniu, to pozostaje ona jednym z najczęściej badanych konstruktów, opisujących funkcjonowanie ludzi w środowisku pracy. Oprócz zajmowania istotnego miejsca w historii psychologii pracy i organizacji satysfakcja z pracy odgrywa kluczową rolę w wielu teoriach i modelach prezentujących jednostkowe postawy oraz zachowania; ma także znaczenie praktyczne w podnoszeniu jakości życia jednostek i formowaniu efektywności organizacyjnej (Judge i in., 2001). Wielości informacji dotyczących tego konstruktu nie zawsze jednak towarzyszy jasność w zakresie jego opisu. Obecność licznych opracowań, podnoszących problematykę definiowania i pomiaru satysfakcji z pracy, jej determinant oraz konsekwencji, utrudnia zrozumienie istoty opisywanego zjawiska (Chrupała-Pniak, 2010; Jachnis, 2008). Dlatego też w dalszej części niniejszego podrozdziału podjęta zostanie próba wskazania jedynie najważniejszych problemów konceptualnych poruszanych w publikacjach, które koncentrują się wokół zagadnienia satysfakcji z pracy, a także głównych kierunków badań empirycznych poświęconych satysfakcji z pracy.

Sformułowano wiele różnych definicji satysfakcji z pracy, ale najczęściej przytaczaną stanowi ta autorstwa Edwina Locke'a (1976). Opisał on satysfakcję z pracy (*job satisfaction*) jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny przez pracownika własnej pracy lub doświadczeń zawodowych” (s. 1304). Przywołana definicja opiera się na założeniu – analogicznie do szerszego konstruktów satysfakcji z życia (Kasprzak, 2012) – wyodrębnienia dwóch aspektów satysfakcji z pracy – poznawczego (oceny) i afektywnego (stanu emocjonalnego) (Judge i in., 2001). Według Anny Zalewskiej (2009), komponent poznawczy satysfakcji z pracy odnosi się do ocen poznawczych, wyrażanych w postaci sądów poznawczo-wartościujących, które odzwierciedlają, co osoba myśli o swojej pracy i jaki ma do niej stosunek. Z kolei komponent emocjonalny odpowiada doświadczanym stanom afektywnym, a zatem wskazuje to, co osoba czuje wobec swojej pracy. W takim ujęciu satysfakcja z pracy – w polskim piśmiennictwie opisywana również za pomocą terminu „zadowolenie z pracy” (por. Bartkowiak, 2009; Kasprzak, 2013) – jest rozumiana jako względnie stała ocena pracy lub postawa wobec pracy wyrażana za pomocą ocen poznawczych (sądów wartościujących) bądź afektywnych (Zalewska, 2020).

Współcześnie, definiując satysfakcję z pracy, badacze i teoretycy zwracają uwagę przede wszystkim na jej subiektywne aspekty związane ze sferą emocjonalną (np. Roczniowska, Retowski, 2014; Springer, 2011). W rezultacie satysfakcja z pracy aktualnie rozumiana bywa zazwyczaj jako wewnętrzne, subiektywne, pozytywne odczucie pracownika odnoszące się do wykonywanej pracy (Białas, Litwin, 2013). Zaakcentowanie aspektu emocjonalnego opisywanego konstruktów pojawia się na przykład w opracowaniach autorów (za: Zalewska, 2003) utożsamiających satysfakcję z pracy z tym, „co ludzie czują względem swojej pracy i różnych jej aspektów”, z „zakresem, w jakim ją lubią (zadowolenie) lub [jej – E.S.] nie lubią (niezadowolenie)” (Spector, 1997, s. 2), albo z „uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról” (Bańka, 2002, s. 329). Dodatkowo akcentowane jest – w szczególności przez praktyków organizacji – znaczenie pozytywnego i negatywnego afektu w pracy dla jej wartościowania w kategoriach doświadczanej satysfakcji (Lubrańska, 2014).

Dualizm w rozumieniu pojęcia satysfakcji z pracy znalazł odzwierciedlenie nie tylko w rozważaniach terminologicznych, ale też w zmieniającym się z upływem lat sposobie jej pomiaru (Kasprzak, 2013). W początkowym okresie badań nad satysfakcją z pracy dominowała perspektywa poznawcza. Powszechnie korzystano z konwencjonalnych narzędzi pomiarowych, odzwierciedlających raczej oceny poznawcze dotyczące wykonywanej pracy, a nie stany emocjonalne pracownika. Z czasem taki sposób pomiaru satysfakcji z pracy stał się przedmiotem wzmoczonej krytyki (Brief, Roberson, 1989; Organ, Near, 1985; Weiss, 2002; Zalewska, 2003). Dostrzeżono, że poznawczy i emocjonalny aspekt satysfakcji z pracy nie muszą wykazywać zgodności, odmienne mogą być również ich uwarunkowania i skutki. Dlatego też ostatecznie zaproponowano, aby jednoczesnemu pomiarowi podlegał zarówno poznawczy (odzwierciedlający myśli/sądy/przekonania o pracy), jak i emocjonalny (odnoszący się do uczuć w pracy i wobec pracy) komponent satysfakcji z pracy. Przyjęcie takiego podejścia miało istotne znaczenie dla konstruowania narzędzi służących do pomiaru satysfakcji z pracy – oprócz kwestionariuszy pozwalających na uwzględnienie poznawczego wymiaru satysfakcji z pracy zaczęto konstruować skale mierzące aspekt emocjonalny (Brief, Weiss, 2002; Zalewska, 2003; 2006). Obecnie, zgodnie z przywołanym stanowiskiem, w większości publikacji z zakresu psychologii pracy i organizacji oraz nauk o zarządzaniu przyjmuje się, że chociaż obydwa aspekty satysfakcji z pracy są z sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują, to pozostają względnie niezależne. W rezultacie pomiar ogólnego zadowolenia z pracy powi-

nien uwzględniać zarówno komponent poznawczy, jak i emocjonalny (Kasprzak, 2012; 2013).

Część badaczy zakłada jednak, że istnieje możliwość wyróżnienia dodatkowych składowych ogólnej satysfakcji z pracy. Po pierwsze, w niektórych publikacjach przyjmuje się, że – podobnie jak w przypadku innych postaw opisywanych w psychologii społecznej – satysfakcja z pracy obejmuje nie tylko emocje i myśli, ale też zachowania ludzi związane z ich pracą. Podejście takie skutkuje wyodrębnieniem na poziomie teoretycznym trzech komponentów satysfakcji z pracy: emocjonalnego (afektywnego), poznawczego (ewaluatywnego) i behawioralnego (behawioralnych tendencji wobec pracy). Wyróżnianie behawioralnego komponentu satysfakcji jest jednak dyskusyjne ze względu na możliwy brak spójności postaw i zachowań, jakie przejawia dany pracownik (Jex, Britt, 2014). Sporadycznie jako trzeci (oprócz poznawczego i emocjonalnego) aspekt satysfakcji z pracy wyodrębniany jest komponent procesualny. Zgodnie z przywołanym ujęciem procesowym satysfakcja z pracy analizowana jest pod kątem dynamiki procesu dopasowywania osobistych aspiracji pracownika do warunków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy (Wudarczewski, 2016). Pomimo że obydwie trójelementowe konceptualizacje satysfakcji z pracy stanowią ciekawą propozycję teoretyczną, to ich znaczenie jest marginalne, a w literaturze przedmiotu aktualnie dominuje przywołane wcześniej dwuelementowe rozróżnienie składowych ogólnej satysfakcji z pracy, oparte na założeniu istnienia aspektu poznawczego i emocjonalnego zadowolenia z pracy (Kasprzak, 2013).

Wymieniane są również inne sposoby rozumienia pojęcia satysfakcji z pracy. Zestawiając wcześniejsze publikacje, John Arnold i inni (2005) wyróżniają trzy odrębne podejścia badaczy i teoretyków do opisu tego zjawiska. W myśl pierwszego satysfakcja z pracy może być ujmowana raczej jako właściwość osobowościowa, a nie postawa wobec pracy – stała, pozytywna lub negatywna dyspozycja, kształtowana w toku jednostkowego doświadczenia, na której poziom zmiana środowiska pracy ma niewielki wpływ. Zgodnie z drugim stanowiskiem teoretycznym (modelem społecznego przetwarzania informacji) satysfakcja z pracy kształtuje się na skutek informacji, opinii, interpretacji i oceny zdarzeń przekazywanych jednostce przez inne osoby w miejscu pracy. Podstawę trzeciego podejścia stanowi natomiast założenie, że o satysfakcji z pracy decydują właściwości miejsca pracy i samej pracy, a także zakres, w jakim odpowiadają one potrzebom jednostki.

Warto podkreślić, że większość badaczy opisuje satysfakcję z pracy jako globalny konstrukt, obejmujący różne składniki. Takie rozumienie satysfakcji z pracy prowadzi do wyodrębniania jej ogólnego/globalnego

poziomu (odpowiadającego uogólnionej postawie wobec pracy) i satysfakcji częściowych/partykularnych (utożsamianych z postawami pracownika względem określonych aspektów pracy). Najbardziej typowa kategoryzacja pozwala na wyróżnienie pięciu szczegółowych rodzajów satysfakcji z pracy, odnoszących się do: wynagrodzenia, możliwości awansu, współpracowników, przełożonych oraz samej pracy (zadań w miejscu pracy). Przyjmuje się, że dwa pierwsze czynniki mają charakter zewnętrzny, pozostałe zaś – wewnętrzny, przy czym pracownik może być zadowolony z niektórych aspektów pracy i niezadowolony z innych (Bowling, 2013; Judge i in., 2001). Niektórzy autorzy proponują jeszcze bardziej szczegółowy podział. Przykładowo, zdaniem Paula Spectora (1997), częściowe satysfakcje mogą odnosić się do jakichkolwiek aspektów lub części pracy zawodowej. Dlatego, zestawiając dotychczasowe dane badawcze, wymienia on następujące szczegółowe składniki satysfakcji z pracy: uznanie, komunikację, współpracowników, dodatkowe korzyści (osiągane oprócz wynagrodzenia), warunki pracy, rodzaj wykonywanej pracy, samą organizację, politykę i procedury organizacyjne, płacę, rozwój osobisty, możliwości awansu, bycie rozpoznawalnym w organizacji, bezpieczeństwo, kierownictwo. Warto zaznaczyć, że chociaż opisywana na poziomie konceptualnym wielowymiarowość konstruktów satysfakcji z pracy znalazła potwierdzenie empiryczne, to w opracowaniach empirycznych dominuje perspektywa, zgodnie z którą analizowany jest ogólny poziom satysfakcji z pracy (Edwards i in., 2008).

Kolejnym zagadnieniem podejmowanym w badaniach nad satysfakcją z pracy jest rozróżnienie satysfakcji (zadowolenia) i dyssatysfakcji (niezadowolenia) z pracy, co do których przyjmuje się, że stanowią odrębne konstrukty, a nie dwa przeciwstawne krańce tego samego kontinuum. Przywołana dyferencjacja wywodzi się z dwuczynnikowej teorii zadowolenia z pracy Fredericka Herzberga. Jej autor przyjął, że czynniki prowadzące do zadowolenia z pracy/motywatory (obejmujące pracę samą w sobie, odpowiedzialność, osiągnięcia) są jakościowo różne od czynników wywołujących niezadowolenie/czynników higieny (tj. polityki firmy, warunków pracy, wynagrodzenia). W konsekwencji wyeliminowanie czynników higieny powoduje co prawda brak niezadowolenia, ale nie przynosi zadowolenia. Dopiero koncentracja na motywatorach – dzięki uczynieniu pracy bardziej interesującą, nagradzającą i stawiającą wyzwania – prowadzi do wzbudzenia satysfakcji z pracy. Chociaż teoria ta była wielokrotnie krytykowana, to przywołane rozróżnienie na zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest chętnie przyjmowane w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu (Chmiel, 2007; Judge i in., 2001).

W pracach empirycznych satysfakcję z pracy analizuje się głównie pod kątem jej skutków. Stephen Robbins i Timothy Judge (2013) w zależności od charakteru (aktywnego/pasywnego i destruktywnego/konstruktywnego) wymieniają cztery możliwe reakcje pracowników na niezadowolenie w miejscu pracy:

- 1) opuszczenie organizacji (aktywne i destruktywne działanie, polegające na przykład na poszukiwaniu alternatywnego zatrudnienia oraz rezygnacji z obecnie zajmowanego stanowiska);
- 2) wyrażenie opinii (czyli aktywna i konstruktywna próba polepszenia warunków pracy polegająca na wysuwaniu propozycji usprawnień, omawianiu problemów z przełożonymi, podejmowaniu pewnych form działalności związkowej);
- 3) lojalność (pasywna, choć konstruktywna i optymistyczna próba oczekiwania na poprawę warunków pracy, polegająca na bronienu organizacji w przypadku krytyki z zewnątrz, a także zaufaniu organizacji i osobom nią zarządzającym);
- 4) zaniebywanie obowiązków (pasywna i destrukcyjna odpowiedź na pogorszenie warunków pracy, wyrażająca się w częstej nieobecności w pracy, spóźnieniach, redukcji wysiłku wkładanego w wykonywanie obowiązków i popełnianiu większej liczby błędów).

Przywołana klasyfikacja stanowi użyteczne ramy, pozwalające na uporządkowanie głównych konsekwencji satysfakcji z pracy na poziomie teoretycznym. Jej kształt odzwierciedla fakt, że w badaniach empirycznych satysfakcja z pracy łączona jest z różnymi zachowaniami organizacyjnymi, w tym między innymi z: wynikami w miejscu pracy (*job performance*; w których obręb niektórzy badacze włączają również zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji), zachowaniami towarzyszącymi psychologicznemu wycofaniu się pracownika (głównie absenteizmem i decyzją o odejściu z pracy lub przejściu na emeryturę, ale też z zakładaniem związków zawodowych i aktywnością związkową, ze spóźnieniami, z nadużywaniem substancji psychoaktywnych), zarządzaniem wrażeniem wywieranym na innych w kontekście organizacyjnym (Judge i in., 2011).

Pomimo że satysfakcja z pracy wykazuje związek z różnego rodzaju działaniami podejmowanymi przez pracowników, powiązania te nie są silne. Stosunkowo niskie korelacje (od słabych po umiarkowane) między postawami wobec pracy a wynikami w pracy i poszczególnymi zachowaniami organizacyjnymi, otrzymywane w kolejnych badaniach, tłumaczone są zazwyczaj na dwa sposoby. Pierwsze wyjaśnienie, nawiązujące do teorii planowanego zachowania (por. Fishbein, Ajzen, 2011), opiera się na założeniu, że zgodność postaw i zachowań jest możliwa do osiągnięcia dzięki wykorzystaniu konkretnej intencji

behawioralnej w predykcji określonego zachowania w ograniczonym przedziale czasowym. Z kolei drugie wytłumaczenie, zyskujące na znaczeniu w ostatniej dekadzie, zakłada zastosowanie ogólnych postaw w predykcji ogólnych zachowań. Zdaniem zwolenników tego podejścia, siła związku między postawami wobec pracy (satysfakcją z pracy, ale też przywiązaniem do organizacji) wzrasta, jeśli przyjmie się szerszą konceptualizację, obejmującą zestaw wielu istotnych (z punktu widzenia możliwości predykcji) zachowań organizacyjnych (Judge, Klinger, 2008).

W polskim piśmiennictwie ekonomicznym i psychologicznym pojęcie „satysfakcja z pracy” najczęściej używane jest zamiennie z terminem „zadowolenie z pracy” (Bajcar i in., 2011; Bartkowiak, 2009; Gros, 2003), a sposób jego opisu i definiowania wydaje się odzwierciedlać trendy dominujące w publikacjach zagranicznych. I tak, na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych satysfakcję z pracy najczęściej traktowano jako subiektywny wskaźnik przystosowania jednostki do środowiska pracy (w nawiązaniu do minnesockiej teorii przystosowania) lub wynik zaspokojenia określonych potrzeb (w odpowiedzi na postulat dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga). W latach dziewięćdziesiątych, na fali wzrastającej popularności psychologii pozytywnej, pojęcie to chętnie rozpatrywano w kontekście zadowolenia z życia i dobrostanu psychicznego. Zaznaczyła się również tendencja do ujmowania satysfakcji z pracy jako postawy i analizowania jej w odniesieniu do różnych rodzajów zachowań organizacyjnych (Siekańska, 2005). Co więcej, wypracowano zaadaptowane do polskich warunków narzędzia badawcze, pozwalające na pomiar dwóch komponentów satysfakcji z pracy – poznawczego i emocjonalnego, a także różnych satysfakcji częściowych (por. Zalewska, 2001, 2003; Kulikowski, 2016). Aktualnie dąży się również do uwzględniania w badaniach obydwu współzależnych aspektów satysfakcji z pracy – poznawczego i emocjonalnego, odzwierciedlających odpowiednio ocenę pracy oraz afekt w pracy (Kasprzak, 2012; 2013). Oprócz tego zarówno w sferze koncepcyjnej, jak i empirycznej podkreśla się znaczenie subiektywnych, emocjonalnych (afektywnych) aspektów satysfakcji z pracy (np. Lubrańska, 2014; Springer, 2011). W obszarze badań aplikacyjnych zwraca się natomiast uwagę między innymi na rolę, jaką satysfakcja z pracy odgrywa w kształtowaniu się dopasowania człowieka do pracy i organizacji (Czerw, Czarnota-Bojarska, 2016; Jastrzębowska-Tyczkowska, Skarżyńska, 2016; Lipińska-Grobelny, Głowacka, 2009; Rocznińska, Retowski, 2014) oraz w procesie motywacji (Łaguna, 2012). Analogicznie do konstruktów jakości życia (por. Mróz, 2011) prowadzone są również prace empiryczne ukierunkowane na analizę podmiotowych

(w tym osobowościowych) i środowiskowych uwarunkowań satysfakcji z pracy (Bajcar i in., 2011; Borowska-Pietrzak, 2014; Jasiński, Derbis, 2019; Springer, 2011).

Warto zaznaczyć, że w piśmiennictwie z zakresu zarządzania satysfakcja z pracy (zamiennie opisywana za pomocą terminu „zadowolenie z pracy”) zazwyczaj ujmowana jest w kategoriach efektywnościowych, jako wskaźnik efektywności zarządzania, odzwierciedlający stopień motywacji do pracy (Sowińska, 2014), lub jako element motywacji do pracy bądź dobrego samopoczucia (Bartkowiak, 2009). Dodatkowo – w nawiązaniu do współczesnych trendów w naukach o zarządzaniu – problematyka satysfakcji z pracy coraz częściej rozważana jest w kontekście motywacji opartej na zaangażowaniu w pracę. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, akcentującej znaczenie kapitału intelektualnego, ekonomiści opisują satysfakcję z pracy z jednej strony jako czynnik motywujący – jeden z kluczowych warunków zarządzania przez zaangażowanie, a z drugiej – jako miarę jakości zarządzania kapitałem ludzkim i determinantę jakości kapitału relacyjnego (Chrupała-Pniak, 2010; Juchnowicz, 2013; 2014). Z kolei psycholodzy, czerpiąc z dorobku psychologii pozytywnej i humanistycznej, chętnie rozpatrują satysfakcję z pracy w odniesieniu do koncepcji jakości życia i dobrostanu człowieka w organizacji (Bańka, 2002; Czerw, 2016; Łaguna, 2012; Mróz, 2011; Ratajczak, 2007). Traktują oni satysfakcję z pracy nie jako narzędzie zwiększania efektywności w organizacji, lecz jako cel sam w sobie – „dobrostan jednostki, związany z faktem zatrudnienia (*well-being, happiness*), w którym przeważają: nadzieja, optymizm, spokój” (Dobrowolska, 2010, s. 230). Zgodnie z tym ujęciem satysfakcja z pracy z jednej strony utożsamiana jest z jakością życia w pracy (subiektywnym dobrostanem, który odnosi się do sfery pracy), a z drugiej – traktowana jako jeden z najbardziej istotnych czynników determinujących jakość życia (Jasiński, Derbis, 2019; Zalewska, 2020).

3.2. Przywiązanie do organizacji

W publikacjach z zakresu psychologii pracy i organizacji oraz nauk o zachowaniach organizacyjnych nie ma pełnej zgody dotyczącej tego, czym jest przywiązanie w miejscu pracy i jaki ma charakter (jedno- czy wielowymiarowy). Elementem wspólnym, łączącym różne definicje przywiązania, jest ujmowanie tego zjawiska w kategoriach siły stabilizującej i ukierunkowującej zachowanie jednostki w odniesieniu do określonego obiektu, niezależnie od innych motywów lub postaw. Różnice konceptualne odnoszą się natomiast do tego, co jest uznawane za

obiekt/przedmiot przywiązania (Meyer, Herscovitch, 2001). Część autorów uznaje, iż przywiązanie może przybierać różne formy i być ukierunkowane na różne obiekty/przedmioty zainteresowania. Pierwsze rozróżnienie, zakładające istnienie odmiennych postaci przywiązania, znajduje odbicie między innymi w wielowymiarowych konceptualizacjach przywiązania do organizacji. Z kolei przekonanie co do tego, że przywiązanie może odnosić się do rozmaitych obiektów, występujących w środowisku pracy, skutkuje wyodrębnianiem (oprócz przywiązania do organizacji) również innych form przywiązania, w tym: do pracy, zawodu, kariery zawodowej, celu, zmiany organizacyjnej, strategii, przełożonego, zespołu, projektu, klienta i związku zawodowego. Badania pokazują, że różne rodzaje przywiązania klasyfikowane ze względu na przedmiot mogą być względem siebie komplementarne lub wchodzić w konflikt, co dodatkowo utrudnia przyjęcie klarownych rozróżnień terminologicznych między przywiązaniem do pracy i pokrewnymi pojęciami (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004; Wołowska, 2013).

Również wyodrębnianie rozmaitych konstruktów, opisujących postawy wobec pracy, przede wszystkim chętnie analizowanego w nowszych opracowaniach zaangażowania w pracę (*work engagement*), odzwierciedlającego pozytywny stan umysłu związany z pracą, skutkuje zamieszczeniem pojęciowym (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015). W rezultacie – zdaniem Teresy Chirkowskiej-Smolak (2012) – często podnoszonym zarzutem jest ten dotyczący braku precyzji terminologicznej oraz redundancji pojęć w obszarze psychologii pracy i organizacji. Dlatego też autorka proponuje przyjęcie rozróżnienia między dwoma wyodrębnianymi w opracowaniach naukowych formami przywiązania do pracy. Pierwsza odnosi się do poziomu psychologicznej identyfikacji z pracą (*job involvement*), opisanej przez Rabindra Kanungo (por. 1982), i jest rozumiana jako zakres, w jakim pracę uznaje się za centralny problem dla jednostki i jej tożsamości. Natomiast druga forma przywiązania do pracy to przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*), w niektórych polskich opracowaniach określane jako zaangażowanie organizacyjne (np. Czarnota-Bojarska, 2010; Spik, Klincewicz, 2008). Odnosi się ono do psychologicznej identyfikacji (związku) jednostki z organizacją, połączonej z chęcią ponoszenia wysiłku na jej rzecz i pragnieniem pozostania jej członkiem (Chirkowska-Smolak, 2012).

Przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*) na najbardziej ogólnym poziomie definiowane jest jako „poczucie przywiązania i lojalności pracownika względem organizacji zawodowej, z którą jest związany” (Cohen, 2013, s. 526). Jak podają John Meyer i Lynne Herscovitch (2001), pojęcie to było też opisywane na inne sposoby jako:

„względna siła identyfikacji jednostki i zaangażowania w konkretną organizację” (Mowday, Steers, Porter, 1979, s. 226), „ogół normatywnych nacisków do działania, odpowiadających celom i interesom organizacji” (Wiener, 1982, s. 421), „psychologiczne przywiązanie, odczuwane przez osobę względem organizacji; odzwierciedlające zakres, w jakim jednostka internalizuje lub przyjmuje właściwości bądź punkt widzenia organizacji” (O’Reilly, Chatman, 1986, s. 493), „stan psychologiczny, wiążący jednostkę z organizacją (tj. sprawiający, że odejście z organizacji jest mniej prawdopodobne)” (Allen, Meyer, 1990, s. 14), „więź lub powiązanie jednostki z organizacją” (Mathieu, Zajac, 1990, s. 71).

Teoretycy rozgraniczają przywiązanie do organizacji ujmowane jako postawa i jako zachowanie. Pierwsze podejście, w myśl którego przywiązanie traktowane jest jako postawa (*attitudinal commitment*), akcentuje spójność celów jednostki i organizacji w sytuacji identyfikacji pracownika z organizacją (Mowday i in., 1979). Tak rozumiane przywiązanie do organizacji jest szeroko badane jako czynnik warunkujący inne postawy oraz zachowania organizacyjne za pomocą miar kwestionariuszowych (Cohen, 2014; Czarnota-Bojarska, 2010). Badacze traktujący przywiązanie jako postawę przyjmują, że człowiek przywiązany do organizacji ma cele zbieżne z organizacyjnymi, a dodatkowo jest skłonny do ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, z którą chce być związany (Cohen, 2013). Natomiast definiowanie przywiązania do organizacji w kategoriach zachowania (lub intencji behawioralnej, rozumianej jako prekursor zachowania) (*behavioral commitment*) koncentruje się na zachowaniach powiązanych z przywiązaniem, czy też stanowiących jego manifestacje, obejmujących głównie sumienne wypełnianie obowiązków, brak absencji i chęci opuszczenia organizacji. Badania, w których przywiązanie do organizacji ujmowane jest jako zachowanie, prowadzone są znacznie rzadziej, głównie z wykorzystaniem miar behawioralnych (Czarnota-Bojarska, 2010; Cohen, 2014; Mowday i in., 1979).

Augustyn Bańka i Agata Wołowska (Bańka, 2007; Bańka, Wołowska, 2007; Wołowska, 2013) genezę pojęcia przywiązania do organizacji łączą z ewolucją klasycznych teorii przywiązania w ujęciu rozwojowym (akcentujących znaczenie więzi między dorosłym i dzieckiem) oraz fenomenologicznym (odwołujących się do koncepcji przywiązania do miejsca). Zakładają oni, że pojęcie przywiązania do organizacji stanowi jednocześnie efekt kontynuacji wcześniejszych nurtów teoretycznych (przez ich zawężenie do specyficznego kontekstu – środowiska pracy) i przejaw oddzielenia od nurtu wyjściowego w efekcie zastosowania innej terminologii – zamiast „przywiązanie” (*attachment*) pojęcia „zaangażowanie” (*commitment/involvement*). Jako prototypowe koncepcje,

reprezentujące ten kierunek badań w obszarze psychologii pracy i organizacji, wskazują oni propozycję Rabindra Kanungo (1982), ujmującego identyfikację z pracą (*job involvement*) i alienację jako przeciwstawne krańce kontinuum, a także wielowymiarowy model Johna Meyera i Natalie Allen (1991), zakładający wyodrębnienie trzech składników/komponentów przywiązania do organizacji (*organizational commitment*). Obydwie koncepcje uwypuklają rolę więzi organizacyjnej, wskazując, że w życiu dorosłego człowieka organizacja/pracodawca stanowi obiekt/figurę przywiązania i reprezentację mentalną bezpieczeństwa życiowego (Bańka, 2007; Bańka, Wołowska, 2007; Wołowska, 2013).

Jak zauważa Aaron Cohen (2013; 2014), początek wzmożonego zainteresowania badawczego zagadnieniem przywiązania do organizacji datuje się na lata sześćdziesiąte dwudziestego wieku. Od tego czasu wyodrębniły się trzy główne podejścia w zakresie definiowania i pomiaru tego konstruktu: kalkulatywne (*calculative*), odnoszące się do postaw (*attitudinal*) i wielowymiarowe. Stanowisko kalkulatywne wywodzi się z teorii zakładów dodatkowych Howarda Beckera (1960), mówiącej, że z czasem następuje akumulacja ekonomicznych, społecznych i innych inwestycji, jakie podejmuje jednostka w miejscu pracy (takich jak dochód, status, staż pracy, relacje interpersonalne czy bycie obeznanym z wykonywaną pracą), które mogłyby jednak zostać utracone w razie opuszczenia organizacji. W konsekwencji koszty związane z przerwaniem dotychczasowej aktywności w postaci członkostwa w organizacji oraz brak alternatywnych możliwości zatrudnienia stanowią czynniki odpowiadające za przywiązanie jednostki do organizacji. Drugie, chronologicznie późniejsze, podejście, określane też jako psychologiczne lub dotyczące zachowań organizacyjnych, traktuje przywiązanie do organizacji jako związane z postawami lub mające charakter afektywny. Opiera się ono na założeniu, że identyfikacja z wartościami i celami organizacji skutkuje psychologicznym przywiązaniem pracownika do organizacji, które wyraża się w jego postawie. Najnowsze z wymienionych stanowisk dotyczących sposobu konceptualizacji przywiązania do organizacji – podejście wielowymiarowe jest obecnie uznawane za dominujące, a najbardziej wpływową koncepcję w jego obrębie stanowi model trójczynnikiowy Johna Meyera i Natalie Allen (Cohen, 2013; 2014).

Trójczynnikiowy model przywiązania do organizacji Meyera i Allen (1991) stanowi syntezę wcześniejszych nurtów teoretycznych – kalkulatywnego i odnoszącego się do postaw. Badacze wyróżnili trzy oddzielne komponenty przywiązania do organizacji: afektywny (*affective*), kontynuacyjny/trwałości/trwania (*continuance*) i normatywny (*normative*), odzwierciedlające odpowiednio chęć, potrzebę oraz obo-

wiązek/powinność dobrowolnego pozostawania w organizacji, a do ich pomiaru zaproponowali Skalę Przywiązania do Organizacji (Organizational Commitment Scales – Meyer, Allen, 1991; polska adaptacja – Bańka, Bazińska, Wołowska, 2002). Wymiar afektywny odpowiada emocjonalnemu przywiązaniu do organizacji, identyfikacji z nią i zaangażowaniu pracownika w jej działanie. Przywiązanie kontynuacyjne jest utożsamiane ze świadomością kosztów związanych z opuszczeniem organizacji i brakiem alternatywnych możliwości zatrudnienia, natomiast przywiązanie normatywne odnosi się do postrzeganego moralnego poczucia obowiązku pozostawania w organizacji (Bańka i in., 2002; Meyer, Allen, 1991). W polskich opracowaniach poszczególne wymiary opisywane są na różne sposoby, nie zawsze w pełni oddające pierwotne znaczenie, jako: przywiązanie afektywne (emocjonalne), przywiązanie kontynuacyjne (trwałe, trwania, trwałości, inercyjne, normatywne), przywiązanie normatywne (moralne) (Łaguna i in., 2015).

Autorzy koncepcji trójczynnikowej uznają, że o powstaniu każdego z wymiarów przywiązania decydują odrębne procesy: pozytywne doświadczenia zawodowe i osobiste zadowolenie jednostki w przypadku przywiązania afektywnego, narastanie potencjalnych kosztów związanych z opuszczeniem organizacji w odniesieniu do przywiązania kontynuacyjnego oraz socjalizacja skutkująca internalizacją norm i wartości społecznych oraz organizacyjnych w przypadku przywiązania normatywnego. Dodatkowo argumentują, że wszystkie trzy formy przywiązania powinny być rozpatrywane jako jego komponenty, a nie typy, ponieważ każdy pracownik może doświadczać ich w innym stopniu (Bańka i in., 2002; Meyer, Allen, 1991). Zwracają również uwagę na odmienną rolę czynników determinujących poszczególne wymiary przywiązania i ich konsekwencje, potwierdzone w późniejszej metaanalizie (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnitsky, 2002). Na poziomie konceptualnym jako element łączący wszystkie komponenty wskazują wspólne dla nich przekonanie, że przywiązanie wiąże jednostkę z organizacją, redukując w ten sposób prawdopodobieństwo jej odejścia. W takim ujęciu podstawowym czynnikiem różnicującym wymiary przywiązania jest to, że każdy z nich odpowiada innemu stanowi umysłu: afektywnemu/emocjonalnemu przywiązaniu do organizacji, postrzeganym kosztom związanym z jej opuszczeniem oraz zobowiązaniu do pozostania w niej (Meyer, Herscovitch, 2001).

Chociaż koncepcja Meyera i Allen (1991) stanowi najchętniej wybierane ramy teoretyczne w badaniach nad przywiązaniem do organizacji (Cohen, 2013), to nie jest jedyną wielowymiarową konceptualizacją opisywanego zjawiska. Spośród mniej popularnych propozycji multi-

dymensjonalnych najczęściej przywoływana jest ta autorstwa Charlesa O'Reilly'ego i Jennifer Chatman (1986). Opiera się ona na założeniu istnienia trzech niezależnych składników (czy też podstaw) psychologicznego przywiązania do organizacji: uległości (instrumentalnego zaangażowania w celu zdobycia określonych nagród zewnętrznych), identyfikacji (zaangażowania opartego na pragnieniu afiliacji) oraz internalizacji (zaangażowania bazującego na zgodności wartości jednostki i organizacji). Głównie z powodu trudności z operacjonalizacją wyróżnionych wymiarów przywiązania koncepcja ta nie znalazła jednak szerszego zastosowania badawczego (Cohen, 2014). Warto mimo to zaznaczyć, że różne wielowymiarowe konceptualizacje powstałe w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych wykazują istotne podobieństwa. Niezależnie od używanego nazewnictwa łączy je z jednej strony przekonanie, że stan umysłu jest zasadniczym elementem różniącym poszczególne kategorie przywiązania, a z drugiej – tendencja do wyodrębniania podobnych wymiarów (emocjonalnej więzi pracownika z organizacją oraz pragnienia kontynuowania sposobu postępowania), w przybliżeniu odpowiadających przywiązaniu afektywnemu i kontynuacyjnemu z modelu Meyera i Allen (Meyer, Herscovitch, 2001; Wołowska, 2013).

Powstały również nowsze, wielowymiarowe, alternatywne ujęcia przywiązania do organizacji. Interesującą propozycję w tym zakresie przedstawił Aaron Cohen (2007). Dążąc do wyeliminowania ograniczeń koncepcji Meyera i Allen (takich jak: ograniczona trafność predykcyjna, niejednoznaczność terminu „przywiązanie kontynuacyjne”, redundancja pojęciowa w odniesieniu do przywiązania normatywnego i afektywnego), przyjął on, że przywiązanie do organizacji obejmuje dwa wymiary: podstawę tworzenia (instrumentalną lub afektywną) i czas powstawania. Ze względu na ten drugi wymiar dokonał rozróżnienia między tendencją do przywiązywania się do organizacji, kształtującą się jeszcze przed przystąpieniem jednostki do organizacji, i postawą przywiązania do organizacji, rozwijającą się po zostaniu jej członkiem. Ostatecznie wyodrębnił cztery formy przywiązania: skłonność do przywiązania instrumentalnego i afektywnego, a także przywiązanie instrumentalne i afektywne. Chociaż model ten rozwiązuje niektóre problemy występujące w koncepcji Meyera i Allen (głównie zaniechanie się komponentów afektywnego i normatywnego), to wymaga dalszej empirycznej weryfikacji (Wołowska, 2013). Dwie inne zmodyfikowane wersje koncepcji trójczynnikowej przedstawił John Meyer wraz ze współpracownikami (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004; Meyer, Becker, Van Dick, 2006). W ramach pierwszej, odwołując się do wprowadzonego przez siebie pojęcia regulacji celu (rozumianego

jako motywacyjny stan umysłu, odzwierciedlający przyczyny podjęcia danego kierunku działania i jego cel), badacze zaproponowali zintegrowany model, łączący przywiązanie do organizacji oraz motywację do pracy i akcentujący ich rolę w wyjaśnianiu oraz predykcji dobrowolnie podejmowanych zachowań organizacyjnych. Natomiast druga propozycja opiera się na ogólnym założeniu, że tożsamości społeczne warunkują powstawanie różnych form przywiązania, które z kolei mediuje relację między tożsamością a motywacją i zachowaniami w miejscu pracy. Pomimo że obydwa zintegrowane modele poszerzają – zdaniem autorów – zakres teorii przywiązania, to nie znalazły one szerokiego oddźwięku w postaci pogłębionych badań empirycznych i nie zastąpiły najbardziej wpływowej do tej pory koncepcji Meyera i Allen (1991).

Współcześnie w obrębie teorii przywiązania zaznacza się kilka kierunków badań. Oprócz dominacji podejścia wielowymiarowego i dążenia do bardziej precyzyjnej konceptualizacji pojęcia przywiązania do organizacji wysunięto sugestię przyjęcia podejścia skoncentrowanego na jednoczesnej analizie różnych rodzajów przywiązania (do organizacji, grupy roboczej, zawodu, związków zawodowych, pracy). Przyjmuje się, że przyjęcie takiej poszerzonej perspektywy badawczej ma istotne implikacje praktyczne – pozwala zarządzającym na bardziej efektywne motywowanie pracowników i zwiększanie ich wkładu w funkcjonowanie organizacji, a także umożliwia tworzenie indywidualnych profili przywiązania dla poszczególnych osób (Cohen, 2013; 2014). Oprócz tego, w odpowiedzi na dynamiczne zmiany środowiska pracy (globalizację, kryzys ekonomiczny), skutkujące redukcją zatrudnienia i wzrastającą popularnością elastycznych form zatrudnienia, w polskiej literaturze psychologicznej w ostatnich latach chętnie podejmowana jest problematyka kształtowania się przywiązania do organizacji w warunkach zmiany kontraktu psychologicznego (Bańka, Wołowska, 2006; Wołowska, 2013). Do tej pory szerzej testowane były również związki przywiązania do organizacji z innymi konstruktami, odzwierciedlającymi funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy, w tym między innymi z dopasowaniem jednostki do organizacji i tożsamością organizacyjną (Czarnota-Bojarska, 2010). W nowszych opracowaniach dotyczących postaw wobec pracy coraz większą popularnością zaczyna się również cieszyć, odrębny od przywiązania do organizacji, konstrukt zaangażowania w pracę/pracowniczego (*work/employee engagement*) (np. Chirkowska-Smolak, 2012; Lipińska-Grobelny, Ciesielska, 2018; Szabowska-Walaszczyk, 2010).

3.3. Uwarunkowania satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji

Zgromadzono bogatą literaturę dotyczącą czynników determinujących postawy wobec pracy. Próbując ją usystematyzować, Timothy Judge wraz ze współpracownikami (Judge i in., 2002; Judge, Klinger, 2008) wyodrębnili trzy kategorie stanowisk teoretycznych i badawczych, odnoszących się do uwarunkowań satysfakcji z pracy: sytuacyjne (zakładające, że satysfakcja stanowi rezultat właściwości środowiska pracy), dyspozycyjne (upatrujące źródeł satysfakcji we właściwościach psychologicznych jednostki, głównie w cechach osobowości) oraz interakcyjne (uznające satysfakcję za wynik wzajemnego oddziaływania czynników sytuacyjnych i osobowościowych). Cechy osobowości i środowiska organizacyjnego wskazywane są również jako podstawowe elementy warunkujące przywiązanie do organizacji w modelu trójczynnikowym Meyera i Allen (Meyer i in., 2002). W dalszej części niniejszego podrozdziału przedstawione zostały najważniejsze ustalenia dotyczące sytuacyjnych oraz osobowościowych uwarunkowań satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Szczególną uwagę poświęcono результатам wcześniejszych badań dotyczących powiązań cech ciemnej triady z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.

3.3.1. Czynniki sytuacyjne a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji

W obszarze psychologii pracy i organizacji czynniki determinujące satysfakcję z pracy opisywane były w ramach pojedynczych badań, a także wyodrębniane w ramach teorii, które na różne sposoby tłumaczą podłoże satysfakcji z pracy. Generalnie w badaniach empirycznych jako sytuacyjne uwarunkowania satysfakcji wskazywane są właściwości kulturowe i różne aspekty wykonywanej pracy, takie jak: kierownictwo, wynagrodzenie, możliwości awansu, współpracownicy. Spośród tych ostatnich za najważniejszy uznawany jest charakter wykonywanej pracy – to, czy zapewnia ona wyzwania, autonomię, różnorodność oraz możliwości rozwoju (Saari, Judge, 2004).

Timothy Judge i inni (Judge i in., 2002; Judge, Klinger, 2008) wyróżniają trzy główne sytuacyjne teorie uwarunkowań satysfakcji z pracy: (1) dwuczynnikową teorię Fredericka Herzberga, (2) model przetwarzania informacji społecznych oraz (3) model charakterystyki pracy. Wskazują również istnienie teorii interakcyjnych. Teoria

Herzberga (omówiona bardziej szczegółowo w podrozdziale dotyczącym satysfakcji z pracy) oparta jest na założeniu, że czynniki prowadzące do zadowolenia (motywatory, mające zazwyczaj charakter wewnętrzny i obejmujące: pracę jako taką, wykonywane obowiązki, osiągnięcia) są odrębne od czynników prowadzących do niezadowolenia (czynników higieny, przyjmujących najczęściej charakter zewnętrzny, takich jak: polityka firmy, warunki pracy, wynagrodzenie). Model przetwarzania informacji społecznych uznaje satysfakcję za tworzony społecznie konstrukt. Pracownicy kształtują swoje sądy na temat doświadczanej satysfakcji na podstawie docierających do nich z otoczenia informacji społecznych. Na pytania o poziom zadowolenia z pracy są oni skłonni udzielać takich odpowiedzi, jakich oczekują inni, a następnie je racjonalizować i uzasadniać. Model charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama zakłada natomiast, że praca mająca określone, uruchamiające motywację wewnętrzną, właściwości (tożsamość i ważność zadań, różnorodność umiejętności, autonomię, informację zwrotną) prowadzi do większej satysfakcji z pracy i lepszego poziomu jej wykonania. Próbę zintegrowania osobowościowych i sytuacyjnych koncepcji powstawania satysfakcji z pracy stanowią podejścia interakcyjne. Judge i inni (2002) jako w największym stopniu zweryfikowany empirycznie przykład tego stanowiska teoretycznego podają teorię wartość-spostrzeżenie (*value-percept*), wywodzącą się z prac Locke'a (1976) i opartą na przekonaniu, iż wartości jednostki determinują to, jaki element w miejscu pracy przynosi jej satysfakcję. Koncepcja ta – podobnie jak teorie dopasowania jednostki do środowiska – akcentuje interakcję między osobowościowymi i sytuacyjnymi uwarunkowaniami satysfakcji z pracy (Hulin, Judge, 2003).

Chociaż środowiskowe uwarunkowania przywiązania do organizacji są rozpatrywane częściej niż dyspozycyjne (Erdheim, Wang, Zickar, 2006), to – w przeciwieństwie do satysfakcji z pracy – brakuje równie złożonych sytuacyjnych teorii wyjaśniających podłoże tej postawy wobec pracy. W większości badań nad przywiązaniem zazwyczaj ujmowane są wyizolowane właściwości kontekstu organizacyjnego. Próbę ich usystematyzowania podjęli Meyer i Allen (1991). Na podstawie przeglądu dotychczasowych badań pogrupowali właściwości środowiska pracy korelowane z przywiązaniem do organizacji do czterech kategorii obejmujących: wsparcie organizacyjne/przywództwo (w tym: niezawodność działania organizacji, receptywność kadry zarządzającej, wsparcie ze strony organizacji i przełożonych, przywództwo transformacyjne i transakcyjne), zmienne powiązane z kompetencjami (informację zwrotną, trudność celów, wyzwania), sprawiedliwość organizacyjną (proceduralną, dystrybutywną, interakcyjną), zmienne

powiązane z odgrywaną rolą (jasność/niejednoznaczność roli), alternatywne możliwości zatrudnienia (postrzegane alternatywy oraz ich dostępność ocenianą na podstawie stopy bezrobocia), specyficzność i możliwość transferu kompetencji. Badacze doszli do wniosku, że natura powiązań poszczególnych komponentów przywiązania z różnymi charakterystykami kontekstu pracy jest odmienna. Późniejsza metaanaliza Meyera i innych (2002) potwierdziła tę tezę. Zmienne opisujące doświadczenia zawodowe były silniej powiązane z przywiązaniem do organizacji niż właściwości jednostki (w tym cechy osobowości). Dodatkowo wykazywały najsilniejszy związek z przywiązaniem afektywnym. Alternatywne możliwości zatrudnienia, a także inwestycje poczynione w miejscu pracy korelowały z kolei najsilniej z przywiązaniem kontynuacyjnym. Odnotowano również różnice międzykulturowe. Niejednoznaczność i konfliktowość roli zawodowej na terenie Ameryki Północnej były silniej powiązane z przywiązaniem afektywnym. Konfliktowość roli na tym obszarze wykazywała również silniejszy związek z przywiązaniem kontynuacyjnym, podczas gdy poza Ameryką Północną silniejsze korelacje stwierdzono dla postrzeganego wsparcia organizacyjnego i komponentu normatywnego. Nowsze badania potwierdzają znaczenie czynników kulturowych w formowaniu się przywiązania do organizacji. W ujęciu trójczynnikowym w szczególności przywiązanie normatywne jako mające swoje źródło w procesie socjalizacji i kulturze wydają się w większym stopniu pozwalać na porównania międzykulturowe niż przywiązanie kontynuacyjne, kształtujące się po wejściu do organizacji, głównie pod wpływem specyficznych czynników sytuacyjnych oraz organizacyjnych (Cohen, 2007).

3.3.2. Cechy osobowości a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji

Badanie osobowościowych uwarunkowań postaw wobec pracy ma długą historię, niemal całkowicie skoncentrowaną na analizie „jasnych”, pozytywnie ewaluowanych cech osobowości. W miarę upływu lat badacze za najważniejsze właściwości dyspozycyjne, pozwalające na wyjaśnianie oraz predykcję satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, zazwyczaj uznawali komponenty dwóch modeli: Wielkiej Piątki i kluczowych autoewaluacji, a także pozytywną i negatywną afektywność (Spain i in., 2014). Cechy osobowości budujące przywołane taksonomie były w badaniach empirycznych chętnie zestawiane z satysfakcją z pracy, a znacznie rzadziej z przywiązaniem do organizacji.

Generalnie zwolennicy podejścia akcentującego znaczenie różnic indywidualnych zakładają, że zmienność dotycząca satysfakcji z pracy spowodowana jest indywidualną tendencją jednostki do czerpania przyjemności z tego, co robi, niezależnie od sytuacji. Oznacza to, iż niektórzy ludzie powinni być bardziej zadowoleni i zmotywowani niż inni, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy. Doniesienia empiryczne potwierdzają rolę różnic indywidualnych (zwłaszcza cech osobowości) w kształtowaniu się satysfakcji z pracy (Aamodt, 2010). Przegląd dotychczas prowadzonych badań organizacyjnych pokazuje, że wnioskowanie o dyspozycyjnych źródłach satysfakcji z pracy odbywało się w sposób pośredni (bez pomiaru zmiennych osobowościowych) lub bezpośredni (z wykorzystaniem miar kwestionariuszowych). Zasadnicze ustalenia w ramach pierwszej grupy badań sprowadzają się do konkluzji, że satysfakcja z pracy wykazuje pewną stabilność (od umiarkowanej po słabą) mimo upływu lat (nawet w przypadku zmiany miejsca pracy), jest istotnie powiązana z satysfakcją z życia i może być zdeterminowana genetycznie. W ramach drugiej, najczęściej prowadzonej, kategorii badań testowano związki cech osobowości, mierzonych bezpośrednio, z satysfakcją z pracy. Większość prac w tym obszarze odnosiła się do kilku typologii cech osobowości: (1) pozytywnej (PA) i negatywnej (NA) afektywności oraz dyspozycji afektywnej (konstruktu odnoszącego się do afektywności, jednak szacowanego z wykorzystaniem innych narzędzi niż PA i NA), (2) kluczowych autoewaluacji, (3) pięcioczynnikowego modelu osobowości (PMO) (Judge, Klinger, 2008).

Metaanalizy pokazują, że część wariacji w obrębie ogólnej satysfakcji z pracy i satysfakcji cząstkowych (z samej pracy, kierownictwa, współpracowników, wynagrodzenia czy awansu) może być tłumaczona różnicami indywidualnymi w zakresie afektywności. Ich wyniki potwierdziły dodatni związek zgeneralizowanej satysfakcji z pracy i jej składników z PA oraz ujemny z NA, a także ujawniły, iż silniejszą korelację z satysfakcją z pracy wykazuje PA niż NA (Bowling, Hendricks, Wagner, 2008; Connolly, Viswesvaran, 2000). Również osoby z wysokim poczuciem własnej wartości i przeświadczeniem o własnej kompetencji, stabilne emocjonalnie i przekonane co do możliwości kontroli własnego życia powinny wykazywać większą satysfakcję z pracy (Aamodt, 2010). Istotnie, w metaanalizie opartej na 135 niezależnych badaniach Timothy Judge i Joyce Bono (2001) wykazali dodatnie powiązania między kluczowymi autoewaluacjami i satysfakcją z pracy wynoszące: 0,26 dla poczucia własnej wartości, 0,45 dla uogólnionego poczucia własnej skuteczności, 0,32 dla wewnętrznego umiejscowienia poczucia kontroli oraz 0,24 dla stabilności emocjonalnej. Metaana-

liza Timothy`ego Judge`a, Daniela Hellera i Michaela Mounta (2002) udowodniła natomiast obecność istotnych, umiarkowanych korelacji z satysfakcją z pracy dla trzech składowych PMO: neurotyzmu (-0,29), ekstrawersji (0,25) i sumienności (0,26).

W przeciwieństwie do satysfakcji z pracy, którą chętnie analizowano w odniesieniu do właściwości osobowościowych, tematyka dyspozytywnego podłoża przywiązania do organizacji budzi znacznie mniejsze zainteresowanie naukowe (Erdheim i in., 2006). Pierwotnie badacze zazwyczaj zakładali podobne powiązania z cechami osobowości w odniesieniu do przywiązania afektywnego i satysfakcji z pracy, traktowanych jako pokrewne konstrukty, mające afektywne zabarwienie (Meyer i in., 2002). W metaanalizie autorstwa Johna Meyera i innych (2002) po raz pierwszy podjęta została całościowa próba zidentyfikowania uwarunkowań, korelatów i konsekwencji przywiązania, ujmowanego w ramach koncepcji trójczynnikowej Meyera i Allen (por. 1991). Pokazała ona, że zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli wykazuje umiarkowaną negatywną korelację z afektywnym komponentem przywiązania, podczas gdy poczucie własnej skuteczności związane z realizacją zadania – słabą pozytywną. Ustalenia te okazały się częściowo sprzeczne z wcześniejszymi rezultatami, świadczącymi o pozytywnych zależnościach między ogólnym poziomem przywiązania do organizacji i kluczowymi autoewaluacjami: wewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli, zgeneralizowanym poczuciem własnej skuteczności, samooceną, a także pozytywną afektywnością (Judge i in., 1999).

Inne osobowościowe źródła ogólnego poziomu przywiązania do organizacji oraz jego wymiarów cieszyły się nieznacznym zainteresowaniem i były rozpatrywane w ramach pojedynczych badań. Przykładowo, Jesse Erdheim, Mo Wang i Michael Zickar (2006) testowali powiązania składowych PMO z przywiązaniem w ujęciu Meyera i Allen. Ekstrawersja okazała się najbardziej stabilnym spośród elementów Wielkiej Piątki predyktorem różnych komponentów przywiązania do organizacji. Cecha ta była skorelowana dodatnio z przywiązaniem afektywnym (co – zdaniem autorów – stanowi wypadkową pozytywnej emocjonalności będącej elementem ekstrawersji) oraz normatywnym (co sugeruje, że ekstrawertycy będą skłonni do odwzajemniania się organizacji tworzącej wzorcowe środowisko społeczne chęcią pozostania w niej), a ujemnie – z przywiązaniem kontynuacyjnym (co prawdopodobnie wynika z tego, że ekstrawertycy są w większym stopniu skłonni do tworzenia sieci społecznych i dostrzegania alternatywnych możliwości zatrudnienia niż introwertycy). Afektywne przywiązanie było również dodatnio skorelowane z sumiennością.

Neurotyzm i sumienność wykazywały istotne pozytywne powiązania z przywiązaniem kontynuacyjnym, podczas gdy otwartość na doświadczenia – negatywnie. Ugodowość wykazywała natomiast dodatni związek z komponentem normatywnym. Późniejsze badanie podłużne pokazało, że pozytywne i negatywne stany afektywne mogą stanowić mediatory relacji między cechami PMO a wymiarami przywiązania do organizacji – zwłaszcza w odniesieniu do przywiązania afektywnego (Panaccio, Vandenberghe, 2012). Wynik ten jest spójny z wcześniejszymi doniesieniami empirycznymi wskazującymi, że wymiar ten – silnie powiązany z satysfakcją z pracy i podobnie jak ona nasycony ładunkiem afektywnym – dodatnio koreluje z dyspozycyjną pozytywną afektywnością, a ujemnie – z negatywną (Allen, Meyer, 1996).

3.3.2.1. Ciemna triada osobowości a satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji

W związku z tym, że problematyka „ciemnych” osobowościowych uwarunkowań satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji dopiero w ostatnich latach zyskała szersze zainteresowanie badaczy oraz teoretyków, przeprowadzono stosunkowo niewiele badań, w których testowane byłyby związki komponentów CT z postawami wobec pracy, a mechanizm tych zależności nie został do końca poznany (Spain, Harms, Hannah, 2011). Chociaż dominują prace empiryczne, łączące pojedyncze komponenty triady z postawami wobec pracy, to rekomendowane jest bardziej kompleksowe podejście w badaniach poświęconych cechom triady w środowisku pracy (Boey, Vantilborgh, 2015; Cohen, 2016; Nübold i in., 2017).

Liczne badania, prowadzone na populacjach europejskiej i amerykańskiej, wykazują obecność negatywnych zależności między makiawelizmem i ogólną satysfakcją z obecnej pracy oraz jej różnymi aspektami (w tym satysfakcją cząstkową z przebiegu kariery zawodowej) (Dahling i in., 2012; Pilch, 2008c). Wynik ten był wielokrotnie replikowany w różnych grupach zawodowych (Dahling i in., 2009). Makiaweliści deklarują, że doświadczają nie tylko niższej satysfakcji z pracy, ale również większego napięcia w miejscu pracy (Fehr i in., 1992). Efekt ten tłumaczony jest na różne sposoby. Przyjmuje się, że osoby makiaweliczne mogą odczuwać mniejszą satysfakcję z pracy na skutek podwyższonego poziomu lęku, postrzeganej niskiej kontroli w miejscu pracy, motywacji zewnętrznej, tendencji do angażowania się we wrogię i w stresujące sytuacje oraz obawy, że ich kariera znajduje się w fazie zastoju (Dahling i in., 2012; Fehr i in., 1992). Alternatywne

wyjaśnienie opiera się na założeniu, że chociaż w krótkim okresie makiaweliści mogą skutecznie manipulować podwładnymi, to w dłuższej perspektywie czasowej ich bezwzględność, cynizm i brak zainteresowania potrzebami pracowników zostaną ujawnione, przyczyniając się do obniżenia efektywności oddziaływań opartych na taktykach wpływu, oporu i niechęci współpracowników, do pogorszenia atmosfery w grupie, a ostatecznie – do obniżenia satysfakcji z pracy i zwiększenia subiektywnie odczuwanych kosztów pracy (Pilch, 2008a). Niska satysfakcja z pracy, raportowana przez makiawelistów, tym samym prawdopodobnie odzwierciedla ich niemożność w zakresie wykorzystania umiejętności manipulacyjnych w środowisku zawodowym, w którym praca zazwyczaj traktowana jest jako forma długoterminowej, ustrukturyzowanej relacji, dającej niewielkie szanse eksploatacji innych (Wilson i in., 1996). Warto jednak podkreślić, że oczekiwany negatywny związek makiawelizmu z satysfakcją z pracy nie został odnotowany we wcześniejszych pojedynczych badaniach prowadzonych wśród polskich pracowników, co może świadczyć o konieczności uwzględnienia moderującej roli właściwości środowiska pracy w badaniach ukierunkowanych na analizę powiązań między przywołanymi konstruktami (Pilch, 2008a).

Analizy zależności między makiawelizmem i przywiązaniem do organizacji podjęte zostały na szerszą skalą dopiero w ostatnich latach. We wcześniejszych pracach akcentowano raczej negatywną relację między tą zmienną dyspozycyjną a zaangażowaniem w pracę (*job involvement*) (Gable, Dongello, 1994; Mudrack, 1989). Nowsze badanie Ingo Zettlera, Niklasa Friedricha i Benjamina Hilbiga (2011) nad powiązaniem makiawelizmu z różnymi formami przywiązania do pracy (*work commitment*) wykazało, że cecha ta dodatnio koreluje z ukierunkowanym na siebie przywiązaniem do pracy (przywiązaniem wypływającym z troski o rozwój własnej kariery zawodowej), a ujemnie z przywiązaniem ukierunkowanym na innych (organizacyjnym, wobec przełożonego i zespołu pracowniczego). Zdaniem autorów, właściwy makiawelistom egoizm prowadzi do silnej koncentracji na karierze zawodowej, pozwalającej na zaspokajanie osobistych potrzeb: pragnienia osiągnięć, posiadania kontroli i wysokiego statusu. Z kolei niskie przywiązanie do organizacji, kierownika oraz grupy pracowniczej jest korzystne z punktu widzenia realizowanej przez nich eksploatorskiej strategii interpersonalnej, ponieważ silna troska o środowisko pracy i inne osoby utrudniałaby makiawelicznym jednostkom bezwzględne dążenie do własnych celów. Brak przywiązania do organizacji nie zawsze musi jednak wynikać z dążenia do nieskrepowanego wykorzystywania zasobów pracodawcy. W badaniu Thomasa Zagencyka

i innych (2013) makiaweliczni pracownicy deklarowali wyższy poziom dezidentyfikacji z organizacją niż niemakiaweliści w odpowiedzi na naruszenie kontraktu psychologicznego. Biorąc pod uwagę właściwe makiawelistom dążenie do realizacji własnych interesów, może się okazać, że są oni szczególnie wrażliwi na sytuacje, w których czują, że zostali potraktowani w niesprawiedliwy sposób, odpłacając organizacji brakiem identyfikacji. Chociaż brakuje badań, w których makiawelizm byłby bezpośrednio łączony z przywiązaniem do organizacji, ujmowanym w ramach konceptualizacji Natalie Allen i Johna Meyera (1996), to przytoczone wyniki oraz analiza konstruktów makiawelizmu pozwalają spodziewać się dodatnich związków tej cechy osobowości z przywiązaniem kontynuacyjnym (zapewniającym władzę, bogactwo i status) oraz ujemnych z przywiązaniem afektywnym i normatywnym (pozostającymi w sprzeczności z makiaweliczną tendencją do eksploataowania organizacji i innych osób) (Dahling i in., 2009).

Mniej spójne wyniki przynosi analiza powiązań narcyzmu z postawami wobec pracy. Cecha ta, jako odzwierciedlająca „jaśniejszą” stronę CT i skorelowana dodatnio z subiektywnymi wskaźnikami dobrostanu psychicznego (satysfakcją z życia i ze szczęściem) (Aghababaei, Błachnio, 2015), w badaniu Jessego Michela i Nathana Bowlinga (2013) wykazywała pozytywny związek z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji. Autorzy uzasadniają ten wynik tym, że przesadnie dobre mniemanie o sobie, żywione przez narcystyczne jednostki, może przekładać się na ich przekonanie o posiadaniu satysfakcjonującej i pożądanego rodzaju pracy oraz na większą identyfikację z organizacją. Również wcześniejsze badanie, prowadzone w grupie sprzedawców, wykazało istnienie dodatniej zależności między narcyzmem i satysfakcją z pracy (Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999). Przeczą temu jednak inne prace, w których ujawniono, że narcyzm był słabo negatywnie skorelowany z satysfakcją z pracy (Mathieu, 2013) lub w ogóle nie wykazywał powiązań z tą zmienną organizacyjną (Bruk-Lee i in., 2009). Niespójności te mogą odzwierciedlać wielowymiarową naturę narcyzmu. W badaniu Maynarda i współpracowników (2015) tylko jeden z aspektów narcyzmu (przy braku istotnych korelacji z innymi wymiarami), mianowicie tendencja do eksploataowania innych/roszczeniowość, był negatywnie powiązany z satysfakcją z pracy. Dzieje się tak najprawdopodobniej dlatego, że narcystyczne poczucie uprzywilejowania i roszczeniowość prowadzą do wygórowanych oczekiwań w miejscu pracy oraz do niezadowolenia.

W przeciwieństwie do makiawelizmu i narcyzmu związki psychopatii z satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem do organizacji są udo-

kumentowane w nieznacznym stopniu. Podobnie jak w przypadku większości ciemnych cech osobowości, wywodzących się z klinicznej klasyfikacji zaburzeń osobowości, pozytywny związek ogólnego poziomu psychopatii z negatywną afektywnością, a ujemny ze zgeneralizowaną satysfakcją z życia (Ali, Chamorro-Premuzic, 2010), ze szczęściem i z subiektywnym poczuciem dobrostanu psychicznego (Egan i in., 2014) powinien skutkować niższą satysfakcją z pracy. Dodatkowym czynnikiem, mogącym prowadzić do spadku zadowolenia psychopatycznych jednostek z pracy, wydaje się ich tendencja do angażowania się w konflikty interpersonalne z przełożonymi oraz ze współpracownikami, wpływająca na pogorszenie atmosfery w miejscu pracy (Spain i in., 2014). W odniesieniu do triarchicznej koncepcji psychopatii Christophera Patricka (Patrick i in., 2009) należy oczekiwać negatywnego związku z satysfakcją z pracy dwóch wymiarów opisywanego konstruktów osobowościowego: bezduszności i rozhamowania jako powiązanych z tendencją do odczuwania negatywnych emocji. Kierunek zależności trzeciego komponentu psychopatii – zuchwałości, powiązanej z pozytywną afektywnością (Poy i in., 2014), z satysfakcją z pracy może mieć natomiast przeciwny kierunek. Warto zaznaczyć, że chociaż brakuje badań łączących bezpośrednio psychopatię z przywiązaniem do organizacji, to należy się spodziewać, że impulsywni, egocentryczni, ukierunkowani na eksploatację innych i organizacji, motywowani nagrodami zewnętrznymi, a jednocześnie pozbawieni empatii oraz umiejętności tworzenia więzi emocjonalnych korporacyjni psychopaci (Smith, Lilienfeld, 2013) nie będą wykazywać identyfikacji z organizacją i jej celami ani na poziomie normatywnym, ani afektywnym oraz kontynuacyjnym.

Generalnie wyniki przywołanych prac empirycznych dowodzą, że składowe CT odgrywają istotną rolę w predykcji postaw wobec pracy, nadal jednak brakuje całościowej perspektywy w tym obszarze badań, opartej na podstawach teoretycznych i uwzględniającej czynniki kontekstu pracy (Spain i in., 2014). Na zasadność jej stosowania wskazują wyniki badania Petera Jonasona, Sereny Wee i Normana Li (2014). W nawiązaniu do teorii dopasowania jednostki do organizacji autorzy testowali potencjalne sytuacyjne mediatory relacji cech CT z satysfakcją z pracy. Uzyskane rezultaty potwierdziły znaczenie postrzeganego klimatu w miejscu pracy (autonomii, prestiżu i współzawodnictwa) w kształtowaniu się satysfakcji z pracy wśród makiawelicznych, narcystycznych i psychopatycznych pracowników, dowodząc zasadności ujmowania związków elementów triady z postawami wobec pracy z perspektywy osoba – sytuacja.

3.4. Podsumowanie

„Satysfakcja z pracy” oraz „przywiązanie do organizacji” stanowią jedne z centralnych pojęć psychologii pracy i organizacji – ważne postawy wobec pracy, pozwalające na ocenę intencji pracownika do odejścia z organizacji oraz ogólnego wkładu w funkcjonowanie organizacji (Lok, Crawford, 2004). Obydwa terminy są definiowane w różny sposób. Zasadniczo przyjmuje się jednak, że satysfakcja z pracy odpowiada dokonywanej przez jednostkę ogólnej ocenie sytuacji pracy, obejmującej pozytywne emocje względem niej. Przywiązanie do organizacji odnosi się natomiast do poczucia psychologicznej więzi i lojalności względem organizacji (Jex, Britt, 2014). Najczęściej opisywane jest ono zgodnie z założeniami trójczynnikowej koncepcji Natalie Allen i Johna Meyera (1993) jako wielowymiarowy konstrukt, składający się z trzech komponentów: afektywnego, normatywnego oraz kontynuacyjnego (trwania). W pracach empirycznych dominuje perspektywa, zgodnie z którą satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji analizuje się z punktu widzenia konsekwencji w postaci określonych zachowań organizacyjnych oraz uwarunkowań, które najczęściej dzielone są na te o charakterze dyspozycyjnym oraz sytuacyjnym. Dotychczasowe ustalenia pokazują, że chociaż cechy CT osobowości odgrywają istotną rolę w predykcji postaw wobec pracy, to brakuje bardziej zintegrowanej perspektywy badawczej, wyjaśniającej mechanizm zależności między składowymi triady a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.

4. Zachowania organizacyjne

Teoria zachowań organizacyjnych stanowi szeroką, stosowaną dziedzinę wiedzy, czerpiącą z dokonań psychologii, socjologii, antropologii i nauk ekonomicznych (Robbins, Judge, 2013), w ogólnym zarysie opisującą sposoby indywidualnego działania człowieka, grupy, zespołu i organizacji (Gros, 2003). Mimo że w literaturze przedmiotu wymieniane są różne formy zachowań organizacyjnych podejmowanych na poziomie indywidualnym (por. Kożusznik, 2014; Sikorski, 2002), to w sprawnym funkcjonowaniu organizacji istotną rolę odgrywają zwłaszcza dwa rodzaje dobrowolnych działań pracownika: zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) oraz zachowania kontrproduktywne w organizacji (CWB). Obydwa konstrukty są sobie przeciwstawiane na poziomie teoretycznym jako odzwierciedlające (odpowiednio) pozytywne oraz negatywne aspekty zachowań organizacyjnych (Turek, 2012) i w niektórych publikacjach – wraz z wynikami związanymi z wykonaniem zadań zawodowych (*task performance*) – analizowane jednocześnie pod ogólnym szyldem wyników w pracy (*job performance*) (Dalal, 2005; Spector, Fox, 2002). Również w prezentowanym rozdziale przyjęto szeroką perspektywę, zgodnie z którą uwzględniono zarówno zachowania obywatelskie, jak i zachowania kontrproduktywne w organizacji. Opis wymienionych typów zachowań organizacyjnych oparty został na założeniach skoncentrowanego na emocjach modelu dobrowolnych zachowań organizacyjnych Paula Spectora i Suzy Fox (2002), który ze względu na swój integrujący charakter w największym zakresie wpisuje się w założenia prezentowanej pracy. Dzięki uwzględnieniu czynników osobowościowych i sytuacyjnych w wyjaśnianiu OCB i CWB model ten może być traktowany jako reprezentujący ujęcie zachowań organizacyjnych w znacznym stopniu zbieżne z teorią aktywacji cech osobowości w środowisku pracy, stanowiącą teoretyczne podłoże przeprowadzonych badań (por. Tett, Christiansen, 2003).

4.1. Zachowania obywatelskie w organizacji

Historia badań empirycznych nad zachowaniami obywatelskimi w organizacji (*organizational citizenship behavior, OCB*) w odniesieniu do szeroko rozumianych nauk o zarządzaniu sięga pierwszej połowy lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku (Bateman, Organ, 1983; Smith, Organ, Near, 1983). Początkowo autor pojęcia Denis Organ (Organ, Ryan, 1995) traktował je jako osobisty wkład jednostki w miejscu pracy, przewyższający wymagania na danym stanowisku, któremu nie towarzyszą zgodne z umową o pracę nagrody za osiągnięte w niej efekty. Organizacyjne zachowania obywatelskie zdefiniował on jako „indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, nieujmowane bezpośrednio lub wyraźnie w formalnym systemie nagradzania, łącznie sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu organizacji” (Organ, 1988, s. 4). Z czasem, pod wpływem doniesień empirycznych, ujawniających problemy z wyróżnieniem dobrowolnych zachowań, które wykraczają poza rolę zawodową, oraz nieformalne nagrody w organizacjach, a także na skutek wprowadzenia pokrewnego konstruktów zachowań kontekstowych Organ dokonał redefinicji pojęcia zachowań obywatelskich w organizacji, określając je jako „wkład w podtrzymywanie oraz zwiększanie społecznego i psychologicznego kontekstu, wspierającego realizację zadań w miejscu pracy” (Organ, 1997, s. 91). Ostatecznie zaakcentował motywacyjny aspekt zachowań obywatelskich w organizacji, a jako ich wyróżniki przyjął: dobrowolność, odnoszącą się do swobody wyboru w zakresie podejmowania działań nieobjętych bezwzględными wymaganiami określonymi w opisie stanowiska pracy, a także brak powiązania z formalnym systemem nagradzania (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Tak rozumiane zachowania obywatelskie w organizacji to akty intencjonalne, których istotą są spontaniczność oraz wolicjonalny charakter, a także brak bezpośredniego powiązania z realizacją zadań przypisanych do danego stanowiska pracy (Ilies, Fulmer, Spitzmuller, Johnson, 2009).

Oprócz najpopularniejszej, zaproponowanej przez Organa (1988), definicji zachowań obywatelskich w organizacji w literaturze przedmiotu funkcjonują liczne alternatywne konceptualizacje, wyrosłe z różnych dyscyplin naukowych, koncentrujących się wokół problematyki zachowań organizacyjnych (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000). Jako pokrewne, zbliżone tematycznie do OCB konstrukty najczęściej wymieniane są (za: Spik, 2012): prospołeczne zachowania organizacyjne (*prosocial organizational behaviors*; Brief, Motowidlo, 1986), zachowania kontekstowe (*contextual performance*;

Borman, Motowidlo, 1993), organizacyjna spontaniczność (*organizational spontaneity*; George, Brief, 1992), zachowania wykraczające poza rolę zawodową (*extra-role behavior*; Van Dyne, Cummings, Parks, 1995). Rzadziej przywoływane są terminy odnoszące się do dwóch rodzajów zachowań wykraczających poza rolę, które na poziomie organizacyjnym mogą być (zwłaszcza w krótkim okresie) ewaluowane negatywnie – jako niekorzystne dla organizacji: ujawnianie w dobrej wierze (*whistle-blowing*; Near, Miceli, 1985) oraz niezgoda na warunki funkcjonowania organizacji (*organizational dissent*; Graham, 1986). Definicje konstruktów pokrewnych pojęciu zachowań obywatelskich w organizacji wraz ze wskazaniem podstawowych podobieństw i różnic konceptualnych między nimi zgrupowane zostały w tabeli 3.

Tabela 3

Porównanie zachowań obywatelskich w organizacji
i wybranych pokrewnych konstruktów

Nazwa konstruktu	Definicja	Kryterium różnicujące podejmowane zachowania organizacyjne
1	2	3
Zachowania obywatelskie w organizacji (<i>organizational citizenship behavior</i>)	indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, nieujmowane bezpośrednio lub wyraźnie w formalnym systemie nagradzania, łącznie sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu organizacji (Organ, 1988, s. 4)	– dobrowolne – nienagradzane – wykraczające poza formalne wymagania związane z rolą w organizacji
Prospołeczne zachowania organizacyjne (<i>prosocial organizational behavior</i>)	zachowania członka organizacji, skierowane na jednostkę, grupę lub organizację, z którą on/ona współpracuje, realizując swoją rolę organizacyjną, podejmowane z intencją wspierania dobrostanu jednostki, grupy lub organizacji, względem której są skierowane (Brief, Motowidlo, 1986, s. 711)	– służące lub niesłużące dobru organizacji – nagradzane i nienagradzane – mieszczące się w formalnych wymaganiach stanowiska lub wykraczające poza nie

cd. tab. 3

1	2	3
<p>Zachowania kontekstowe (<i>contextual performance</i>)</p>	<p>zbiór interpersonalnych i wolicjonalnych zachowań, podtrzymujących społeczny i motywacyjny kontekst, w którym realizowane są zadania w organizacji, odrębnych od zachowań zadaniowych (<i>task performance</i>) i obejmujących dwa aspekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interpersonalną facylitację (<i>interpersonal facilitation</i>) – kooperatywne, naznaczone troską o innych, działania pomocowe, wspierające i wspomagające wydajność współpracowników - poświęcenie na rzecz pracy (<i>job dedication</i>) – samodyscyplina, ciężka praca, podejmowanie inicjatywy, przestrzeganie zasad, co ma pomagać realizacji celów organizacji <p>(Borman, Motowidło, 1993; Van Scotter, Motowidło, 1996, s. 525)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - związane z podtrzymywaniem organizacyjnego, społecznego i psychologicznego środowiska pracy, a nie z realizacją podstawowych procesów technicznych w organizacji - nagradzane i nienagradzane - mieszczące się w formalnych wymaganiach stanowiska pracy lub wykraczające poza nie
<p>Zachowania spontaniczne w organizacji (<i>organizational spontaneity</i>)</p>	<p>zachowania wykraczające poza pełnioną rolę zawodową, podejmowane dobrowolnie i przyczyniające się do zwiększenia efektywności organizacji (George, Brief, 1992, s. 311)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - spontaniczne - dobrowolne - nagradzane i nienagradzane - wykraczające poza rolę zawodową w organizacji
<p>Zachowania wykraczające poza rolę zawodową (<i>extra-role behavior</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zachowania, które przyniosą lub w zamierzeniu mają przynieść korzyści organizacji, są dobrowolne i wykraczają poza oczekiwania dotyczące roli zawodowej (Van Dyne, Cummings, Parks, 1995, s. 218) 	<ul style="list-style-type: none"> - mające pozytywne konsekwencje dla pracownika - dobrowolne - wykraczające poza formalne wymagania związane z rolą w organizacji - służące dobru organizacji

cd. tab. 3

1	2	3
	– nieokreślone z góry w opisie roli zawodowej, niewskazane w formalnym systemie nagradzania, a ich brak – w przeciwieństwie do zachowań związanych z rolą zawodową (<i>in-role behaviors</i>) – nie wywołuje negatywnych konsekwencji w postaci kary dla pracownika (Van Dyne, LePine, 1998, s. 108)	
Ujawnianie w dobrej wierze (<i>whistle-blowing</i>)	ujawnienie osobom lub instytucjom mogącym podjąć działania zaradcze przez (byłych lub obecnych) członków organizacji nielegalnych, niemoralnych lub niedozwolonych praktyk, które podejmuje pracownicy organizacji (Near, Miceli, 1985, s. 4)	– wykraczające poza formalne wymagania związane z rolą w organizacji – służące lub niesłużące dobru organizacji – wywołujące sprzeciw pracodawcy lub współpracowników
Niezgoda na warunki w organizacji (<i>principled organizational dissent</i>)	protest i/lub wysiłek ukierunkowany na zmianę organizacyjnego <i>status quo</i> , spowodowany moralnym sprzeciwem wobec obecnej polityki i praktyk w organizacji; termin „niezgoda” odnosi się do kwestii naruszania standardów sprawiedliwości, uczciwości i gospodarności (Graham, 1986, s. 1–2)	– wykraczające poza formalne wymagania związane z rolą w organizacji – służące lub niesłużące dobru organizacji – wywołujące sprzeciw pracodawcy lub współpracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006; Spik, 2012.

Paul Spector i Suzy Fox (2002) sugerują, że zachowania obywatelskie, a w szczególności (najbardziej zbliżone) zachowania kontekstowe:

- 1) odzwierciedlają dobrowolny wkład jednostki, wykraczający poza realizację zadań w pracy bądź psychologiczny kontrakt z pracodawcą;
- 2) w zamierzeniu mają pomóc innym pracownikom lub organizacji;

3) są uznawane za altruistyczne lub prospołeczne, ponieważ nie muszą odpowiadać wymaganiom zawodowym i stanowić przedmiotu kar lub nagród (choć mogą być dostrzegane i nagradzane).

Dla Joanny Czarnoty-Bojarskiej (2011) pod szyldem różnorodnie konceptualizowanych zachowań obywatelskich ujmowane jest funkcjonowanie pracownika przekraczające wymagania w miejscu pracy „w górę”, obejmujące spełnianie oczekiwań współpracowników i przełożonych, przestrzeganie zasad społecznych oraz troskę o sprawy organizacji. Z kolei Stephan Motowidło (2000) zwraca uwagę na podobieństwo elementów behawioralnych konstytuujących poszczególne konstrukty, podkreślając jednocześnie prymat zawartości treściowej nad etykietami terminologicznymi.

Dodatkowych trudności definicyjnych nastęrcza to, że zachowania obywatelskie w organizacji są różnie kategoryzowane. Pierwsza próba wskazania głównych przejawów behawioralnych OCB, której dokonał zespół pod kierunkiem Denisa Organa, doprowadziła do wyodrębnienia dwóch różnych wymiarów: altruizmu (*altruism*) oraz ogólnego posłuszeństwa (*general compliance*). Pierwszy czynnik odpowiadał tendencji do udzielenia pomocy innym w organizacji, a drugi, utożsamiany z syndromem „dobrego żołnierza” lub „dobrego obywatela”, znajdował wyraz w bardziej bezosobowej formie sumienności – podejmowaniu działań służących organizacji, a nie konkretnej osobie (Smith i in., 1983). Wraz z rozwojem badań empirycznych powstawały coraz szczegółowsze taksonomie zachowań obywatelskich (np. Organ, 1988; Organ, Ryan, 1995; Moorman, Blakely, 1995; Van Dyne i in., 1994), wykraczających poza rolę zawodową (Van Scotter, Motowidło, 1996), kontekstowych (np. Borman, Motowidło, 1997) i spontanicznych (George, Brief, 1992), różniące się akcentem, jaki został położony na określone manifestacje OCB, oraz liczbą wyodrębnianych dymensji (Baka, 2016).

Konsekwencją takiego bogactwa terminologicznego okazała się z jednej strony intensyfikacja badań nad różnorodnie definiowanymi działaniami prospołecznymi i altruistycznymi w organizacji, a z drugiej – rozmycie pojęcia zachowań obywatelskich w organizacji. W rezultacie próbę systematyzacji literatury przedmiotu podjął Podsakoff wraz ze współpracownikami (2000). Dokonawszy przeglądu wcześniejszych publikacji, badacze zidentyfikowali prawie 30 konstruktywów teoretycznych, służących do opisu działań, które mogą zostać zaklasyfikowane jako różne formy OCB. Ich porównanie pozwoliło na wyłonienie siedmiu typów (wymiarów) zachowań obywatelskich w organizacji, takich jak: zachowania pomocowe/pomaganie innym (dobrowolne pomaganie innym w radzeniu sobie z problemami w pracy

lub w zapobieganiu im), duch sportowy/wytrwałość (utrzymywanie pozytywnego nastawienia i nienarzekanie w obliczu trudności, gotowość do poświęcenia własnego interesu dla dobra zespołu), lojalność organizacyjna (promowanie organizacji na zewnątrz, ochrona i bronienie jej przed zagrożeniami zewnętrznymi, podtrzymywanie zaangażowania nawet w trudnych warunkach), posłuszeństwo organizacyjne (internalizacja i akceptacja zasad, regulaminów oraz procedur organizacyjnych, skutkująca dokładnym ich przestrzeganiem, nawet gdy nikt nie monitoruje zachowania pracownika), osobista inicjatywa (angażowanie się w zachowania związane z realizacją zadań w pracy w stopniu wykraczającym poza zakres obowiązków), cnota cywila (zaangażowanie organizacją jako całością i zaangażowanie w jej sprawy), samorozwój (dobrowolne zachowania ukierunkowane na poszerzenie własnej wiedzy, umiejętności i zdolności).

Odmianą klasyfikację, integrującą wyróżnione wcześniej wymiary OCB, stanowi kołowy model zachowań obywatelskich w organizacji. Zakłada on istnienie dwóch kontrastujących dymensji, których natężenie decyduje o charakterze OCB. Pierwsza pozwala na różnicowanie zachowań protekcyjnych (sprowadzających się do ochrony organizacyjnych norm i wartości oraz zapobiegania zachowaniom niepożądanym i nieetycznym) względem promocyjnych (proaktywnych, umożliwiających zmianę i adaptację w organizacji). Druga natomiast wskazuje ukierunkowanie zachowań obywatelskich na organizację jako całość (aspekt organizacyjny) lub na pojedynczych współpracowników (aspekt interpersonalny). Uplasowanie działań pracownika na obydwu wymiarach decyduje o tym, czy przejawia on zachowania pomocowe, ducha sportowego, zachowania innowacyjne bądź posłuszeństwo organizacyjne (Moon, Van Dyne, Wrobel, 2004). Interesującą propozycję stanowi również podział zachowań obywatelskich w organizacji na dwie odrębne kategorie: afiliacyjne i stanowiące wyzwanie. Afiliacyjne zachowania obywatelskie to działania ukierunkowane na wspieranie *status quo* wyrażające się podtrzymywaniem dotychczasowych procesów i relacji w organizacji. Zachowania obywatelskie stanowiące wyzwanie odnoszą się natomiast do czynów ukierunkowanych na zmianę *status quo* w organizacji dzięki doskonaleniu funkcjonujących do tej pory procesów i relacji (Van Dyne, Cummings, Parks, 1995).

Pomimo że zaproponowane klasyfikacje pozwalają na uporządkowanie wcześniejszych podejść badawczych i teoretycznych, to (podobnie jak sam sposób prowadzenia badań empirycznych nad zachowaniami obywatelskimi w organizacji) stały się przedmiotem krytyki. Główne zarzuty dotyczą wykorzystania analizy czynnikowej jako metody wyodrębniania typów OCB, braku wystarczających dowodów em-

pirycznych potwierdzających wielowymiarowość OCB, ateoretycznego charakteru znacznej części badań poświęconych OCB, a także kontaminacji konstruktów używanych do opisu OCB, skutkującej trudnościami z wyodrębnieniem uwarunkowań i konsekwencji OCB. Jako prostsza, bardziej przejrzysta, a także znajdująca potwierdzenie teoretyczne i empiryczne, wskazywana jest klasyfikacja zachowań obywatelskich w organizacji ze względu na obiekt (Spitzmuller, Van Dyne, Ilies, 2008). Pozwala ona wyróżnić dwie szerokie kategorie OCB: organizacyjne/ukierunkowane na organizację (OCB-O) (przynoszące korzyści organizacji jako takiej) oraz interpersonalne/ukierunkowane na innych pracowników/jednostkę (OCB-I) (bezpośrednio przynoszące korzyści konkretnym osobom w organizacji, a pośrednio stanowiące wkład w działalność organizacji) (Williams, Anderson, 1991). Podział ten ma istotne znaczenie dla badaczy i teoretyków ze względu na odrębność sieci nomologicznych obydwu form OCB. Jednocześnie stanowi użyteczne ramy teoretyczne, w obrębie których pogrupowane mogą być wymieniane w innych klasyfikacjach kategorie zachowań obywatelskich w organizacji (Spitzmuller i in., 2008). W pojedynczych opracowaniach wyróżnia się dodatkowo trzecią podgrupę – zachowania obywatelskie związane z realizacją pracy/zadań (*job-task citizenship performance*; LePine i in., 2002), określane też jako sumienność związana z realizacją pracy/zadań (*job/task conscientiousness*; Coleman, Borman, 2000). Przyjmuje się, że odnoszą się one do działań wykraczających poza zakres pojęcia OCB i odzwierciedlają dodatkowy wysiłek, a także wytrwałość oraz poświęcenie związane z realizacją zadań zawodowych w połączeniu z dążeniem do maksymalizacji własnych wyników w miejscu pracy (LePine i in., 2002).

W ramach przywołanych konceptualizacji zachowania obywatelskie w organizacji są traktowane jako zachowania społecznie pożądane, cenione wśród przełożonych i łączone z licznymi pozytywnymi konsekwencjami dla organizacji oraz pracownika je podejmującego (Bolino, 1999; Snell, Wong, 2007). Na poziomie organizacyjnym (zwłaszcza w literaturze ekonomicznej) akcentowany jest ich dodatni związek z różnymi miarami efektywności (np. produktywnością, wydajnością, rentownością), satysfakcją klientów, a ujemny – z kosztami i tendencją pracowników do odejścia z danej jednostki organizacyjnej. Na poziomie indywidualnym podejmowanie OCB przez pracownika wykazuje pozytywne korelacje z oceną jego pracy dokonywaną przez przełożonego, prawdopodobieństwem przyznania awansu i podwyżki wynagrodzenia oraz negatywnie – ze wskaźnikami świadczącymi o wycofywaniu się zatrudnionego z życia organizacyjnego (intencją do odejścia z organizacji i faktycznie podejmowaną rezygnacją z pracy,

absenteizmem) (Podsakoff i in., 2009). Na płaszczyźnie relacji interpersonalnych w organizacji zachowania obywatelskie ułatwiają współpracę i kooperację w grupie, stanowiąc „smar społecznej maszyny organizacji” (Bateman, Organ, 1983, s. 588). Z kolei w odniesieniu do realizacji celów marketingowych organizacji stanowią jeden z elementów składających się na pozytywny wewnętrzny wizerunek pracodawcy wśród interesariuszy zewnętrznych (Turek, 2013), opisywany za pomocą terminu „zachowanie obywatelskie związane z budowaniem marki” (*brand citizenship behavior*; Burmann, Zeplin, 2005).

O ile w trakcie początkowych 30 lat badań zachowania obywatelskie w organizacji były niemal jednoznacznie dodatnio ewaluowane jako dobrowolne czyny podejmowane przez jednostkę na rzecz dobra wspólnego, o tyle w nowszych opracowaniach traktowane są jako bardziej złożone i wielowymiarowe zjawisko psychospołeczne (Barabasz, Chwalibóg, 2013). Tendencja ta znajduje wyraz w poszukiwaniu różnych odcieni „ciemnej” strony działań podejmowanych na rzecz organizacji i w stopniowym wykraczaniu poza perspektywę przyjętą w obszarze pozytywnej nauki o organizacji (*positive organizational scholarship*), w obrębie której OCB ujmowane są jako prototypowe pozytywne zachowania organizacyjne (Bolino i in., 2013). Po pierwsze, wskazuje się pewne negatywne konsekwencje OCB związane z tym, że działanie na rzecz innych lub organizacji może obciążać zarówno pracownika je podejmującego w życiu zawodowym i osobistym (w rezultacie wzrostu poziomu stresu, nasilenia konfliktu na linii praca – życie zawodowe i tendencji do odejścia z organizacji, spadku satysfakcji z pracy itp.), jak i samą organizację (wskutek generowania dodatkowych kosztów funkcjonowania organizacji, obniżenia produktywności) (Bolino, Turnley, Niehoff, 2004; Turek, 2016). Po drugie, zwraca się uwagę na brak dobrowolności zachowań podejmowanych w określonych przypadkach na rzecz organizacji. W warunkach presji obywatelskości (*citizenship pressure*) (gdym pracownicy mają poczucie, iż w organizacji wymagane jest od nich angażowanie się w zachowania obywatelskie) (Bolino i in., 2010) zachowania obywatelskie mają charakter „kompulsywny” – wymuszony i narzucony przez menedżerów lub otoczenie społeczne (Vigoda-Gadot, 2006). Po trzecie, „dobrzy żołnierze”, podejmujący zachowania obywatelskie w organizacji, mogą jednocześnie postępować jak „czarne owce” (*bad apples*), dokonując nieetycznych czynów w miejscu pracy (Bolino, Klotz, 2015) bądź angażując się w zachowania kontrproduktywne w organizacji (Dalal, 2005). Jak zauważa Dariusz Turek (2016), ukuto wiele terminów, odzwierciedlających paradoks związany z obecnością w organizacji „nieetycznych dobrych obywateli” (*unethical organizatio-*

nal citizen): destruktywny konformizm (*destructive-conformity*; Warren, 2003), zachowania omijające typu O (*organizational misbehavior type O*; Vardi, Weitz, 2004), proorganizacyjne zachowania nieetyczne (*unethical pro-organizational behaviour*; Umphress, Bingham, 2011), szkodliwe zachowania obywatelskie (*detrimental citizenship behavior*; Pierce, Aguinis, 2013). Pojęcia te odpowiadają „szkodliwym” formom praktyk wewnątrzorganizacyjnych, zagrażającym interesom interesariuszy zewnętrznych, choć korzystnym dla samej organizacji. Ich wprowadzenie implikuje szersze spojrzenie na zagadnienie OCB, w ramach którego nacisk położony zostałby nie tylko na interes organizacji, ale też na szerszy kontekst społeczny (Turek, 2016).

Wymienia się różnorodne powody skłaniające pracowników do podejmowania zachowań obywatelskich w miejscu pracy. Tradycyjne podejście, wywodzące się jeszcze z pierwszych badań autorstwa Organa i współpracowników (Bateman i in., 1983; Organ i in., 1983; Organ, 1988), opiera się na założeniu, że u podstaw zachowań obywatelskich w organizacji leży motywacja prospołeczna/proorganizacyjna – chęć pomocy innym osobom i organizacji. Nowsze opracowania prezentują bardziej złożony obraz motywacyjnych aspektów podejmowania zachowań obywatelskich w organizacji. Biorąc pod uwagę korzyści związane z kształtowaniem własnego pozytywnego wizerunku w oczach innych, jakie zyskuje pracownik podejmujący zachowania obywatelskie w organizacji, Mark Bolino (1999) zasugerował, że oprócz tak zwanych dobrych żołnierzy czy dobrych obywateli, kierujących się altruistycznymi pobudkami („szczerym pragnieniem pomocy innym”, s. 89), wyróżnić można „dobrych aktorów”, uciekających się do podobnych działań w celach autoprezentacyjnych. Ci drudzy jedynie pozorują dbałość o współpracowników i o organizację, a prezentowane przez nich zachowania obywatelskie mają charakter instrumentalny – wypływają z chęci zarządzania wrażeniem wywieranym w miejscu pracy. Chociaż w początkowej fazie badań akcentowano rozłączność obu motywów podejmowania OCB (Rioux, Penner, 2001), nowsze doniesienia empiryczne sugerują istnienie grupy pracowników („dobrych doktorów”), którzy jednocześnie są „dobrymi żołnierzami” i „dobrymi aktorami”. Rezultaty te podważają tym samym zasadność bezwzględnej dychotomizacji motywacji prospołecznej i tej służącej jednostce w wyjaśnianiu zjawiska OCB (Grant, Mayer, 2009).

Późniejsze analizy przyniosły jeszcze bardziej szczegółowe rozróżnienie pobudek skłaniających pracowników do angażowania się w OCB. I tak, Sabrina Deutsch Salamon i Yuval Deutsch (2006) podjęli się wyjaśnienia podłoża altruistycznych motywów OCB w perspek-

tywie ewolucyjnej. Badacze, nawiązując do zasady samoutrudniania (*handicap principle*), przyjęli, że w warunkach rywalizacji o status i prestiż w środowisku organizacyjnym podejmowanie kosztownych działań na rzecz innych może sygnalizować zarządzającym, że pracownik ma większe zdolności i kwalifikacje niż osoby, które nie angażują się w zachowania pomocowe, wymagające tak znacznych nakładów ze strony jednostki. Silniejszej konkurencji w miejscu pracy i większej atrakcyjności nagród otrzymywanych za ujawnienie przewagi kompetencyjnej nad innymi towarzyszy nasilenie zachowań obywatelskich w organizacji. Zdaniem autorów, koncepcja ta ma charakter komplementarny względem wypracowanych wcześniej modeli teoretycznych, wyjaśniających zaangażowanie w działania, które przynoszą korzyści innym. Uzupełnienie wcześniejszych doniesień empirycznych dotyczących motywacji do podejmowania OCB stanowi również klasyfikacja autorstwa Robina Snela i Yuka Lan Wonga (2007). Dokonując próby kategoryzacji działań prezentowanych przez „dobrych aktorów”, zaproponowali oni, aby oprócz zachowań obywatelskich ukierunkowanych przede wszystkim na zarządzanie własnym wizerunkiem wyodrębnić dwie formy pozorowanych OCB: pseudo-OCB połączone z minimalnym posłuszeństwem organizacyjnym oraz pseudo-OCB połączone z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB) (Spik, 2012).

4.2. Zachowania kontrproduktywne w organizacji

Drugą grupą czy też typem zachowań organizacyjnych, często przywoływanym w opracowaniach z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu oraz psychologii pracy i organizacji, są zachowania kontrproduktywne w organizacji (*counterproductive work behavior*, CWB). Kontrastowane z zachowaniami obywatelskimi, wywodzącymi się z pozytywnego nurtu badań nad funkcjonowaniem jednostek w organizacjach (Positive Organizational Scholarship, POS; Glińska-Neweś, Lis, 2016; Macko, 2009), uosabiają one negatywny, nieproduktywny, dewiacyjny, szkodliwy, dysfunkcyjny wymiar zachowań organizacyjnych, traktowany marginalnie w ramach dominujących paradygmatów w naukach o zarządzaniu – funkcjonalizmu i orientacji pozytywnej. Jak pokazuje analiza trendów publikacyjnych, zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania eksplorowaniem „ciemnej” strony zachowań organizacyjnych stopniowo nasilało się w ostatnich czterech dekadach, a pierwsze, bardziej pogłębione analizy zagadnienia kontrproduktywności w ramach głównego nurtu badań nad zachowa-

niami organizacyjnymi, uwzględniające ich przejawy, towarzyszące im koszty ekonomiczne i sposoby przeciwdziałania, datują się na koniec lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku (Turek, 2012).

W związku z tym, że zachowania kontrproduktywne w organizacji stanowią stosunkowo młodą dziedzinę dociekań akademickich, w literaturze przedmiotu funkcjonują różne konstrukty służące do ich opisu. Do bardziej pojemnych treściowo konceptualizacji można zaliczyć: agresję organizacyjną (*organizational aggression*; Neuman, Baron, 1997), zaburzenia zachowań organizacyjnych/zachowania omijające w organizacji (*organizational misbehavior*; Vardi, Weiner, 1996), zachowania antyspołeczne w organizacji (*antisocial behavior in organizations*; Giacalone, Greenberg, 1997), zemstę organizacyjną (*revenge in organizations*; Bies, Tripp, Kramer, 1997) i zachowania odwetowe w miejscu pracy (*retaliation in the workplace*; Skarlicki, Folger, 1997). Natomiast węższe znaczeniowo określenia mogą odnosić się zarówno do działań ukierunkowanych na organizację (np. sabotaż organizacyjny, kradzieże, absencja w miejscu pracy), jak i wymierzonych w inne osoby, np.: *mobbing* (Leymann, 1996), *bullying* (Einarsen, Skogstad, 1996), przemoc psychiczna (*emotional abuse*; Keashly, 1998), mała tyrania (*petty tyranny*; Ashforth, 1994), nadużycia kierownicze/zarządzanie przez przemoc (*abusive supervision*; Tepper, 2000), nieuprzejmość w miejscu pracy/odspołecznienie organizacyjne (*workplace incivility*; Andersson, Pearson, 1999), deterioracja więzi społecznych w organizacji/dywersja społeczna (*social undermining*; Duffy, Ganster, Pagon, 2002) (za: Baka, Derbis, Walczak, 2015; Fox, Spector, 2005; Macko, 2009; Neuman, Baron, 1997; Wachowiak, 2011). Pomimo takiego bogactwa terminologicznego najczęściej zamiennie używane są dwa szerokie terminy, odzwierciedlające potencjalnie szkodliwe zachowania w miejscu pracy. Pierwszy z nich – zachowania dewiacyjne w miejscu pracy (*workplace deviance behavior*; Hollinger, 1986; Robinson, Bennett, 1995) wywodzi się z tradycji socjologicznej, podczas gdy drugi – zachowania kontrproduktywne w organizacji (*counterproductive work behavior*, CWB; Sackett, DeVore, 2001) wyrósł z opracowań tworzonych w obrębie psychologii pracy i organizacji (Robinson, 2008).

Zdaniem większości badaczy, poszczególne konstrukty łączy podobieństwo konceptualne w zakresie opisu różnych form dobrowolnie podejmowanych przez pracownika działań, mających szkodliwy charakter dla organizacji lub osób z nią związanych (najczęściej innych zatrudnionych) (Dalal, 2005; Fox, Spector, Miles, 2001; Suckett, 2002). Dyskusyjna pozostaje intencjonalność negatywnych zachowań, które podejmuje pracownik (w szczególności tych określanych jako kontrproduktywne). O ile starsze konceptualizacje uwypuklały celowość

tego typu czynów (Giacalone, Greenberg, 1997; Gruys, Sackett, 2003; Skarlicki, Folger, 1997; Vardi, Weiner, 1996), o tyle nowsze poszerzają rozumienie CWB, włączając w jego obręb również zachowania niezamierzone, choć szkodliwe (Fox i in., 2001). Zestawienie wybranych terminów, służących do opisu „ciemnej” strony zachowań organizacyjnych, a także ich porównanie z definicją CWB, prezentuje tabela 4.

Tabela 4

Porównanie zachowań kontrproduktywnych w organizacji i wybranych pokrewnych konstruktów

Nazwa konstruktu	Definicja	Kryterium różnicujące podejmowane zachowania organizacyjne
1	2	3
Zachowania kontrproduktywne w organizacji (<i>counter-productive work behavior, CWB</i>)	akty wolicjonalne, które szkodzą lub w zamierzeniu mają szkodzić organizacji i jej interesariuszom (Fox, Spector, 2005, s. 151)	intencjonalne i nieintencjonalne
Zachowania dewiacyjne w miejscu pracy (<i>workplace deviance behavior</i>)	dobrowolne zachowanie, które narusza ważne normy organizacyjne i zagraża dobrostanowi organizacji, jej członków lub jednemu i drugiemu, ujmowane w dwóch wymiarach: – szkodliwość: pomniejsze vs poważne – cel: interpersonalne vs organizacyjne (Robinson, Bennett, 1995, s. 556)	– CWB i dewiacje to konstrukty rozłączne, zawierające jednak część wspólną: ○ dewiacje obejmują wiele zachowań określanych jako kontrproduktywne, ale nie obejmują zachowań szkodliwych, choć normatywnych ○ CWB nie obejmują niektórych zachowań niezgodnych z normami organizacyjnymi (dewiacji), ale zgodnych z normami społecznymi/grupowymi, prowadzących do pozytywnych zmian w organizacji – brak specyficznego motywu, leżącego u podłoża dewiacji, tj. wywołanie krzywdy (agresja i odwet) lub przywracanie porządku społecznego (zemsta)

cd. tab. 4

1	2	3
<p>Agresja organizacyjna (<i>organizational aggression</i>)</p>	<p>jakakolwiek forma zachowania podejmowana przez jedną osobę lub więcej osób w miejscu pracy w celu zaszkodzenia innej osobie bądź osobom w miejscu pracy (bądź całej organizacji) w sposób, który ofiara tego zachowania chciałaby uniknąć (Neuman, Baron, 1997, s. 18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – intencjonalna – termin węższy niż zachowania kontrproduktywne w organizacji: <ul style="list-style-type: none"> ○ nie wszystkie negatywne zachowania pracownika w organizacji łączą się z agresją ○ agresja obejmuje zachowania klasyfikowane jako CWB
<p>Zaburzenia zachowań organizacyjnych/zachowania omijające w organizacji (<i>organizational misbehavior, OMB</i>)</p>	<p>jakiegokolwiek intencjonalne działanie członka organizacji, które narusza najważniejsze normy organizacyjne i/lub społeczne (Vardi, Weiner, 1996, s. 151; 2005), ze względu na intencję dzielone na w zamierzeniu mające przynosić:</p> <ul style="list-style-type: none"> – korzyści jednostce (<i>self</i>) – typu S – korzyści organizacji (<i>organization</i>) – typu O – wyrządzać szkody (<i>damage</i>) – typu D 	<ul style="list-style-type: none"> – intencjonalne – termin szerszy niż zachowania kontrproduktywne w organizacji: <ul style="list-style-type: none"> ○ CWB są rozumiane jako specyficzna forma OMB, naruszająca lokalne normy zachowania ○ definicja OMB uwzględnia wartości formalne i nieformalne, wewnętrzne (wewnątrzorganizacyjne) i zewnętrzne (społeczne) – perspektywa: OMB koncentrują się na zachowaniu, a CWB na organizacji
<p>Zachowania antyspołeczne w organizacji (<i>antisocial behavior in organizations</i>)</p>	<p>jakiegokolwiek zachowanie, które wyrządza szkodę bądź jest podejmowane z zamiarem wyrządzenia szkody organizacji, jej pracownikom lub interesariuszom (Giacolone, Greenberg, 1997, s. 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – intencjonalne – termin szerszy niż CWB: przyjmują więcej różnorodnych form (np. podpalenie, szantaż, szpiegostwo), w tym zachowania, których cel jest prospołeczny, tj. ujawnianie w dobrej wierze (<i>whistle-blowing</i>), spory sądowe

cd. tab. 4

1	2	3
<p>Zachowania odwetowe w miejscu pracy (<i>retaliation in the workplace</i>)</p>	<p>wrogie reakcje na postrzeżoną niesprawiedliwość, podejmowane przez rozczarowanych pracowników względem ich pracodawcy (Skarlicki, Folger, 1997, s. 434)</p>	<p>– intencjonalne – obejmują ukryty motyw (intencję zaszkodzenia innym, która może nigdy nie być obserwowana)</p> <p>– różnice wobec zachowań dewiacyjnych/kontrproduktywnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ termin „odwet” ma mniej pejoratywny wydźwięk – dewiacja/kontrproduktywność jest kojarzona z bezprawnym działaniem pracownika; odwet pracownika w pewnych okolicznościach (kiedy organizacja postępuje niesprawiedliwie) może być postrzegany jako słuszny ○ termin „dewiacja” sugeruje atrybucje odnoszące się do dyspozycji pracownika, a termin „odwet” pozwala na rozpatrzenie również czynników sytuacyjnych ○ większość zachowań odwetowych może być włączona w obręb CWB – CWB nie muszą (choć mogą) pojawiać się w odpowiedzi na niesprawiedliwość w organizacji
<p>Zemsta organizacyjna (<i>revenge in organizations</i>)</p>	<p>procesy poznawcze i zachowania, stanowiące odpowiedź na postrzeżoną krzywdę osobistą lub naruszenie porządku społecznego (Bies, Tripp, Kramer, 1997, s. 19)</p>	<p>– intencjonalna</p> <p>– obejmuje nie tylko działania służące przywróceniu poczucia sprawiedliwości/równości w organizacji (tj. wywieranie odwetu), ale też podejmowane w odpowiedzi na wydarzenia wywołujące krzywdę:</p>

cd. tab. 4

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> ○ agresywne, kontrproduktywne, destrukcyjne i antyspołeczne (np. kradzież, przemoc w miejscu pracy) ○ konstruktywne i prospołeczne (np. zemsta jako czynnik powstrzymujący przełożonych przed nadużywaniem władzy) – nie prowadzi do dezintegracji organizacji (w niektórych przypadkach może stanowić nawet społecznie akceptowaną formę zarządzania konfliktem)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bies, Tripp, Kramer, 1997; Giacalone, Greenberg, 1997; Neuman, Baron, 1997; Robinson, Bennett, 1995; Skarlicki, Folger, 1997; Fox, Spector, 2005; Vardi, Weiner, 1996.

CWB są nie tylko opisywane pod wieloma etykietami, ale też kategoryzowane na różne sposoby, odzwierciedlające perspektywę teoretyczną, jaką przyjmują poszczególni autorzy (Spector, Fox, 2002). Często przywoływaną klasyfikację stanowi typologia dewiacyjnych zachowań organizacyjnych zaproponowana przez Sandrę Robinson i Rebecę Bennet (1995). Autorki wyróżniły cztery typy zachowań dewiacyjnych: dewiację produkcji (wcześniejsze wychodzenie z pracy, robienie zbyt długich przerw w pracy, celowe spowalnianie pracy, marnowanie zasobów), dewiację własności (sabotaż, przyjmowanie łapówek, kłamanie w sprawie czasu pracy, kradzieże), dewiację polityczną (faworyzowanie, plotkowanie o współpracownikach i zrzucanie na nich odpowiedzialności) oraz agresję interpersonalną (molestowanie seksualne, przemoc werbalną, okradanie współpracowników i narażanie ich na niebezpieczeństwo). Poszczególne kategorie dewiacji ułożyły na dwóch wymiarach: pomniejsze – poważne, wymiarze odzwierciedlającym stopień szkodliwości aktów dewiacyjnych, oraz organizacyjne – interpersonalne, wymiarze wskazującym ich ukierunkowanie (odpowiednio względem organizacji lub innych osób). Zaproponowana typologia ma istotne znaczenie jako pomost między wcześniejszymi konceptualizacjami, w obrębie których różne formy zachowań kontrproduktywnych ujmowano jako niepowiązane z sobą.

Natomiast sam podział na zachowania kontrproduktywne wobec innych ludzi (CWB-I; np. plotkowanie o współpracownikach) oraz organizacji (OCB-O; np. nadmierne przedłużanie przerw), analogiczny do podziału zachowań obywatelskich w organizacji na te podejmowane wobec organizacji (OCB-O) oraz innych osób (OCB-I), w późniejszych opracowaniach okazał się najczęściej przywoływanym i replikowanym sposobem klasyfikowania CWB (Dalal, 2005).

Znaczną popularnością cieszy się również taksonomia, którą wprowadzili Paul Spector i współpracownicy (Spector i in., 2006). Nawiązując do prac poświęconych agresji i jej rozróżnieniu na agresję wrogą oraz instrumentalną, badacze wyodrębnili pięć wymiarów zachowań kontrproduktywnych: nadużycia wobec innych, dewiację produkcji, sabotaż, kradzieże, wycofanie. W obrębie tej klasyfikacji nadużycia wobec innych rozumiane są jako zachowania ukierunkowane na współpracowników i inne osoby, wywołujące krzywdę fizyczną lub psychiczną. Odpowiadają one różnorodnym manifestacjom bezpośredniej i pośredniej agresji, takim jak: agresja fizyczna, zastraszanie, nieuprzejme komentarze, ignorowanie innych, podważanie zdolności współpracowników do efektywnej pracy. Autorzy koncepcji wyjaśniają powstawanie nadużyć pracowniczych obecnością silnych stresorów w miejscu pracy, wywołujących negatywne emocje, powiązane z agresją wrogą. Dewiacja produkcji opisywana jest natomiast jako celowa niezdolność do efektywnej realizacji obowiązków zawodowych lub wykonywanie ich w nieodpowiedni sposób. W przeciwieństwie do sabotażu, który polega na intencjonalnym niszczeniu własności organizacji, a zatem ma bardziej aktywny charakter, stanowi ona pasywną, „bezpieczniejszą” dla pracownika formę kontrproduktywności. Według autorów, analogicznie do nadużyć wobec innych, u podłoża sabotażu i dewiacji produkcji leżą negatywne emocje wobec innych, które jednak w przypadku dwóch ostatnich kategorii CWB zostały przemieszczone na organizację. Kradzieże, traktowane jako poważny problem organizacyjny, są z kolei łączone w większym stopniu z agresją instrumentalną niż wrogą i wyjaśniane w odniesieniu do dążenia do zaspokojenia potrzeb ekonomicznych oraz przywrócenia poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. Wycofanie obejmuje zachowania polegające na ograniczaniu czasu pracy niezbędnego do wykonania obowiązków zawodowych, tj.: nieobecności, spóźnienia, opuszczanie wcześniej miejsca pracy, robienie dłuższych niż dopuszczalne przerw w pracy. W odróżnieniu od pozostałych typów CWB wycofanie pracownicze stanowi próbę uniknięcia stresorów, niesprawiedliwości, niezadowolenia czy sytuacji wywołujących negatywne emocje, a nie przejaw dążenia do wyrządzania bezpośredniej krzywdy innym lub

organizacji. Warto podkreślić, że chociaż klasyfikacja wprowadzona przez Spectora i innych (2006) jako wychodząca poza dominującą perspektywę, uwzględniającą jedynie dwa wymiary CWB (organizacyjny i interpersonalny), wydaje się użyteczna w lepszym rozumieniu zagadnienia kontrproduktywności, to fakt istnienia pięciu wymiarów zachowań kontrproduktywnych nie znalazł pełnego potwierdzenia empirycznego (por. Baka, Derbis, Walczak, 2015).

Przywołane klasyfikacje nie wyczerpują katalogu możliwych manifestacji zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Powstało bowiem wiele mniej popularnych typologii, uwypuklających specyficzne aspekty CWB i pokrewnych konstruktów. Na przykład Joel Neuman oraz Robert Baron (1997) opracowali klasyfikację rodzajów agresywnych czynów w miejscu pracy, zgodnie z którą każdy przejaw agresji organizacyjnej może być umiejscowiony na trzech wymiarach, takich jak: fizyczny – werbalny, aktywny – pasywny, pośredni – bezpośredni. Dodatkowo wykazali, że agresja w środowisku zawodowym może przybierać formę jawną lub ukrytą, proaktywną (instrumentalną) bądź reaktywną (afektywną). Interesującą taksonomię zaproponowali również Yoav Vardi i Ely Weitz (2004). Systematyzując wcześniejsze ujęcia, wykorzystujące różne etykiety klasyfikacyjne, wyróżnili oni pięć typów zaburzeń zachowań organizacyjnych (*organizational misbehavior*): intrapersonalne (np. spożywanie alkoholu w miejscu pracy, uzależnienie od narkotyków, pracoholizm), interpersonalne (np. nieuprzejmość, agresję, *bullying*, molestowanie seksualne), produkcji (np. łamanie reguł, próżniactwo społeczne, absenteizm, opieszałość), własności (np. wandalizm, kradzieże, szpiegostwo, hakerstwo komputerowe), polityczne (np. nadużywanie władzy, zarządzanie wywieranym wrażeniem, politykowanie, faworyzowanie). Z kolei Melissa Gruys i Paul Sackett (2003) pogrupowali CWB na 11 kategorii odpowiadających różnego rodzaju szkodliwym czynom w organizacji. Późniejsze badanie pokazało, że wyodrębnione przez badaczy rodzaje zachowań kontrproduktywnych mogą zostać umiejscowione na dwóch wymiarach. Pierwszy z nich (interpersonalny *versus* organizacyjny), zidentyfikowany wcześniej przez Robinson oraz Bennet (1995), odzwierciedla stopień, w jakim dane zachowanie jest ukierunkowane na jednostkę lub organizację. Natomiast drugi wymiar wskazuje, w jakim stopniu poszczególne działania są powiązane z realizacją obowiązków zawodowych (Gruys, Sackett, 2003).

Odrębną perspektywę przyjęli Nathan Bowling i Melissa Gruys (2010). Odnosząc się do kwestii pomijanych lub analizowanych w nieznanym stopniu w większości opracowań naukowych poświęconych zachowaniom kontrproduktywnym, badacze zidentyfikowali dodat-

kowo trzy potencjalne wymiary zachowań kontrproduktywnych. Pierwszy z nich – legalność, pozwala na rozróżnienie CWB na zgodne z prawem (np. spóźnianie się do pracy, celowe spowolnianie pracy, oddawanie się w pracy marzeniom zamiast wykonywaniu obowiązków) i te, które je naruszają (np. defraudacja publicznych pieniędzy, napaść, spożywanie nielegalnych substancji psychoaktywnych w miejscu pracy). Drugi zaproponowany wymiar kontrproduktywności odnosi się do podziału na agresję wroga, mającą na celu zadanie bólu drugiej osobie (np. rozsiewanie plotek o współpracowniku, aby zranić jego uczucia), i agresję instrumentalną, służącą jako środek do osiągnięcia jakiegoś celu (np. rozsiewanie plotek o współpracowniku będącym rywalem, aby wyeliminować konkurencję i awansować). Z kolei trzeci wymiar CWB dotyczy tego, czy są one powiązane z realizacją zadań zawodowych (np. celowe wolniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych), czy też nie (np. agresja fizyczna lub werbalna wobec innych, niszczenie mienia).

Z jednej strony szeroki zakres zachowań organizacyjnych określanych jako kontrproduktywne, a z drugiej – rozdrobnienie pojęciowe, związane z eksploracją ich poszczególnych typów, przez długi czas utrudniały przyjęcie powszechnie akceptowanej definicji. Ostatecznie dominujące stało się podejście, w myśl którego zachowania kontrproduktywne w organizacji (CWB) ujmowane są przede wszystkim jako zachowania członka organizacji skutkujące wyrządzeniem szkody organizacji lub jej członkom (Martinko, Gundlach, Douglas, 2002). W podobny sposób CWB scharakteryzowali Bernd Marcus i Heinz Schuler (2004), traktując je jako akty wolicjonalne, potencjalnie i z dużym prawdopodobieństwem szkodliwe dla organizacji oraz jej członków, ale niekoniecznie skutkujące niepożądanymi następstwami. Nieco inną, choć nadal szeroką, definicję zaproponowali chętnie cytowani Suzy Fox i Paul Spector (2005). Badacze ci opisali CWB jako akty wolicjonalne, które szkodzą lub w zamierzeniu mają szkodzić organizacji i jej interesariuszom (np. klientom, współpracownikom, przełożonym). W takim ujęciu istotą zachowań kontrproduktywnych jest ich celowość. W przeciwieństwie do działań podejmowanych przypadkowo bądź z upoważnienia czyny te stanowią wypadkową wyborów pracownika, który decyduje się, aby postąpić w sposób w zamierzeniu mający zaszkodzić organizacji albo innym osobom lub szkodzący (nawet niezamierzenie) na skutek celowego podejmowania określonych działań. Przywoływana w większości definicji szkodliwość CWB implikuje ich negatywne konsekwencje dla samej organizacji, a także innych jej członków. Wśród kosztów, jakie generują zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy, wymienia się te o charakterze

finansowym (np. niższe wyniki finansowe na skutek przyjmowania łapówek, defraudacji lub kradzieży), osobistym (np. problemy zdrowotne osób doświadczających mobbingu) i organizacyjnym (np. pogorszenie wizerunku organizacji na skutek podejmowanych w niej działań dyskryminacyjnych) (DeShong i in., 2015; Kelloway i in., 2010).

Zapotrzebowanie na spójne podejście teoretyczne w odniesieniu do zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy w ostatnich 20 latach zaowocowało formułowaniem licznych koncepcji wyjaśniających mechanizm powstawania tego typu działań. Każdy z zaproponowanych modeli CWB dzięki integracji wyników wcześniejszych badań uwypuklał inne aspekty fenomenu kontrproduktywności. W początkowej fazie dociekań teoretycznych i empirycznych znacząca okazała się zwłaszcza, wywodząca się z obszaru psychologii społecznej, perspektywa ujmowania CWB w ramach teorii agresji w miejscu pracy (Neuman, Baron, 1997). Chętnie przywoływano również model myślenia przyczynowego Marka Martinki, Michaela Gundlacha i Scotta Douglasa (2002), zakładający, że w powstawanie CWB uwikłane są procesy poznawcze. Autorzy tej koncepcji podkreślają, że różnice indywidualne i zmienne sytuacyjne współdecydują o przebiegu dwuetapowego procesu przetwarzania informacji: percepcji nierównowagi w miejscu pracy (niesprawiedliwości lub nierówności) i tworzeniu atrybucji odnoszących się do postrzeganej nierównowagi. Stabilne atrybucje wewnętrzne skutkują poczuciem winy i wstydu, które z kolei prowadzą do autodestrukcyjnych zachowań kontrproduktywnych (np. do spożywania alkoholu lub zażywania narkotyków, do absenteizmu, depresji, pasywności, niższych wyników w pracy, niezadowolenia); natomiast stabilne atrybucje zewnętrzne rodzą gniew i frustrację, skutkujące odwetowymi zachowaniami kontrproduktywnymi (np. agresją, przemocą, sabotażem, terroryzmem, kradzieżami, defraudacją, wandalizmem, nękaniami).

Obecnie jedną z najbardziej wpływowych koncepcji, które objaśniają procesy leżące u podłoża CWB, stanowi model stresory – emocje (*stressor-emotion model*) Paula Spectora i Suzy Fox (2005), nawiązujący do hipotezy agresji – frustracji Johna Dollarda. Jądro owego modelu stanowią powiązania między (obiektywnie istniejącym) stresem zawodowym, jego percepcją dokonywaną przez pracownika, emocjami i zachowaniami kontrproduktywnymi w miejscu pracy. Ogólnie rzecz biorąc, koncepcja Spectora i Fox (2005) zakłada, że interpretacja czynników środowiska pracy jako stresujących wywołuje negatywną reakcję emocjonalną (obejmującą lęk i złość), prowadzącą do podejmowania CWB. Moderatorami relacji między percepcją, emocjami i zachowaniami są postrzegana kontrola sytuacji zawodowej oraz cechy

osobowości pracownika. Autorzy sugerują, że model ten wyjaśnia genezę przeważającej części CWB – w szczególności mniej poważnych działań, ukrywanych przed przełożonymi i współpracownikami. Poza jego obrębem lokują się formy agresji w środowisku pracy, podejmowane w celach instrumentalnych (np. kradzieże lub przemoc, do której pracownik ucieka się w celu wywierania wpływu na innych i poszerzenia władzy) (Spector, Fox, 2002). Do stresorów w miejscu pracy, mających istotne znaczenie w wywoływaniu negatywnej reakcji emocjonalnej, prowadzącej do CWB, autorzy zaliczyli między innymi: ograniczenia organizacyjne, konflikty interpersonalne oraz poczucie niesprawiedliwości w organizacji (Fox, Spector, Miles, 2001). Ta sama grupa badaczy przedstawiła poszerzoną wersję własnej koncepcji – model dobrowolnych zachowań w miejscu pracy, tłumaczący genezę zarówno czynów kontrproduktywnych, jak i prospołecznych. Zaproponowane przez nich ujęcie integrujące sugeruje, że jedno i drugie zachowania organizacyjne stanowią formę dobrowolnej odpowiedzi na warunki organizacyjne, które mają emocjonalne znaczenie dla jednostek. Indywidualna percepcja i ocena zdarzeń oraz czynników organizacyjnych skutkują zmiennością w zakresie emocjonalnych odpowiedzi pracowników – pozytywną w odniesieniu do OCB, a negatywną w przypadku CWB (Spector, Fox, 2002). Na rzecz podejścia zaproponowanego przez Spector i Fox (2005) przemawiają liczne badania empiryczne – w tym prowadzone na polskiej populacji (Baka, 2012; 2017).

W ostatnim czasie interesujące wyjaśnienie zjawiska kontrproduktywności przyjęli Kevin Kelloway i inni (2010). Zakładają oni, że zachowania kontrproduktywne w organizacji (takie jak kradzież, sabotaż, agresja) mogą stanowić nienormatywną formę protestu – środek funkcjonalny w osiągnięciu pożądanego przez pracownika celu w środowisku pracy. Zgodnie z tym ujęciem zachowania kontrproduktywne rozumiane jako protest:

- 1) motywowane są percepcją niesprawiedliwości organizacyjnej;
- 2) mają charakter instrumentalny – dzięki nim członkowie organizacji wyrażają niezadowolenie z pracy lub podejmują próbę przywrócenia sprawiedliwości organizacyjnej;
- 3) wynikają z silnej identyfikacji aktora z ofiarą niesprawiedliwości w połączeniu z niską identyfikacją z celem CWB (organizacją lub jednostką, na którą są ukierunkowane).

Zdaniem autorów, CWB mogą być kategoryzowane dwojako. Po pierwsze, ze względu na to, w kogo są wymierzone (w organizację lub innych jej członków), jako organizacyjne i interpersonalne. Po drugie, na podstawie tego, czy podejmowane są indywidualnie, czy

też zespołowo (jako działania pojedynczego pracownika lub grupy pracowników). Dzięki dodaniu drugiej z wymienionych kategorii oraz zastosowaniu elementów teorii protestu społecznego w kontekście organizacyjnym propozycja teoretyczna Kellowaya i współpracowników (2010) poszerza dotychczasowy zakres rozumienia pojęcia zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Jej poprawność wymaga jednak empirycznej weryfikacji.

W polskim piśmiennictwie interesującą klasyfikację zachowań kontrproduktywnych, uwzględniającą różnorodność i wielość dotychczasowych propozycji teoretycznych, wprowadził Maciej Macko (2009). Na podstawie szczegółowego przeglądu literatury wyróżnił on cztery podgrupy CWB: zachowania kontrproduktywne jako odstępstwo od norm organizacyjnych, agresję i przemoc w miejscu pracy, zachowania kontrproduktywne przełożonych (powszechne w życiu zawodowym i często łączone z destruktywnym przywództwem) oraz zachowania kontrproduktywne jako odwet na organizacji (będący rezultatem doświadczanego przez pracownika poczucia krzywdy ze strony organizacji lub zatrudnionych w niej osób). Na uwagę zasługują zwłaszcza dwie ostatnie kategorie, traktowane marginalnie lub wręcz pomijane w wielu wcześniejszych kategoryzacjach, których autorzy stawiali sobie za cel integrację badań i koncepcji poświęconych problematyce CWB.

Przywołane propozycje kategoryzacji zachowań kontroproduktywnych w miejscu pracy nie wyczerpują sposobów ich ujmowania w literaturze z zakresu psychologii pracy i organizacji. Interesujące, chętnie poruszane zagadnienie stanowi również natura relacji między zachowaniami obywatelskimi a kontrproduktywnymi w organizacji. Pomimo że w większości dotychczasowych publikacji obydwa wymiary zachowań organizacyjnych były często traktowane jako przeciwstawne i rozłączne, a „dobrzy żołnierze” (*good soldiers*) odróżniani od „czarnych owiec”, „zgniłych jabłek” (*bad apples*), to w ostatnich latach zwraca się uwagę na możliwość paradoksu współwystępowania zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji w określonych warunkach sytuacyjnych w przypadku tego samego pracownika. Problematyką tą zajęto się w ramach nowego nurtu w naukach o zarządzaniu, łączącego analizę pozytywnych i negatywnych zjawisk oraz procesów w organizacjach (Glińska-Neweś, Lis, 2016).

4.3. Uwarunkowania zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji

Zdaniem Reeshada Dalala (2005), w ogólnym zarysie zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji wyjaśniane są w obrębie kilku podejść badawczych. W ramach pierwszego, które odwołuje się do teorii wymiany społecznej, teorii kontraktu psychologicznego i normy wzajemności, analizowane są związki CWB i OCB ze sprawiedliwością organizacyjną, z przywiązaniem do organizacji i satysfakcją z pracy. Zwolennicy drugiego podejścia badawczego podkreślają znaczenie zmiennych dyspozycyjnych w podejmowaniu CWB i OCB – w tym sumienności jako ich najsilniejszego predyktora spośród komponentów Wielkiej Piątki. W trzecim podejściu akcentuje się natomiast rolę, jaką odgrywają nie tylko cechy osobowości, ale też czynniki organizacyjne oraz ich percepcja w powstawaniu obydwu typów zachowań organizacyjnych. Przykład tego ostatniego ujęcia stanowi opisany wcześniej model stresory – emocje Paula Spectora i Suzy Fox (2002), który wypukla znaczenie warunków pracy/organizacyjnych (w tym stresorów w miejscu pracy) w wywoływaniu pozytywnych bądź negatywnych reakcji emocjonalnych, prowadzących odpowiednio do OCB lub CWB.

Przywołane podejścia odzwierciedlają sposób, w jaki poszczególni badacze i teoretycy próbują odpowiedzieć na pytanie o podłoże zachowań kontrproduktywnych oraz obywatelskich w organizacji, podkreślając znaczenie różnych grup czynników warunkujących działania, jakie podejmują pracownicy w środowisku pracy. Chociaż w miarę upływu lat zachowania obywatelskie w miejscu pracy najczęściej wyjaśniane były uwarunkowaniami podmiotowymi/indywidualnymi (głównie cechami osobowości i postawami wobec pracy, rzadziej zmiennymi demograficznymi, zdolnościami poznawczymi, czynnikami motywacyjnymi oraz indywidualnymi wartościami kulturowymi), to w ostatnich latach badacze zaczęli doceniać również rolę właściwości środowiskowych (charakterystyk grupy pracowniczej oraz organizacji) i wraz z różnicami indywidualnymi włączać je w obręb analiz empirycznych (Retkowski, Kaźmierczak, 2008; Turek, 2014). Podobna tendencja zaznacza się w obszarze badań koncentrujących się na czynnikach leżących u podstaw zachowań kontrproduktywnych (Ones, Dilchert, 2013). W rezultacie, zdaniem Anny Wachowiak (2011), we współczesnej literaturze przedmiotu można zidentyfikować trzy nurty tłumaczące genezę CWB:

- 1) podejście akcentujące rolę czynników organizacyjnych;
- 2) podejście wypuklające znaczenie czynników indywidualnych (głównie cech osobowości, rzadziej właściwości temperamentalnych, wieku i płci);

3) nurt interakcyjny, uwzględniający zarówno czynniki organizacyjne, jak i indywidualne.

Również Ernest O'Boyle, Donelson Forsyth i Allison O'Boyle (2011) wymieniają analogiczne grupy uwarunkowań CWB, przytaczane najczęściej w pracach empirycznych: konstrukty osobowościowe, postawy wobec pracy i percepcję środowiska pracy. W dalszej części podrozdziału przedstawione zostaną w ogólnym zarysie wskazane wcześniej trzy główne grupy uwarunkowań OCB i CWB: postawy wobec pracy, cechy osobowości i czynniki sytuacyjne.

4.3.1. Postawy wobec pracy a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji

Postawy wobec pracy, takie jak satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji, są uznawane za drugą – oprócz cech osobowości – grupę kluczowych podmiotowych/indywidualnych uwarunkowań zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w miejscu pracy (O'Boyle i in., 2011; Podsakoff i in., 2000). Na poziomie teoretycznym mechanizm powiązań między postawami wobec pracy a OCB i CWB najczęściej wyjaśniany jest na podstawie wspomnianych wcześniej koncepcji wymiany społecznej i kontraktu społecznego, a także normy wzajemności. Teorie te opierają się na założeniu, że pracownicy w odpowiedzi na satysfakcjonujące warunki pracy oraz sprawiedliwe procesy i interakcje w miejscu pracy zachowują się w sposób korzystny dla organizacji i/lub innych osób w niej zatrudnionych, podejmując OCB, oraz wykazują przywiązanie do organizacji. Z kolei niezadowolające warunki pracy i brak sprawiedliwości organizacyjnej skutkują brakiem przywiązania do organizacji oraz angażowaniem się pracownika w działania odwetowe na szkodę organizacji i/lub innych osób (czyli CWB). Przyjęcie takich założeń skutkuje tym, że badacze traktują obydwie konstrukty behawioralne (OCB i CWB) jako powiązane z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji, ale w przeciwnych kierunkach (Dala, 2005).

Badanie zależności między postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi ma długą tradycję. Sama koncepcja OCB autorstwa Denisa Organa (Bateman, Organ, 1983) wyrosła z próby odpowiedzi na pytanie o źródło odnotowywanej we wcześniejszych pracach empirycznych niskiej korelacji między satysfakcją z pracy i wynikami w niej osiąganymi (*job performance*). Nowo wprowadzony konstrukt zachowań obywatelskich w miejscu pracy obejmował działania powiązane z wynikami w pracy w silniejszym stopniu niż

satysfakcja z pracy. Organ wyjaśniał to zjawisko, sugerując, że ogólna satysfakcja z pracy stanowi predyktor OCB, które w większym stopniu pozostają pod wolicjonalną kontrolą pracownika niż działania ujmowane w konwencjonalnych miarach wyników w pracy. Kolejne badania empiryczne, ukierunkowane na testowanie związków OCB z postawami wobec pracy, potwierdziły nie tylko rolę satysfakcji z pracy, ale też przywiązania do organizacji jako podmiotowych czynników współdecydujących o podjęciu przez jednostkę działań na rzecz organizacji i/lub innych pracowników (np. Moorman, Niehoff, Organ, 1993; Williams, Anderson, 1991). Istotnie statystycznie związki odnotowywano również między satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji a zagregowanym wskaźnikiem CWB i jego wymiarami (np. Penney, Spector, 2005; Guay i in., 2016). Metaanalizy potwierdzają znaczenie postaw wobec pracy, takich jak satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji, w predykcji zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w miejscu pracy. Jednocześnie pokazują, że postawy wobec pracy wyjaśniają część wariancji OCB i CWB, która nie może być tłumaczona cechami osobowości (Dalal, 2005; Harrison, Newman, Roth, 2006; Meyer i in., 2002; Organ, Ryan, 1995).

Charakter powiązań między postawami wobec pracy i OCB pozostaje przedmiotem licznych badań empirycznych. Potwierdzają one istnienie bezpośrednich, dodatnich zależności między satysfakcją z pracy i ogólnym poziomem przywiązania oraz jego dwoma wymiarami (afektywnym i normatywnym) a zachowaniami obywatelskimi oraz ujemnych – z zachowaniami kontrproduktywnymi w środowisku pracy (np. Dalal, 2005; Meyer i in., 2002). Pojedyncze dowody empiryczne wskazują jednak, że obydwa konstrukty reprezentujące postawy wobec pracy mogą mediować relacje między cechami osobowości a OCB i CWB. W rezultacie niektórzy badacze traktują cechy osobowości jako zmienne dystalne, które oddziałują na zachowania organizacyjne za pośrednictwem efektów mediacyjnych, odnoszących się do proksymalnych procesów motywacyjnych (angażowania się lub nie w OCB/CWB), zachodzących pod wpływem postaw wobec pracy. Postawą wobec pracy najczęściej wskazywaną przez nich jako zmienna pośrednicząca między właściwościami dyspozycyjnymi a OCB i CWB jest satysfakcja z pracy (Ilies i in., 2009; Mount, Ilies, Johnson, 2006).

4.3.2. Czynniki sytuacyjne a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji

W piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu wymieniane są różne poziomy rozumienia uwarunkowań szeroko pojętych zachowań organizacyjnych. Oprócz wywodzącego się z psychologii poziomu indywidualnego lub poziomu mikro, obejmującego głównie cechy osobowości i postawy wobec pracy, w nawiązaniu do psychologii społecznej, socjologii i antropologii wyodrębniany jest również poziom makro. Przedmiot analiz prowadzonych na tym poziomie stanowią środowiskowe (sytuacyjne) uwarunkowania zachowań organizacyjnych, odnoszące się do właściwości organizacji i procesów grupowych w niej zachodzących (Robbins, Judge, 2013).

Począwszy od pierwszych prac wprowadzających pojęcia zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji (Martinko i in., 2002; Smith, Organ, Near, 1983), perspektywa makro znajduje szerokie zastosowanie, a właściwości środowiska pracy są systematycznie testowane jako determinany obydwu konstruktów. Chociaż w badaniach nadal dominuje podejście, zgodnie z którym akcentuje się przede wszystkim indywidualne uwarunkowania zachowań obywatelskich oraz kontrproduktywnych w miejscu pracy (głównie cechy osobowości i postawy wobec pracy, rzadziej właściwości motywacyjne i emocje), to współcześnie badacze wydają się zgodni co do tego, że nie tylko różnice indywidualne, ale też czynniki organizacyjne oraz ich percepcja odgrywają istotną rolę w ich powstawaniu (Dalal, 2005). Sporny pozostaje jednak sposób kategoryzacji właściwości środowiska pracy proponowany przez różnych autorów.

Sytuacyjne determinanty zachowań obywatelskich grupowane są na rozmaite, często ząbające się sposoby. Philip Podsakoff i jego współpracownicy (2000), próbując uporządkować dotychczasową wiedzę, w swojej metaanalizie wyróżnili cztery główne kategorie uwarunkowań OCB: indywidualne właściwości pracownika (cechy osobowości, postawy), właściwości zadań zawodowych, właściwości organizacji i zachowania przywódcze (opisywane głównie przez tak zwaną wymianę przełożony – podwładny, obrazującą jakość relacji między przełożonym a podwładnym). Z kolei Denis Organ i inni (2006), opisując kontekst powstawania zachowań obywatelskich, oprócz różnych form zachowań przywódczych (instrumentalnych i wspierających, związanych z karaniem i nagradzaniem, przywództwem transformacyjnym i służebnym, wymianą przełożony – podwładny, *empowermentem*), wyróżnili również czynniki środowiskowe, mogące wywoływać i podtrzymywać OCB. Obejmują one właściwości zadania realizowanego

w miejscu pracy (informację zwrotną, zróżnicowanie, stopień, w jakim jego wykonanie jest satysfakcjonujące), właściwości grupy pracowniczej (spójność, jakość relacji między grupą a jej członkami, poczucie własnej skuteczności na poziomie grupowym, postrzegane wsparcie zespołu), właściwości organizacji (formalizację, nieelastyczność, dystans między pracownikiem a przełożonym, postrzegane wsparcie organizacyjne, sposób postępowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ograniczenia organizacyjne) oraz kontekst kulturowy (zwłaszcza wymiar indywidualizm – kolektywizm i dystans wobec władzy, charakterystyczne dla danego kraju). W nowszych opracowaniach zarysowuje się tendencja do wyróżniania oprócz podmiotowych predyktorów OCB (zmiennych dyspozycyjnych, postaw, motywacji) i właściwości realizowanego zadania w miejscu pracy również relacji społecznych (z przełożonymi i ze współpracownikami) w organizacji (Spitzmuller i in., 2008).

Podobne grupy uwarunkowań sytuacyjnych wyodrębniane są w odniesieniu do zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Mark Martinko wraz ze współpracownikami (2002) wymieniają liczne zmienne sytuacyjne, które w połączeniu z różnicami indywidualnymi pośrednio (przez procesy poznawcze i reakcje emocjonalne) prowadzą do CWB. Obejmują one: nieelastyczną politykę organizacyjną, rywalizacyjne środowisko pracy, styl przywódczy, reguły i procedury, warunki ekonomiczne, system nagradzania, szkodliwe warunki pracy, stopień trudności zadań zawodowych, życie rodzinne, kulturę organizacyjną i wcześniejsze wyniki w pracy. Natomiast Paul Spector i Suzy Fox (2002) w modelu teoretycznym stresory – emocje, wyjaśniającym, w jaki sposób warunki środowiskowe (stresory w miejscu pracy) i cechy osobowości mogą przyczyniać się do powstawania CWB, jako sytuacyjne determinanty CWB wyróżnili między innymi: stresory związane z pełnieniem roli zawodowej, przeciążenie pracą, ograniczenia organizacyjne, konflikt interpersonalny, sprawiedliwość organizacyjną oraz kontrolę (autonomię). Koncepcja ta akcentuje znaczenie indywidualnej percepcji i oceny czynników sytuacyjnych, prowadzącej do odmiennych reakcji behawioralnych różnych osób. W ostatnich latach propozycję ujmowania uwarunkowań CWB z perspektywy wielopoziomowej przedstawili Ernest O'Boyle i inni (O'Boyle, Forsyth, O'Boyle, 2011). Zaproponowali oni, aby oprócz indywidualnych determinant (cech osobowości i postaw wobec pracy) włączyć w analizy empiryczne właściwości grupy (np. sprawowany nadzór, normy i procesy grupowe, różnice między pracownikami) i organizacji (np. gałąź przemysłu, nieuprzejmość w miejscu pracy, politykę kadrową). Przyjęcie takiego zintegrowanego, szerokiego podejścia w badaniach

uwarunkowań CWB jest – zdaniem autorów – korzystne ze względu na swą egalitarność (ujmowanie czynników z różnych poziomów, a nie tylko czynników podmiotowych). Jednocześnie uwypukla kontekstualną naturę nieetycznych zachowań w miejscu pracy, a zarazem pozwala na wyjaśnienie sytuacji, w których jednostka znana ze swojej moralności angażuje się w niewłaściwe działania po dołączeniu do zdemoralizowanej grupy lub organizacji.

Chociaż poszczególni autorzy opracowań poświęconych uwarunkowaniom OCB i CWB wyodrębniają różne grupy czynników podmiotowych i sytuacyjnych, to przywołane propozycje teoretyczne łączy szeroki, przekrojowy charakter. Wszystkie opierają się na postulacie ujmowania różnych kategorii determinant OCB i CWB (w tym zarówno cech osobowości, jak i właściwości kontekstu organizacyjnego), co zbliża je do nurtu interakcyjnego w badaniach osobowości w środowisku pracy, reprezentowanego między innymi przez najbardziej wpływową w ostatnich latach teorię aktywacji cech osobowości (Tett, Burnett, 2003). Dodatkowo każda z nich, wskazując inne rodzaje uwarunkowań sytuacyjnych OCB oraz CWB, odzwierciedla różnice i podobieństwa w obrębie sieci nomologicznych obu konstruktów (Hoffman, Dilchert, 2012).

4.3.3. Cechy osobowości a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji

Zdecydowana większość dotychczasowych doniesień empirycznych dotyczących podmiotowych, dyspozycyjnych uwarunkowań zachowań obywatelskich oraz (w mniejszym zakresie) kontrproduktywnych w organizacji koncentruje się na pozytywnie ocenianych, „jasnych” cechach osobowości. Najczęstszym punktem odniesienia w analizach, które skupiają się na mechanizmach tkwiących u podłoża obydwu wymiarów zachowań organizacyjnych, stanowi PMO. Liczne badania konsekwentnie pokazują, że najsilniejszym predyktorem OCB spośród komponentów modelu pięcioczynnikowego jest sumienność (np. Lapierre, Hackett, 2007; LePine, Erez, Johnson, 2002). W jednej z pierwszych metaanaliz, skupionych na organizacyjnych i dyspozycyjnych korelatach zachowań obywatelskich w miejscu pracy, Dennis Organ i Katherine Ryan (1995) wykazali, że cecha ta wykazuje dodatni, istotny statystycznie (choć słaby) związek z tą kategorią zachowań organizacyjnych (zarówno w pomiarze opartym na samoopisie, jak i na ocenach innych osób), a komponentem sumienności najsilniej powiązany z OCB jest altruizm. Niską siłą zależności między cechami

osobowości i OCB badacze wyjaśnili, wskazując istnienie potencjalnego mediatora tej relacji w postaci satysfakcji z pracy. Jednocześnie zasugerowali, że czynniki sytuacyjne mogą odgrywać rolę moderatorów relacji między cechami osobowości i postawami wobec pracy a zachowaniami obywatelskimi w organizacji. Późniejsza metaanaliza przeprowadzona przez Remusa Iliesa i jego współpracowników (2009) potwierdziła bezpośredni i pośredni – przez satysfakcję z pracy – dodatni związek dwóch cech osobowości wchodzących w skład modelu pięcioczynnikowego (sumienności i ugodowości) z ogólnym poziomem OCB. Dodatkowo, oprócz zagregowanego wskaźnika OCB, autorzy uwzględnili najczęściej wymieniane w opracowaniach naukowych wymiary OCB – interpersonalny (OCB-I) i organizacyjny (OCB-O). Uzyskane wyniki pokazały, że ugodowość jest silniej powiązana z zachowaniami obywatelskimi ukierunkowanymi na innych (OCB-I), podczas gdy sumienność z tymi, które odnoszą się do organizacji (OCB-O). Również inne metaanalizy przynoszą analogiczny obraz zależności między wymienionymi trzema cechami PMO i zachowaniami kontrproduktywnymi (Chiaburu i in., 2011; Podsakoff i in., 2000). Związki pozostałych składowych Wielkiej Piątki (zwłaszcza otwartości na doświadczenia) z OCB są słabiej udokumentowane, chociaż pojedyncze badania potwierdzają istnienie słabych dodatnich powiązań dla ekstrawersji i pozytywnej afektywności, rozumianej jako jej składnik, a także negatywnych dla neurotyzmu i jednego z jego wymiarów – negatywnej afektywności (Baka, 2016).

PMO stanowi taksonomię najczęściej stosowaną w opracowaniach poświęconych osobowościowym uwarunkowaniom zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Chociaż, podobnie jak w przypadku OCB, w badaniach empirycznych sumienność traktowana jest jako najsilniejszy, najbardziej uniwersalny predyktor zarówno ogólnego poziomu CWB, jak i jego poszczególnych kategorii, to metaanalizy pokazują, że istotne statystycznie są również związki ugodowości i stabilności emocjonalnej z zachowaniami kontrproduktywnymi. Powiązania otwartości na doświadczenia i ekstrawersji z CWB są natomiast słabo potwierdzone. Kierunek zależności poszczególnych składowych PMO z CWB jest jednak przeciwny niż w przypadku OCB, co oznacza, że niska sumienność i ugodowość, a także wysoki neurotyzm i negatywna afektywność (stanowiąca jeden z komponentów neurotyzmu) sprzyjają angażowaniu się w czyny na szkodę organizacji lub innych osób z nią związanych (Salgado, 2002). Negatywne relacje sumienności i ugodowości z globalnym wskaźnikiem CWB odnotowywane były niezależnie od stosowanego sposobu pomiaru zachowań kontrproduktywnych – opartego na deklaracjach badanych lub na ocenie innych

osób (Berry, Carpenter, Barratt, 2012). Wyniki te nie wyczerpują jednak katalogu powiązań elementów Wielkiej Piątki z CWB. Prowadzona na bardziej szczegółowym poziomie metaanaliza autorstwa Christophera Berry'ego, Deniz Ones i Paula Sacketta (2007) ujawniła, że ugodowość wykazuje silniejszy związek z OCB ukierunkowanymi na ludzi, podczas gdy sumienność – z OCB ukierunkowanymi na organizację. Stabilność emocjonalna jest natomiast w podobnym stopniu skorelowana zarówno z wymiarem interpersonalnym, jak i z wymiarem organizacyjnym zachowań kontrproduktywnych.

Kilka studiów sugeruje jeszcze większą złożoność obrazu powiązań cech modelu pięcioczynnikowego z CWB. Przykładowo, zastosowanie – w nawiązaniu do klasyfikacji opracowanej przez Paula Spectora i innych (2006) – podejścia zakładającego istnienie pięciu rodzajów zachowań kontrproduktywnych zamiast jednego zbiorczego wskaźnika lub dwóch wymiarów (interpersonalnego i organizacyjnego) ujawniło, że sumienność pozwala na predykcję tylko dwóch typów działań wymierzonych w organizację: sabotażu i kradzieży. Ekstrawersja okazała się predyktorem kradzieży, a otwartość na doświadczenia – dewiacji produkcji, co może wskazywać, że cechy te odgrywają istotną rolę w podejmowaniu niektórych form CWB o charakterze organizacyjnym (Bolton, Becker, Barber, 2010). Z kolei w innych opracowaniach badacze – oprócz bezpośrednich związków komponentów PMO z CWB – testowali również znaczenie efektów interakcyjnych cech osobowości tworzących PMO w predykcji CWB. Ich wyniki ujawniły, że pewne kombinacje, obejmujące wysokie natężenie określonych właściwości dyspozycyjnych (sumienności i stabilności emocjonalnej, ugodowości i stabilności emocjonalnej, ugodowości i sumienności), towarzyszą tendencji do rzadszego angażowania się w zachowania kontrproduktywne w środowisku pracy (Jensen, Patel, 2011; Penney, Hunter, Perry, 2011).

Elementy Wielkiej Piątki nie wyczerpują katalogu jasnych cech osobowości, uwzględnianych w predykcji działań, jakie podejmują pracownicy. Pozytywnie wartościowane właściwości osobowościowe szczególnie chętnie analizowane są w kontekście uwarunkowań zachowań obywatelskich w miejscu pracy. Badania pokazują, że OCB najczęściej łączy się z wewnętrznym umiejscowieniem źródła kontroli, kolektywizmem i orientacją prospołeczną, z którymi wykazują pozytywny związek (Baka, 2016), a w ich wystąpieniu w określonym kontekście sytuacyjnym (w warunkach pozytywnego klimatu sprawiedliwości w organizacji) pewną rolę może odgrywać także proaktywność (Li, Liang, Crant, 2010). Część badaczy wskazuje również empatię i uogólnione poczucie własnej skuteczności jako determinanty

OCB (np. Retkowski, Kaźmierczak, 2008; Spector, Fox, 2002). W odniesieniu do ogólnego poziomu zachowań kontrproduktywnych oraz ich dwóch wymiarów (interpersonalnego i organizacyjnego) wymieniane są natomiast (jako ujemnie skorelowane) między innymi takie jasne właściwości dyspozycyjne, jak: kluczowe autoewaluacje, poczucie własnej skuteczności w pracy zawodowej, uogólnione poczucie własnej skuteczności, samokontrola (Bowling, Wang, Li, 2012; Galić, Ružojić, 2017; Martinko i in., 2002).

Zasadniczym celem analiz empirycznych nie zawsze jednak jest lepsze zrozumienie roli, jaką odgrywają różnice indywidualne w podejmowaniu przez pracowników czynów określanych jako kontrproduktywne. Badacze praktycy często dążą do wyłonienia już na etapie selekcji personelu osób predysponowanych do podejmowania działań o charakterze kontrproduktywnym dzięki zastosowaniu tak zwanych testów uczciwości/prawości (*integrity tests*) – szerokich miar osobowości, pozwalających na predykcję CWB. Narzędzia te konstruowane są w ramach podejścia opartego na kryteriach empirycznych, co oznacza, że wybór tworzących je itemów (lub skal) dokonywany jest pod kątem przydatności w predykcji CWB, a nie związku z wyodrębnianymi *a priori*, teoretycznymi wymiarami osobowości. Chociaż testy tego typu mogą odzwierciedlać różne aspekty osobowości, to w znacznej mierze pozwalają na pomiar trzech wymiarów PMO: sumienności, ugodowości i stabilności emocjonalnej (Spector, 2011).

Badania empiryczne dowodzą, że również ciemne, negatywnie ewaluowane cechy osobowości odgrywają istotną rolę w predykcji zachowań organizacyjnych – w szczególności tych określanych jako kontrproduktywne. Czynniki uczciwość-pokora z modelu HEXACO wyjaśniał część wariacji zachowań kontrproduktywnych i dewiacyjnych w miejscu pracy, która nie może być tłumaczona odwołaniem się do PMO (Lee, Ashton, de Vries, 2005). Podobne wyniki uzyskano w przypadku narcyzmu (Grijalva, Newman, 2015), subklinicznej psychopatii (Scherer i in., 2013) i całej ciemnej triady (DeShong i in., 2015). Również najbardziej wpływowe koncepcje interakcyjne, podkreślające wagę czynników osobowościowych i sytuacyjnych w powstawaniu CWB, akcentują ciemne cechy osobowości. Paul Spector (2011) wymienia pięć właściwości dyspozycyjnych, dodatnio powiązanych z zachowaniami kontrproduktywnymi w miejscu pracy (wrogie atrybucje, narcyzm, negatywną afektywność, złość rozumianą jako cecha, zewnętrzne umiejscowienie kontroli) oraz jedną, powiązaną z CWB ujemnie – tak zwaną „wymagającą wysiłku kontrolę” (obejmującą umiejętność koncentracji i przeczutności uwagi, opracowywania planów przyszłych działań oraz hamowania nieodpowiednich zachowań). Propozycja ta

czepie z wyników dotychczasowych badań empirycznych, a także nawiązuje do modelu CWB Marka Martinki i innych (2002), włączającego jednocześnie zmienne sytuacyjne i różnice indywidualne jako predyktory autodestrukcyjnych bądź odwetowych zachowań pracowniczych szkodliwych dla organizacji lub innych osób.

Rozwiązanie teoretyczne, pozwalające na łączne ujęcie jasnych i ciemnych cech osobowości w analizach dotyczących podmiotowych uwarunkowań zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji, może stanowić koncepcja moralnego charakteru w miejscu pracy, akcentująca moralny/etyczny aspekt OCB i CWB. Jej autorzy definiują moralny charakter jako cechujący jednostkę wzorzec myśli, emocji i zachowań powiązanych z moralnymi/etycznymi i niemoralnymi/nieetycznymi zachowaniami. W opracowaniach empirycznych konstrukt ten reprezentowany jest nie przez pojedynczy wymiar osobowości, lecz przez podzbiór szerszych i węższych cech osobowości, istotnych z punktu widzenia moralności oraz etyki, takich jak: sumienność, samokontrola, przewidywanie przyszłych konsekwencji, uczciwość-pokora (*Honesty-Humility*), empatyczna troska, przyjmowanie perspektywy, skłonność do odczuwania poczucia winy, orientacja na naprawę krzywdy, niski makiawelizm, skłonność do moralnego dystansowania się (*moral disengagement*). Wymienione różnice indywidualne pozwalają – zdaniem twórców koncepcji – na zdiagnozowanie uogólnionej dyspozycyjnej tendencji do uwzględniania potrzeb oraz interesów innych, zdolności autoregulacji i tożsamości moralnej. Zgodnie z tą perspektywą w kontekście organizacyjnym behawioralnymi przejawami dążenia do czynienia dobra i unikania czynienia zła są dwa typy intencjonalnych działań, które szkodzą bądź pomagają organizacji albo ludziom z nią związanym – OCB i CWB. Dociekania empiryczne potwierdzają związki cech osobowości, składających się na moralny charakter w miejscu pracy, z zachowaniami obywatelskimi i kontrproduktywnymi (Cohen i in., 2014).

Od pewnego czasu większość badaczy wydaje się zgodna co do tego, że natura relacji między cechami osobowości a zachowaniami obywatelskimi i kontrproduktywnymi w organizacji ma charakter wieloaspektowy. Wymienianych jest kilka możliwych mechanizmów odzwierciedlających sposób, w jaki osobowość warunkuje zachowania organizacyjne. Przyjmuje się, że cechy osobowości mogą determinować OCB i CWB bezpośrednio lub pośrednio – oddziałując na postawy wobec pracy, które z kolei prowadzić będą do różnych zachowań organizacyjnych, a także moderować relacje między percepcją środowiska pracy lub poznawczymi i emocjonalnymi reakcjami na postrzegane wydarzenia w miejscu pracy a zachowaniami (Cullen, Sackett, 2003).

Złożoność problematyki uwarunkowań OCB i CWB skutkuje tym, że w ostatnich latach znaczna część badań prowadzonych w tym obszarze opiera się na szerokich modelach teoretycznych, z których największą popularnością cieszy się koncepcja stresory – emocje Paula Spectora i Suzy Fox (2005). Jej upowszechnienie odzwierciedla fakt, że coraz więcej zwolenników zdobywa perspektywa interakcyjna, zakładająca, że cechy osobowości nabierają znaczenia w powstawaniu zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w środowisku pracy dopiero w połączeniu z czynnikami organizacyjnymi (sytuacyjnymi) (por. Dalal, 2005; Wachowiak, 2011). Nowsze badania pokazują dodatkowo, że związek ten może być krzywoliniowy, a w jego powstawaniu istotną rolę odgrywa percepcja środowiska pracy (np., Le i in., 2011; Zettler, Solga, 2013). Co więcej, dowody empiryczne sugerują, że efekty interakcyjne mogą zachodzić nie tylko między zmiennymi osobowościowymi i organizacyjnymi, lecz także w odniesieniu do samych cech osobowości (Jensen, Patel, 2011; Penney i in., 2011).

4.3.3.1. Ciemna triada osobowości a zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji

Wzrastające w literaturze psychologicznej zainteresowanie ciemnymi właściwościami dyspozycyjnymi skutkuje tym, że w ostatniej dekadzie cechy ciemnej triady (CT) coraz częściej stanowią punkt odniesienia w rozważaniach skoncentrowanych na analizie osobowościowych uwarunkowań OCB i CWB. Dowody empiryczne potwierdzają znaczenie triady jako całości w predykcji CWB (DeShong i in., 2015; O'Boyle i in., 2012). Nadal jednak w większości badań, zwłaszcza tych odnoszących się do czynników determinujących OCB, ujmowane są jedynie pojedyncze komponenty triady (np. Becker, O'Hair, 2007; Judge, LePine, Rich, 2006; Zettler, Solga, 2013). Brakuje również kompleksowych analiz tłumaczących mechanizmy leżące u podłoża relacji między cechami CT a OCB i CWB (Cohen, 2016; Wu, LeBreton, 2011). W dalszej części niniejszego podrozdziału przedstawione zostaną ustalenia empiryczne dotyczące relacji poszczególnych komponentów triady z OCB i CWB.

Makiawelizm w kontekście organizacyjnym (podobnie jak w innych sferach życia) przejawia się w przekonaniu, że wykorzystanie manipulacji jest konieczne, aby osiągnąć własne cele. Organizacyjni makiaweliści eksploatują innych, a także uciekają się do manipulatorskich i oszukańczych strategii, gdy uznają to za korzystne dla siebie, jednocześnie nie widząc niczego nagannego w tego rodzaju praktykach (Kessler

i in., 2010). Osoby takie, dążąc do realizacji partykularnych interesów, wykazują tendencję do podejmowania nieetycznych zachowań (Tang, Chen, 2008; Tang, Chen, Sutarso, 2006) i stosowania rozmaitych taktyk wywierania wpływu na innych, w tym: taktyk opartych na wymianie, strategicznego ujawniania siebie i tworzenia koalicji, asertywności, ingracjacji oraz intymidacji (Barbuto, Moss, 2006). Badania pokazują, że w środowisku pracy makiaweliści angażują się w różne formy zachowań kategoryzowanych jako kontrproduktywne: kradzieże, oszustwa, sabotaż, mobbing, korupcję, oportunistyczny ekonomiczny (w sytuacji asymetrii informacyjnej polegający na dążeniu do maksymalizacji własnych korzyści wskutek stosowania oportunistycznych strategii zamiast oparcia interakcji ekonomicznej na zaufaniu i kooperacji) (Dahling i in., 2009; Giacalone, Knouse, 1990; Pilch, Turska, 2015; Sakalaki, Richardson, Thépaut, 2007; Zhao i in., 2016). W rezultacie makiawelizm – niezależnie od tego, czy był konceptualizowany jako konstrukt jedno- czy wielowymiarowy – wykazywał pozytywny związek ze zagregowanym wskaźnikiem CWB (Dahling i in., 2009; Zagenczyk i in., 2014). Badacze tłumaczą zwiększoną tendencję do popełniania kontrproduktywnych czynów makiawelicznych jednostek względem niemakiawelistów amoralnością tych pierwszych oraz większymi umiejętnościami w zakresie usprawiedliwiania własnych nieetycznych czynów (Kessler i in., 2010).

Dowody empiryczne potwierdzają również, że samolubni, manipulatorscy, ukierunkowani na wykorzystywanie partnera interakcji makiaweliści rzadziej podejmują prospołeczne, pomocowe działania na rzecz innych (Wilson i in., 1996), chociaż są w stanie włączać się w proorganizacyjne zachowania, kooperować i stosować prospołeczne strategie, gdy jest to dla nich korzystne (Belschak, Den Hartog, Kalshoven, 2015). Zaabsorbowanie własną osobą w połączeniu z brakiem troski o potrzeby i dobrostan psychofizyczny innych osób oraz o dobro organizacji przyczyniają się do tego, że makiawelizm jest negatywnie skorelowany z ogólnym poziomem OCB i jego różnymi formami: zorientowanymi na innych ludzi, na organizację lub na zmianę. Oprócz tego dążenie do osiągnięcia osobistych korzyści na drodze autoprezentacji znajduje odbicie w tym, że u podłoża podejmowanych przez makiawelistów OCB leży motywacja do zarządzania wywieranym wrażeniem, a nie troska o organizację i wartości prospołeczne (Becker, O'Hair, 2007; Zettler, Solga, 2013). Bardziej szczegółowa analiza ujawniła krzywoliniowy związek makiawelizmu z trzema wymiarami OCB, co może świadczyć o istnieniu moderatorów tej relacji (Zettler, Solga, 2013). Zależności między makiawelizmem a OCB i CWB w dotychczasowych badaniach były także wyjaśniane na podstawie kon-

cepcji transakcyjnego kontraktu psychologicznego. Zdaniem Thomasa Zagenczyka i innych (2014), makiaweliczni pracownicy mają tendencję do formowania czysto ekonomicznej, opartej na wymianie relacji z pracodawcą. Tego typu kontrakt psychologiczny może być zatem traktowany jako mediator relacji między makiawelizmem a dwoma formami zachowań kontekstualnych (OCB i CWB).

Niska ugodowość w połączeniu ze skłonnością do eksploataowania innych w relacjach interpersonalnych, charakterystyczne dla narcyzmu, sugerują negatywny związek między tym składnikiem CT i OCB (Campbell i in., 2011). W badaniach empirycznych cecha ta była rzeczywiście negatywnie powiązana z OCB szacowanymi przez innych, nie wykazywała jednak istotnego statystycznie związku, gdy pomiar OCB oparty był na samoopisie (Judge, LePine, Rich, 2006; Szalkowska, Żemojtel-Piotrowska, Clinton, 2015). Wynik ten z jednej strony może odzwierciedlać narcystyczne wielkościowe przekonania na własny temat, a z drugiej – wskazywać obecność potencjalnych moderatorów opisywanej relacji. Nowsze dowody empiryczne pokazują, że narcystyczne jednostki są skłonne do podejmowania OCB ze względów autoprezentacyjnych (Campbell i in., 2011).

Osoby narcystyczne jako mające tendencje do dominacji w relacjach interpersonalnych, postrzegania siebie jako ofiary, przypisywania innym złych intencji oraz do podwyższonej wrażliwości na negatywne interakcje społeczne mogą być w większym stopniu skłonne do angażowania się w różne przejawy CWB, w tym obejmujące nacechowaną wrogością otwartą agresję względem innych oraz zachowania odwetowe (Wu, LeBreton, 2011). Oprócz tego, jako potencjalne mechanizmy, które mogą generować w nich instrumentalne lub reaktywne manifestacje CWB, wskazywane są: impulsywność i skłonność odczuwania negatywnych emocji, nasiloną tendencją do postrzegania niesprawiedliwości w organizacji, wynikająca z narcystycznej roszczeniowości, a także sytuacji zagrażającej *ego* (Grilajva, Harms, 2014). Najnowsza metaanaliza potwierdza istnienie bezpośredniej pozytywnej zależności między narcyzmem a CWB ($r_c = 0,48$ w badaniach publikowanych i $r_c = 0,15$ w niepublikowanych) (Grijalva, Newman, 2015). We wcześniejszym badaniu Lisy Penney i Paula Spectora (2002) relacja narcyzmu z CWB była natomiast mediowana przez złość. Dodatkowo narcyzm okazał się moderatorem zależności między ograniczeniami w miejscu pracy (traktowanymi jako przejaw zagrożenia *ego*) a CWB.

Pośród wszystkich składowych CT najmniej badań poświęcono związkom psychopatii z OCB oraz z pokrewnymi konstruktami. Właściwości, charakteryzujące korporacyjnych/industrialnych/organizacyjnych psychopatów (określanych też jako psychopaci w miejscu pracy

lub psychopaci, którzy odnieśli sukces), takie jak impulsywność, egocentryzm, deficyt empatii, tendencje eksploatorskie i antyspołeczne (Babiak, Hare, 2009; Boddy, 2013), wydają się wykluczać możliwość angażowania się w dobrowolne zachowania pomocowe na rzecz organizacji lub innych pracowników, łączone z wysokim poziomem sumienności, prospołecznością i empatyczną troską o innych (Organ i in., 2006). Wyniki dotychczasowych badań przemawiają na rzecz tej tezy. Psychopaci korporacyjni pełniący funkcje kierownicze byli nisko oceniani przez innych członków organizacji jako gracze grupowi i menedżerowie, a wysoko w zakresie charyzmy/stylu autoprezentacji (Babiak, Neumann, Hare, 2010). W innym badaniu psychopatia pierwotna (reprezentująca bezduszość, egoizm, tendencję do manipulacji) okazała się dodatkowo powiązana z publicznie manifestowanymi zachowaniami prospołecznymi, a negatywnie – z ich anonimową, altruistyczną formą. Natomiast psychopatia wtórna (odpowiadająca nieodpowiedzialności, impulsywności, brakowi kontroli behawioralnej) była ujemnie skorelowana ze wszystkimi typami zachowań prospołecznych (White, 2014). Rezultaty te sugerują, że – podobnie jak makiaweliści (Becker, O'Hair, 2007) – w niektórych przypadkach psychopaci w miejscu pracy mogą chętniej angażować się w OCB motywowane pragnieniem wywierania wrażenia na innych, jednocześnie nie podejmując czynów, u których podłoża leżą altruistyczne pobudki.

Szeroko opisywane są natomiast dodatnie zależności psychopatii z CWB. Liczne doniesienia medialne, przywołujące przypadki psychopatycznych/toksycznych szefów, którzy przyczyniają się do destrukcji organizacji wskutek dewiacyjnych zachowań i popełniania przestępstw gospodarczych, doprowadziły do popularyzacji tego zagadnienia w literaturze z zakresu psychologii i nauk o zarządzaniu (Smith, Lilienfeld, 2013). Dotychczasowe badania pokazują, że korporacyjni psychopaci podejmują różne agresywne działania w miejscu pracy, obejmujące między innymi mobbing i nieuczciwe traktowanie podwładnych (Boddy, 2011), a ich obecność w organizacji przyczynia się do generowania konfliktów i podejmowania CWB przez innych pracowników (Boddy, 2014). Zebrano również dowody empiryczne wskazujące, iż psychopatia subkliniczna jako predyktor CWB wykazuje trafność inkrementalną względem PMO (Scherer i in., 2013).

Interesujące wyniki przyniosła metaanaliza autorstwa Ernesta O'Boyle'a i innych (2013), w ramach której w nawiązaniu do teorii wymiany społecznej testowano związki wszystkich składowych CT z CWB i wynikami w pracy. Psychopatia była słabo, choć istotnie statystycznie, pozytywnie powiązana z CWB ($r_c = 0,07$), a moderatorem tej relacji okazała się posiadana władza w organizacji. Silniejsze, umiarko-

wane zależności odnotowano natomiast dla makiawelizmu ($r_c = 0,25$) i narcyzmu ($r_c = 0,43$). Według Sarah Francis Smith i Scotta Lilienfelda (2013), stosunkowo słabe zależności między psychopatią i CWB mogą stanowić efekt nieuwzględnienia w metaanalizie komponentów psychopatii, będącej heterogenicznym, wielowymiarowym konstruktem. Natomiast zdaniem Aarona Cohena (2016), niska siła związku między elementami CT i CWB wynika z nieuwjmowania we wcześniejszych badaniach potencjalnych mediatorów oraz moderatorów (głównie właściwości środowiska pracy). Przywołany postulat przyjęcia szerszej perspektywy teoretycznej, w ramach której w badaniach nad cechami CT i zachowaniami organizacyjnymi (CWB i OCB) rozpatrywano by postawy wobec pracy i czynniki sytuacyjne, wpisuje się w założenia teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (Tett, Burnett, 2003).

4.4. Podsumowanie

Zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w miejscu pracy stanowią dwa typy zachowań organizacyjnych, często zestawianych z sobą na poziomie teoretycznym i analizowanych jednocześnie w badaniach empirycznych (Dalal, 2005; Judge i in., 2006; Spector, Fox, 2002). Pomimo wątpliwości natury terminologicznej (związanych przede wszystkim z wyodrębnianiem wielu pokrewnych konstruktywów oraz licznymi klasyfikacjami) zarówno OCB, jak i CWB wykazują pewne podobieństwa konceptualne. Obydwa rodzaje działań podejmowanych przez pracowników łączy z jednej strony aktywny, wolicjonalny charakter (Spector, Fox, 2010), a z drugiej – ukierunkowanie na organizację (wymiar organizacyjny) lub inne osoby (wymiar interpersonalny). Co więcej, w odniesieniu do każdego z nich wyodrębniane są analogiczne kategorie uwarunkowań, obejmujące czynniki podmiotowe (głównie postawy wobec pracy i cechy osobowości) oraz sytuacyjne (właściwości środowiska pracy) (Dalal, 2005). W kontekście dotychczasowych doniesień empirycznych szczególnie interesujący byłby program badawczy, uwzględniający wszystkie wymienione grupy uwarunkowań OCB i CWB, a także pozwalający na przyjęcie perspektywy interakcyjnej, łączącej różnice indywidualne (cechy ciemnej triady osobowości) i czynniki kontekstu pracy.

5. Problem i metodologia badań własnych

5.1. Problem i cel badań

Problem badawczy podjęty w niniejszej pracy dotyczył wybranych osobowościowych (obejmujących cechy ciemnej triady osobowości) i odpowiadających im sytuacyjnych (odnoszących się do środowiska pracy) uwarunkowań satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji, a także zachowań kontrproduktywnych i obywatelskich w organizacji. Zasadniczym celem pracy była analiza relacji między cechami osobowości wchodzącymi w skład ciemnej triady (makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią) oraz relewantnymi względem nich właściwościami sytuacyjnymi a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Takie sformułowanie problemu i celu badań wywodzi się z jednej strony z cechowego ujęcia osobowości w środowisku pracy, koncentrującego się na ciemnych cechach osobowości, a z drugiej – nawiązuje do teorii aktywacji cech osobowości (*trait activation theory*, TAT; Tett, Christiansen, 2003), stanowiącej przykład interakcyjnego podejścia do analizy zależności między cechami osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi.

W prezentowanym badaniu ciemne, negatywnie ewaluowane i traktowane jako społecznie niepożądane, cechy osobowości w kontekście organizacyjnym ujmowane były w ramach koncepcji ciemnej triady, obejmującej trzy składowe analizowane na poziomie subklinicznym: makiawelizm, narcyzm i psychopatię (Dark Triad, CT; Paulhus, Williams, 2002). W prezentowanej pracy zgodnie z podejściem dyskryminacyjnym akcentowano różnice w zakresie wzorców powiązań składowych triady z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Dodatkowo psychopatię subkliniczną, zgodnie z triarchiczną koncepcją Christophera Patricka i innych (2009), potraktowano jako zestaw trzech komponentów (zuchwałości, bezduszości

i rozhamowania), co pozwoliło na obliczenie sumarycznego wskaźnika psychopatii oraz wyników dla wymienionych podskal. Postawy wobec pracy reprezentowały natomiast satysfakcja z pracy oraz przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Zgodnie z założeniami teorii aktywacji cech osobowości (TAT) satysfakcja z pracy ujęta została w aspekcie poznawczym jako sąd ewaluacyjny, którego źródło stanowi możliwość ekspresji cech osobowości w środowisku pracy (Tett, Christiansen, 2007). Z kolei do opisu ogólnego poziomu przywiązania do organizacji zastosowano popularną w literaturze koncepcję Johna Meyera i Natalie Allen (1991), pozwalającą na wyróżnienie nie tylko trzech komponentów przywiązania (afektywnego, normatywnego i kontynuacyjnego), lecz także na kalkulację globalnego wskaźnika przywiązania. Oprócz tego rozpatrywano dwa rodzaje zachowań organizacyjnych: zachowania obywatelskie w organizacji (*organizational citizenship behavior, OCB*) i zachowania kontrproduktywne w organizacji (*counterproductive work behavior, CWB*). W nawiązaniu do modelu dobrowolnych zachowań w miejscu pracy Paula Spectora i Suzy Fox (2002) przyjęto, że obydwie analizowane formy zachowań organizacyjnych łączą wolicjonalny charakter i ukierunkowanie na organizację lub inne osoby w niej zatrudnione.

W odniesieniu do TAT wyodrębniono dwie grupy zmiennych (czynników, wskazówek) sytuacyjnych, badanych w percepcji pracownika i mających znaczenie dla aktywacji komponentów ciemnej triady w kontekście organizacyjnym w odniesieniu do analizowanych postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych: organizacyjne (dotyczące właściwości organizacji) i społeczne (odzwierciedlające aspekt relacyjny sytuacji pracy) (Tett, Christiansen, 2007). Taki dobór czynników kontekstu pracy wynika z tego, że wskazówki sytuacyjne zgrupowane na poziomach organizacyjnym i społecznym są traktowane przez twórców koncepcji jako kluczowe właściwości kontekstu pracy, decydujące o ekspresji cech osobowości w miejscu pracy (Christiansen, Tett, 2008). Odwołując się do zagadnienia siły sytuacji i modelu ASA (Schneider, Goldstein, Smith, 1995), Tett i Christiansen (2007) wskazują, że względny wpływ czynników społecznych i organizacyjnych (w porównaniu z tymi, które są związane z zadaniem) na ekspresję cech osobowości jest silniejszy, a zmienność w zakresie trafności testów osobowości w kontekście organizacyjnym w większym stopniu wiąże się z mniej uchwytnymi czynnikami organizacyjnymi i społecznymi niż ściśle zdefiniowanymi, zazwyczaj sformalizowanymi właściwościami zadania (treści pracy). Dlatego też zgodnie z założeniami TAT zrezygnowano z uwzględniania wskazówek (czynników) sytuacyjnych odnoszących się do treści pracy (zadania). Korzystając z literatury

przedmiotu poświęconej składowym triady, zidentyfikowano trzy kategorie czynników kontekstu pracy o charakterze społecznym lub organizacyjnym, mogące nasilać lub redukować „toksyczność” cech CT w miejscu pracy wskutek wzmacniania lub osłabiania ich związków z satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB (Jonason i in., 2014; Palmer i in., 2017). Wyodrębniono następujące wskazówki sytuacyjne:

- 1) uniwersalne dla ekspresji postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych pracowników z cechami ciemnej triady;
- 2) specyficzne dla ekspresji postaw wobec pracy;
- 3) specyficzne dla ekspresji zachowań organizacyjnych.

Na podstawie literatury przedmiotu poświęconej cechom CT w środowisku pracy uznano, że postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego i postrzegana autonomia w pracy, dostrzegane na poziomie organizacyjnym, traktowane będą jako uniwersalne czynniki kontekstu pracy, moderujące zarówno relacje między cechami osobowości a postawami wobec pracy, jak i między cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi. Za moderatory specyficzne dla zachowań organizacyjnych (to znaczy zmienne moderujące relacje między cechami ciemnej triady a OCB i CWB) przyjęto następujące wskazówki sytuacyjne: organizacyjne (postrzeganie polityki organizacyjnej, postrzegane ograniczenia w miejscu pracy) oraz społeczne (postrzegana wymiana między przełożonym a podwładnym, postrzegany konflikt interpersonalny w miejscu pracy). Uwzględniono również wyznaczniki statusu w organizacji (posiadaną władzę i subiektywnie oceniany status materialny), traktowane jako występujące na poziomie organizacyjnym moderatory specyficzne dla relacji cechy osobowości – postawy wobec pracy.

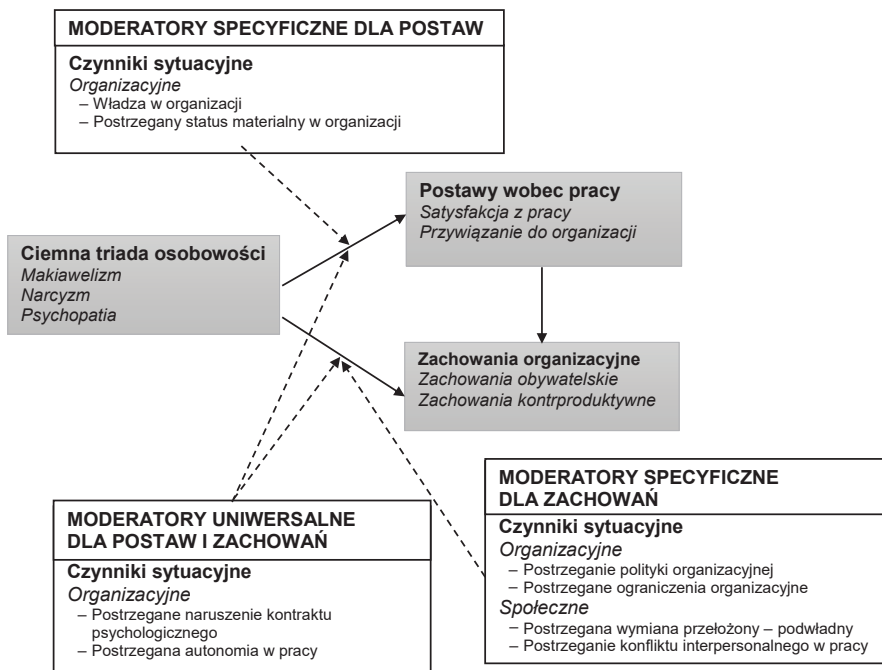
Metaanalizy wskazują brak stabilnego wzorca korelacji między składowymi ciemnej triady a postawami wobec pracy (Bruk-Lee i in., 2009) i zachowaniami organizacyjnymi (O’Boyle i in., 2012), co świadczy o znaczeniu czynników sytuacyjnych w kształtowaniu się satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, a także w podejmowaniu zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji przez pracowników o wysokim poziomie makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii. Również pojedyncze badania dowodzą, że określone czynniki sytuacyjne funkcjonują jako moderatory relacji między ciemną triadą osobowości a postawami wobec pracy oraz zachowaniami organizacyjnymi (np. Jonason i in., 2015; Palmer i in., 2017; Wisse, Sleebos, 2016). Wyniki te wpisują się w założenia TAT (Tett, Burnett, 2003; Tett i in., 2013), zgodnie z którą aktywacja cech osobowości konstytuujących ciemną triadę (CT) oraz ich ekspresja w postaci postaw wobec

pracy i zachowań organizacyjnych nastąpią tylko w obecności określonych wskazówek sytuacyjnych odpowiadających tym cechom. Dlatego też w prezentowanej pracy oczekiwano, że w wyjaśnianiu i przewidywaniu postaw wobec pracy oraz zachowań organizacyjnych istotną rolę będą odgrywać efekty interakcyjne między zmiennymi osobowościowymi i sytuacyjnymi, same zaś postawy i zachowania pozostaną współzależne. Możliwy jest również bezpośredni związek komponentów CT z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Ponadto satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji mogą być mediatorami relacji między CT a OCB i CWB.

Wybór takiej tematyki badawczej podyktowany został chęcią poszerzenia wiedzy o funkcjonowaniu osób z ciemnymi cechami osobowości w środowisku pracy. Pomimo licznych dowodów empirycznych potwierdzających znaczenie ciemnej triady w kształtowaniu się postaw wobec pracy, takich jak satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji, oraz zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji, mechanizm wzajemnych zależności między tymi zmiennymi nie został do końca poznany, co znajduje odzwierciedlenie w pojawiających się w ostatnim okresie propozycjach teoretycznych, sugerujących przyjęcie perspektywy interakcyjnej w badaniach nad funkcjonowaniem osób z cechami triady w kontekście organizacyjnym (Boey, Vantilborgh, 2015; Cohen, 2016; Nübold i in., 2017). Dotychczasowe badania prowadzone w tym obszarze ograniczały się zazwyczaj do analizy bezpośrednich zależności, bez uwzględnienia potencjalnych moderatorów i mediatorów. Brakuje prac empirycznych osadzonych w szerszym kontekście, łączących analizę podmiotowych (obejmujących wszystkie komponenty CT) i sytuacyjnych uwarunkowań postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Dodatkowo pomimo wzmożonego zainteresowania funkcjonowaniem osób z „ciemnymi” cechami osobowości w środowisku pracy (Spain i in., 2014) – w polskim piśmiennictwie problematyka ta nie doczekała się szerszego opracowania.

Graficzną ilustrację zależności między uwzględnionymi w badaniu grupami zmiennych przedstawia schemat 1. Ciągłe strzałki obrazują relacje między cechami ciemnej triady, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Przerwane linie odzwierciedlają natomiast kierunki oddziaływań moderatorów sytuacyjnych – organizacyjnych i społecznych właściwości środowiska pracy (wskazówek/czynników sytuacyjnych), aktywizujących cechy ciemnej triady i prowadzących do ich ekspresji w postaci wyróżnionych postaw i zachowań. Uwzględnione w modelu czynniki sytuacyjne zostały pogrupowane w zależności od charakteru oddziaływań na: specyficzne

dla postaw, specyficzne dla zachowań oraz uniwersalne dla postaw i zachowań. Dodatkowo w nawiązaniu do założeń teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (TAT; Tett, Burnett, 2003) graficznie wyróżniono czynniki sytuacyjne o charakterze społecznym i organizacyjnym.



Schemat 1. Model badawczy

5.2. Pytania i hipotezy badawcze

W nawiązaniu do przyjętych założeń teoretycznych wyodrębniono cztery ogólne grupy pytań badawczych i odpowiadających im hipotez badawczych, odzwierciedlających charakter powiązań między wyróżnionymi kategoriami zmiennych. Pierwsza i druga grupa pytań badawczych odnoszą się do bezpośrednich relacji między zmiennymi osobowościowymi, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Trzecia grupa koncentruje się na efektach moderacyjnych, związanych z oddziaływaniem czynników (wskazówek) sytuacyjnych, a czwarta dotyczy zależności mediacyjnych.

1. Ciemna triada osobowości a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne:

- Czy zachodzi związek między makiawelizmem, narcyzmem, psychopatią a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, zachowaniami obywatelskimi oraz kontrproduktywnymi w organizacji?
 - Czy makiawelizm, narcyzm, psychopatia są predyktorami satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji oraz zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji?
2. Postawy wobec pracy a zachowania organizacyjne:
 - Czy zachodzi związek między satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji a zachowaniami obywatelskimi i kontrproduktywnymi w organizacji?
 - Czy satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji są predyktorami zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji?
 3. Zmienne sytuacyjne jako moderatory relacji między ciemną triadą osobowości a postawami wobec pracy oraz zachowaniami organizacyjnymi:
 - Czy zmienne sytuacyjne są moderatorami relacji między makiawelizmem, narcyzmem, psychopatią a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji oraz zachowaniami obywatelskimi i kontrproduktywnymi w organizacji?
 4. Postawy wobec pracy jako mediatory relacji między ciemną triadą a zachowaniami kontrproduktywnymi i obywatelskimi w organizacji:
 - Czy satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji są mediatorami relacji między makiawelizmem, narcyzmem, psychopatią a zachowaniami kontrproduktywnymi i obywatelskimi w organizacji?

W prezentowanym badaniu na skutek zastosowania odrębnych narzędzi pomiarowych dla każdej z cech ciemnej triady możliwe było nie tylko obliczenie ogólnych wskaźników narcyzmu i psychopatii, ale też kalkulacja ich wymiarów. Zgodnie z podejściem przyjętym w większości dotychczasowych publikacji empirycznych dotyczących ciemnej triady (por. Furnham, Richards, Paulhus, 2013) we wszystkich postawionych hipotezach uwzględniono ogólny poziom komponentów triady – makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii, a także zmiennych reprezentujących postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne. Dodatkowo w obrębie pierwszej grupy hipotez badawczych zaakcentowano wielowymiarowość psychopatii, ujmowanej zgodnie z koncepcją triarchiczną (Patrick i in., 2009; 2012) jako zestaw trzech komponentów – dwóch wartościowanych negatywnie (bezduszości i rozhamowania) oraz jednego potencjalnie adaptacyjnego (zuchwałości). W ramach tej

grupy hipotez oprócz ogólnego poziomu przywiązania do organizacji uwzględniono również jego wymiary, wyodrębniane w koncepcji trójczynnikowej: afektywny, normatywny i kontynuacyjny (Meyer, Allen, 1991).

1. Ciemna triada osobowości a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne:

H1.1. Makiawelizm jest negatywnie związany z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji (ogólnym, normatywnym i afektywnym) oraz pozytywnie z przywiązaniem kontynuacyjnym.

W większości dotychczasowych doniesień empirycznych makiawelizm wykazywał stałą, negatywny wzorzec korelacji z ogólną satysfakcją z pracy oraz z satysfakcją cząstkową z przebiegu kariery zawodowej (Dahling i in., 2012; Pilch, 2008a), a także pozytywny z napięciem w miejscu pracy (Fehr i in., 1992) i stresem związanym z pracą (Dahling i in., 2009). Metaanaliza Valentyny Bruk-Lee i in. (2009), obejmująca 187 niezależnych badań, ujawniła słabą, negatywną relację między tą cechą osobowości a globalną satysfakcją z pracy. Makiawelizm, mierzony za pomocą skali Mach IV, okazał się silniej korelować z satysfakcją z pracy niż narcyzm oraz dyspozycyjna złość, która jest powiązana dodatkowo z rozhamowaniem, stanowiącym jeden z komponentów psychopatii w ujęciu triarchicznym (Poy i in., 2014). Obniżona satysfakcja z pracy, odnotowywana wśród makiawelicznych pracowników, może wynikać z kilku przyczyn: charakteryzującej makiawelistów zewnętrznej motywacji i wysokiego poziomu lęku, przejawianej przez nich tendencji do angażowania się we wrogie i w stresujące sytuacje w miejscu pracy, postrzeganej niskiej kontroli w organizacji oraz obawy o zahamowanie rozwoju kariery zawodowej. Ostatni czynnik prowadzi do tego, że makiaweliczne jednostki są w większym zakresie skłonne do opuszczenia organizacji w poszukiwaniu lepszych warunków pracy, co ogranicza szansę na osiągnięcie sukcesu w danej roli zawodowej (Fehr i in., 1992; Dahling i in., 2012). Niska satysfakcja makiawelistów z pracy może również być wynikiem tego, że z czasem egocentryczna motywacja, cynizm i bezwzględność makiawelistów oraz brak zainteresowania potrzebami podwładnych i współpracowników mogą zostać ujawnione, przyczyniając się do spadku efektywności stosowanych przez nich taktyk manipulacyjnych i pogorszenia atmosfery w miejscu pracy (Pilch, 2008b).

Chociaż brakuje analiz, w których zestawiony zostałby makiawelizm z przywiązaniem do organizacji w ujęciu trójczynnikowym (Meyer, Allen, 1991), to dotychczasowe badania pokazują, że cecha

ta wykazuje negatywny związek z konstruktami opisującymi postawy wobec pracy pokrewne przywiązaniu do organizacji. Makiaweliści deklarują niższe zaangażowanie w pracę (*job involvement*) (Gable, Dangelo, 1994; Mudrack, 1989) oraz wyższy poziom dezidentyfikacji z organizacją w sytuacji naruszenia kontraktu psychologicznego (Zagenczyk i in., 2013). Oprócz tego w badaniu Ingo Zettlera i współpracowników (2013) makiawelizm okazał się negatywnie powiązany z różnymi formami przywiązania do pracy (*work commitment*) ukierunkowanego na innych (organizację, przełożonego, zespół pracowniczy) i pozytywnie – z przywiązaniem do pracy ukierunkowanym na siebie (związany z dążeniem do rozwoju własnej kariery zawodowej). W odniesieniu do koncepcji przywiązania do organizacji Meyera i Allen (1991) eksploatatorskie tendencje wobec innych i niski poziom empatii, właściwe makiawelicznym jednostkom (Dahling, Kuyumcu, Librizzi, 2012), pozwalają oczekiwać niższego ogólnego poziomu przywiązania do organizacji, a także przywiązania afektywnego w tej grupie pracowników. Jednocześnie wydaje się, że motywowani zewnątrznie makiaweliści (podobnie jak osoby z wysokim poziomem narcyzmu i subklinicznej psychopatii) mogą być w większym stopniu skłonni do pozostania w organizacji, która zapewnia im status, władzę i pieniądze (Lee i in., 2013), a zatem będą deklarować wyższy poziom przywiązania kontynuacyjnego. Warto zaznaczyć, że zakładany jest negatywny związek między makiawelizmem, znajdującym wyraz w pragmatycznej moralności oraz dewaluowaniu wartości wspólnotowych (Jonason i in., 2015), i przywiązaniem normatywnym, odpowiadającym poczuciu moralnego obowiązku pozostawiania w organizacji (Bańka i in., 2002).

H1.2. Narcyzm jest dodatnio związany z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji (ogólnym, afektywnym i kontynuacyjnym).

Uwzględniając dodatnią zależność między wielkościami narcyzmem a hedonicznymi i eudajmonicznymi wskaźnikami dobrostanu psychicznego w różnych sferach życia (Aghababaei, Błachnio, 2015), można się spodziewać, że narcyzm będzie pozytywnie związany z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji (zwłaszcza w zakresie komponentu afektywnego). Dodatkowo, aby podtrzymać zawyżony, pozytywny obraz siebie, narcystyczne jednostki mogą się samooszukiwać w odniesieniu do własnej pozycji zawodowej (Twenge i in., 2008), zakładając, że jako osoby wyjątkowe i uprzywilejowane wykonują bardziej pożądaną pracę. Przeświadczenie to może skutkować pozytywniejszymi postawami wobec pracy (Michel, Bowling, 2013). Oprócz tego (podobnie jak

makiaweliści) motywowani zewnętrznie narcystyczni pracownicy wydają się w mniejszym zakresie chętni do poniesienia kosztów związanych z opuszczeniem organizacji, zapewniającej im wysoki status, władzę i pieniądze (Lee i in., 2013), a zatem mogą wykazywać wyższy poziom przywiązania kontynuacyjnego. Oczekiwany jest również brak istotnej statystycznie zależności między narcyzmem i przywiązaniem normatywnym, co ma związek z tym, że narcystyczne jednostki, przedkładające własne interesy nad troskę o innych (Jonason i in., 2015), mogą nie czuć się zobligowane do podtrzymywania członkostwa w organizacji.

Dane badawcze poświęcone związkom narcyzmu z postawami wobec pracy przynoszą sprzeczne wyniki. Dodatni związek narcyzmu mierzonego NPI z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji potwierdzają wyniki badania Jessego Michela i Nathana Bowlinga (2013), wskazujące, że wielkościowe, pozytywne przekonania na własny temat, żywione przez narcystyczne jednostki, przenoszone są na pracę, a to z kolei prowadzi do większej satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Argumentów za pozytywną zależnością między narcyzmem i satysfakcją z pracy dostarcza również badanie Renate Soyer oraz współpracowników (1999), prowadzone w grupie sprzedawców. Inne dowody empiryczne potwierdzają jednak słaby negatywny związek narcyzmu z satysfakcją z pracy (Mathieu, 2013) lub brak istotnego związku (Bruk-Lee i in., 2009; Maynard i in., 2015). Wyniki te mogą sugerować istnienie moderatorów opisywanej relacji, być rezultatem włączania w obręb analiz miar narcyzmu wrażliwego (Bruk-Lee i in., 2009) lub świadczyć o konieczności analizowania narcyzmu jako wielowymiarowego, heterogenicznego konstruktów. Za tym ostatnim wyjaśnienia przemawia badanie Douglasa Maynarda i innych (2015), w którym jedynym komponentem narcyzmu powiązany istotnie ujemnie z satysfakcją z pracy okazała się tendencja do eksploatowania innych/roszczeniowość.

H1.3. Psychopatia (oraz jej dwa wymiary – bezdusznosc i rozhamowanie) są związane z satysfakcją z pracy ujemnie, a zuchwałość dodatnio. Psychopatia (oraz jej trzy wymiary – bezdusznosc, rozhamowanie i zuchwałość) są związane ujemnie z przywiązaniem do organizacji (ogólnym, afektywnym, normatywnym i kontynuacyjnym).

Pomimo bogatych doniesień empirycznych koncentrujących się na powiązaniach między obecnością w organizacji korporacyjnych psychopatów, pełniących role przywódcze, oraz postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi, jakie przejawiają ich pod-

władni (Boddy, 2011; 2014), w literaturze przedmiotu brakuje badań bezpośrednio łączących psychopatię subkliniczną z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji. Negatywna afektywność, niższy poziom ogólnej satysfakcji z życia (Ali, Chamorro-Premuzic, 2010) i dobrostanu psychicznego wśród osób o wysokim poziomie psychopatii (Egan i in., 2014) pozwalają oczekiwać negatywnej zależności między tą cechą osobowości a satysfakcją z pracy. Dodatkowo skłonność psychopatów korporacyjnych do angażowania się w konflikty interpersonalne w miejscu pracy, skutkująca pogorszeniem atmosfery w miejscu pracy, może powodować ich mniejsze zadowolenie z pracy (Spain i in., 2014). Również dwa wymiary psychopatii, w ujęciu triarchicznym łączone z uogólnioną tendencją do odczuwania negatywnych emocji (Miller i in., 2010; Poy i in., 2014), a mianowicie bezduszność i rozhamowanie, powinny być ujemnie powiązane z satysfakcją z pracy. Natomiast zuchwałość – trzeci, potencjalnie adaptacyjny wymiar psychopatii, wyodrębniony w ramach koncepcji Christophera Patricka (Patrick i in., 2009), jest traktowana jako dyspozycyjna manifestacja bezłękowego temperamentu i opisywana w kategoriach wysokiej odporności na stres, pewności siebie, a także opanowania w sytuacjach społecznych. Badania pokazują, że ten komponent psychopatii ma związek z odczuwaniem pozytywnych emocji i niskim neurotyzmem (Poy i in., 2014). Można zatem oczekiwać, że będzie dodatnio korelować z satysfakcją z pracy.

Analiza konstruktów psychopatii pozwala oczekiwać negatywnych zależności również między tą zmienną dyspozycyjną a przywiązaniem do organizacji. Niska inteligencja emocjonalna i deficyty emocjonalne, skutkujące nieumiejętnością tworzenia bliskich więzi z innymi (Ali, Amorim, Chamorro-Premuzic, 2009; Jonason, Krause, 2013), kierowanie się krótkoterminową, strategiczną, eksploatorską orientacją w relacjach interpersonalnych (w tym w życiu zawodowym) (Jonason i in., 2009), impulsywność i słaba samokontrola (Jonason, Tost, 2011) oraz egocentryczna motywacja zewnętrzna (Lee i in., 2013) mogą przyczyniać się do tego, że psychopaci organizacyjni będą w mniejszym stopniu identyfikować się z organizacją, odczuwać moralny obowiązek pozostania w niej. Wydaje się również, że podejmując decyzje impulsywnie, bez troski o konsekwencje, chętniej zmienią miejsce pracy w razie pojawienia się korzystnej alternatywy. Należy zatem oczekiwać ujemnego związku psychopatii (i wszystkich jej wymiarów wyróżnionych w ramach podejścia triarchicznego) z przywiązaniem do organizacji (ogólnym, afektywnym i normatywnym), a także z przywiązaniem

kontynuacyjnym, wyrażającym świadomość ewentualnych kosztów związanych z opuszczeniem organizacji (Bańka i in., 2002).

H1.4. Makiawelizm, narcyzm i psychopatia (oraz jej komponenty) są ujemnie związane z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB).

Antyspołeczny charakter, chłód emocjonalny i agresywność, towarzyszące składowym ciemnej triady (Paulhus, Williams, 2002), sugerują, że cechy te będą wykazywać ujemną zależność z OCB. Liczne badania potwierdzają negatywny związek makiawelizmu z zachowaniami obywatelskimi, pomocowymi i prospołecznymi na rzecz organizacji oraz osób w niej zatrudnionych (Dahling i in., 2009). Jennifer Becker i Dan O'Hair (2007) wykazali, że motywowani własnym interesem i niezainteresowani potrzebami innych makiaweliści są w większym stopniu ukierunkowani na podejmowanie działań autoprezentacyjnych w miejscu pracy, co skutkuje silniejszymi powiązaniem między makiawelizmem i wymiarem organizacyjnym zachowań obywatelskich w organizacji niż wymiarem interpersonalnym (Becker, O'Hair, 2007). Autorzy nowszych prac empirycznych sugerują, że na kształt zależności makiawelizmu z OCB mogą mieć wpływ moderatory sytuacyjne, związane z właściwościami środowiska pracy, takie jak naruszenie kontraktu psychologicznego (Zagenczyk i in., 2014) oraz staż pracy w organizacji (Zettler, Solga, 2013).

Niska ugodowość, a zarazem skłonność do wykorzystywania innych, właściwe narcyzmowi, pozwalają oczekiwać negatywnego związku tego konstruktów z OCB. Jeśli wziąć pod uwagę pobudki leżące u podłoża działań podejmowanych przez narcystycznych pracowników, ich głównym motywem wydaje się chęć zarządzania wrażeniem wywieranym w miejscu pracy, a nie altruizm (Campbell i in., 2011). Zależność OCB z narcyzmem może być jednak słabsza niż z makiawelizmem i subkliniczną psychopatią ze względu na zafałszowany obraz własnej osoby wśród jednostek narcystycznych i ich bardziej pozytywne oceny zachowań kontekstowych, na jakie się decydują (Judge i in., 2006). Warto zaznaczyć, że dotychczasowe ustalenia badawcze potwierdzają obecność negatywnych powiązań między narcyzmem a poziomem zachowań obywatelskich, ocenianym przez innych. Natomiast gdy oceny częstości podejmowania OCB dokonywano na podstawie deklaracji osób badanych, zależność między narcyzmem i OCB była nieistotna statystycznie (Judge i in., 2006; Szalkowska i in., 2015), co może wynikać z narcystycznej tendencji do nadmiernie pozytywnej oceny własnej osoby (Campbell i in., 2011) lub sugerować istnienie moderatorów analizowanej relacji.

Trzeci element ciemnej triady – psychopatia nie była do tej pory tak chętnie zestawiana przez badaczy z konstruktem zachowań obywatelskich. Niemniej jednak charakterystyczny dla psychopatii (i jej komponentów w ujęciu triarchicznym) deficyt empatii, egocentryzm, impulsywność, skłonność do podejmowania zachowań antyspołecznych i eksploatawania innych (Babiak, Hare, 2009; Boddy, 2013) oraz związek z wrogą agresywnością (Poy i in., 2014) pozwalają oczekiwać negatywnego związku tej cechy osobowości z OCB – zarówno organizacyjnymi, jak i interpersonalnymi. Badania prowadzone w obszarze psychologii społecznej zdają się potwierdzać tę tezę, wykazując ujemne korelacje między psychopatią pierwotną i wtórną a różnymi przejawami zachowań prospołecznych (White, 2014).

H1.5. Makiawelizm, narcyzm i psychopatia (oraz jej komponenty) są dodatnio związane z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB).

Dowody empiryczne pokazują, że wszystkie cechy ciemnej triady są pozytywnie skorelowane z CWB (por. Baka, 2017; 2019a; 2019b; O'Boyle i in., 2012), ale motywacje do podejmowania zachowań kontrproduktywnych oraz ich przejawy behawioralne dla każdej ze składowych triady pozostają odmienne (Wu, LeBreton, 2011). W metaanalizie autorstwa Ernesta O'Boyle'a i współpracowników (2012) najsilniejszym predyktorem CWB spośród komponentów ciemnej triady był narcyzm. Nowsza metaanaliza, jakiej dokonali Emily Grijalva i Daniel Newman (2015), potwierdza umiarkowaną, negatywną zależność między narcyzmem i CWB. Oprócz tego pojedyncze badania pokazują, że cecha ta jest dodatnio związana nie tylko z ogólnym poziomem CWB, ale też agresją i nieuprzejmością w środowisku pracy, mobbingiem oraz popełnianiem przestępstw gospodarczych (Campbell i in., 2011). Osoby narcystyczne były skłonne do podejmowania różnych form zachowań kontrproduktywnych (zarówno tych wymierzonych w organizację, jak i w inne osoby z nią związane) głównie w sytuacji zagrożenia *ego*. Nadmierna wrażliwość na czynniki środowiskowe, postrzegane jako mogące nadszarpnąć poczucie własnej wartości, skutkowało doświadczaniem przez nie negatywnych emocji (głównie złości), które z kolei prowadziły do agresywnych czynów w kontekście organizacyjnym (Penney, Spector, 2002).

Również amoralni, motywowani własnym interesem i skłonni do usprawiedliwiania własnych działań makiaweliści angażowali się w różnego rodzaju nieetyczne i kontrproduktywne zachowania w organizacji (Kessler i in., 2010; Pilch, 2008c; Tang, Chen,

2008; Tang i in., 2008), takie jak: kradzieże, oszustwa, sabotaż, mobbing (Dahling i in., 2009; Pilch, Turska, 2015). Wyniki, jakie przedstawiły Rebecca Bennett i Sandra Robinson (2000), dowodzą, że skłonni do manipulacji innymi w sytuacjach społecznych i wykorzystania taktyk wpływu społecznego, makiaweliczni pracownicy w większym zakresie wykazywali zachowania dewiacyjne o charakterze interpersonalnym niż organizacyjnym (Bennett, Robinson, 2000).

W literaturze z zakresu psychologii pracy i organizacji za szczególnie destrukcyjnych i „toksycznych” dla organizacji oraz jej innych członków uznawani są psychopaci korporacyjni. W dotychczasowych badaniach psychopatia wykazywała dodatni związek z różnego rodzaju przejawami agresji oraz kontrproduktywności w miejscu pracy (Smith, Lilinfeld, 2013) o charakterze interpersonalnym i organizacyjnym (Scherer i in., 2013), w tym między innymi z mobbingiem i nieuczciwym przywództwem (Boddy, 2011) oraz podejmowaniem nieetycznych decyzji (Stevens i in., 2012). Co więcej, wykazano, że impulsywność i brak samokontroli, cechujące psychopatów korporacyjnych, przyczyniają się do popełniania przez nich przestępstw gospodarczych oraz kradzieży, a także dokonywania sabotażu w miejscu pracy (Smith, Lilienfeld, 2013).

2. Postawy wobec pracy a zachowania organizacyjne:

H2. Satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji są związane pozytywnie z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB) i negatywnie z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB).

W obszarze teorii organizacji przyjmuje się, że postawy wobec pracy stanowią jedną z podstawowych (oprócz właściwości osobowościowych) grup podmiotowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych (O’Boyle i in., 2012). W nawiązaniu do teorii wymiany społecznej i normy wzajemności zakłada się, że w odpowiedzi na satysfakcjonujące warunki pracy oraz sprawiedliwość organizacyjną pracownicy będą deklarować większą satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji oraz dobrowolnie podejmować działania korzystne dla organizacji lub innych osób w niej zatrudnionych (OCB). Z kolei w razie niezadowolających warunków i niesprawiedliwości w miejscu pracy będą reagować niższą satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji oraz w formie odwetu uciekać się do zachowań szkodliwych dla organizacji lub innych pracowników (CWB) (Dalal, 2005). Liczne dowody empiryczne potwierdzają, że satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji odgrywają istotną rolę w predykcji OCB i CWB. W większości wcześniejszych badań

odnotowywano słabe dodatnie związki satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji z OCB (np. Organ, Ryan, 1995; Podsakoff i in., 2000). Również na poziomie teoretycznym sam konstrukt OCB jego twórca Denis Organ (1988) bezpośrednio łączył z satysfakcją z pracy, którą traktował jako najważniejszy predyktor syndromu „dobrego obywatela”. Analogicznie, jak pokazuje metaanaliza Podsakoffa i in. (2000), satysfakcja z pracy, ogólne przywiązanie do organizacji, znajdujące wyraz w lojalności względem niej, oraz przywiązanie afektywne pozwalały na predykcję ogólnego poziomu OCB, a także jego różnych wymiarów. W pojedynczych pracach nie odnotowano pozytywnych związków satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji oraz jego komponentów z OCB (Williams, Anderson, 1991), co może świadczyć o tym, że określone czynniki sytuacyjne (w szczególności sprawiedliwość organizacyjna) odgrywają istotną rolę w wyjaśnianiu powiązań analizowanych postaw wobec pracy z OCB (Moorman, Niehoff, Organ, 1993). Pomimo to, zgodnie z dominującym podejściem empirycznym w niniejszym badaniu, oczekiwano, że postawy wobec pracy i OCB będą jednak pozytywnie skorelowane. Przewidywano również, że zależności o przeciwnym kierunku ujawnią się w przypadku postaw wobec pracy i CWB, co oznacza, że większe nasilenie negatywnych postaw wobec pracy będzie skutkowało częstszym angażowaniem się jednostki w CWB. Większość dowodów empirycznych potwierdza istnienie negatywnych powiązań satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji z CWB, chociaż siła tych zależności pozostawała na stosunkowo niskim poziomie (np. Dalal, 2005; Meyer i in., 2002). Dodatkowo nowsze doniesienia badawcze zawierają sugestię, że brak odnotowywanych w niektórych pracach badawczych dodatnich powiązań satysfakcji z pracy z „pozytywnymi” konstruktami organizacyjnymi (w tym OCB) i negatywnych – z „negatywnymi” konstruktami (np. CWB) może stanowić pochodną nierzetelnego udzielania odpowiedzi przez respondentów (Kam, Meyer, 2015).

3. Zmienne sytuacyjne jako moderatory relacji między cechami osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi:
 - H3.1a. *Posiadana władza w organizacji moderuje relacje między makiawelizmem i psychopatią a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji w taki sposób, że relacje te są słabsze dla tych, którzy posiadają władzę, i silniejsze dla tych, którzy jej nie posiadają.*
 - H3.1b. *Posiadana władza w organizacji moderuje relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji w taki sposób, że relacje te są silniejsze dla tych, którzy posiadają władzę, i słabsze dla tych, którzy jej nie posiadają.*

Generalnie władza definiowana jest jako zdolność wpływania na innych i sprawowania nad nimi kontroli (Mandal, 2008). Władza w organizacji bywa klasyfikowana jako formalna (legitymizowana, znajdująca odbicie w hierarchii organizacyjnej) oraz nieformalna (związana z wywieraniem wpływu na innych i niekoniecznie mająca odbicie w hierarchii organizacyjnej) (Kozusznik, 2005). Przyjmuje się, że władza stanowi uniwersalną wartość społeczną, którą cenią sobie osoby z ciemną triadą osobowości (Kajonius, Persson, Jonason, 2015), przejawiające silne pragnienie jej posiadania (Lee i in., 2013). Na płaszczyźnie zawodowej dążenie jednostek z cechami CT do posiadania władzy znajduje wyraz w wyborze (w ramach określonych niszy zawodowych) profesji zapewniających wysoką, kierowniczą pozycję w organizacji przy niewielkim nadzorze ze strony przełożonych (Jonason i in., 2014). Badania pokazują, że zainteresowania zawodowe wspólne dla osób z cechami CT obejmują między innymi sektor biznesu, który umożliwia relatywnie szybkie osiągnięcie wysokiej, kierowniczej pozycji zawodowej, oraz (w przypadku narcyzmu i psychopatii) wiążą się z chęcią sprawowania przywództwa opartego na dominacji (Kowalski i in., 2017). W rezultacie, jak dowiedli Paul Babiak i inni (2010), w środowisku korporacyjnym obserwować można nadreprezentację psychopatów (zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych). Liczne doniesienia badawcze potwierdzają, że organizacyjni (korporacyjni/industrialni) psychopaci (Smith, Lilienfeld, 2013), ale też jednostki makiaweliczne (Brown, Treviño, 2006; Den Hartog, Belschak, 2012; Kiazad i in., 2010) i narcystyczne (Maccoby, 2000; Rosenthal, Pittinsky, 2006) dążą do sprawowania władzy w organizacji dzięki zajmowaniu pozycji przywódczych. Doświadczają również większej satysfakcji z pracy w środowisku pracy zapewniającym im możliwość uzyskania władzy, kontroli i statusu (Jonason i in., 2015). Dodatkowo metaanaliza Ernesta O'Boyle'a i inych (2012) pokazała, że posiadanie władzy (to znaczy zajmowanie pozycji kierowniczej lub szeregowej/niekierowniczej w organizacji) może pełnić rolę moderatora relacji między psychopatią a CWB oraz między narcyzmem a wynikami w pracy. Rezultaty te pozwalają sądzić, że wysoki status – władza w organizacji, w prezentowanym badaniu utożsamiana z zajmowaniem stanowiska kierowniczego w organizacji, będzie moderować związek wszystkich cech konstytuujących CT przede wszystkim z postawami wobec pracy, które – w przeciwieństwie do zachowań organizacyjnych – zawierają komponent afektywny i mogą wskazywać stopień dopasowania jednostki do organizacji (por. Jonason i in., 2015). Można oczekiwać, że posiadający władzę pracownicy

z cechami ciemnej triady będą przejawiać pozytywniejsze postawy wobec pracy niż zajmujący stanowiska szeregowie. Osiągnięcie sukcesu w postaci pozycji kierowniczej w organizacji osłabiałoby zatem negatywne relacje między makiawelizmem i psychopatią a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji, jak również wzmacniałoby pozytywne relacje między narcyzmem i satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem do organizacji.

H3.2a. Postrzegany status materialny w organizacji moderuje relacje między makiawelizmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji w taki sposób, że są one silniejsze, gdy postrzegany status materialny w organizacji jest niski, i słabsze, gdy jest on wysoki.

H3.2b. Postrzegany status materialny w organizacji moderuje relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji w taki sposób, że są one silniejsze, gdy postrzegany status materialny w organizacji jest wysoki, i słabsze, gdy jest on niski.

Podobnie jak chęć posiadania władzy, pragnienie osiągnięcia znacznego bogactwa, znajdujące wyraz w materializmie i ostentacyjnej konsumpcji, silnie motywuje ludzi z ciemnymi cechami osobowości (Lee i in., 2013). Charakteryzujący ich materializm w perspektywie ewolucyjnej może odpowiadać specyficznej strategii behawioralnej, przejawiającej się w wykorzystaniu własności materialnej jako sygnału manifestującego status i dominację. Mimo że dążenie do pozyskania pieniędzy, statusu i prestiżu bywa w literaturze wskazywane jako istotny czynnik motywujący wszystkie jednostki z cechami CT, to dane empiryczne pokazują, że ma ono kluczowe znaczenie głównie dla makiawelizmu i narcyzmu, stanowiących najsilniejsze predyktory materializmu (Pilch, Górnik-Durose, 2016). W badaniach prowadzonych w środowisku pracy postrzegany status w organizacji (rozumiany jako subiektywna ocena osiągniętego prestiżu i stanowiący przejaw sukcesu finansowego w miejscu pracy) oddziaływał na kształt relacji między makiawelizmem i narcyzmem a uogólnioną satysfakcją z pracy, co potwierdza jego szczególne znaczenie dla pracowników o wysokim nasileniu tych składowych triady. Prestiż (który może być oceniany między innymi za pomocą wskaźników dochodowych) nie odgrywał natomiast tak istotnej roli w przypadku korporacyjnych psychopatów (Jonason, Wee, Li, 2014), którzy preferują zawody realistyczne i praktyczne (Jonason i in., 2014b). Przytoczone wyniki sugerują zatem, że makiaweliczne i narcystyczne jednostki mogą w większym zakresie postrzegać swój status zawodowy w kategoriach finansowych, co związane jest z dominującą wśród nich motywacją materialistyczną (Lee i in., 2013; Pilch, Górnik-Durose, 2016). W rezultacie percepcja

własnego statusu materialnego w organizacji może osłabiać lub wzmacniać relację między makiawelizmem i narcyzmem a postawami wobec pracy.

H3.3. Postrzegane ograniczenia organizacyjne moderują relację między narcyzmem a CWB w taki sposób, że relacja ta jest silniejsza, gdy postrzegane ograniczenia organizacyjne są wysokie, i słabsza, gdy są one niskie.

Ograniczenia organizacyjne odpowiadają sytuacjom lub rzeczom uniemożliwiającym pracownikom przełożenie umiejętności i wysiłku na wysoki wynik w miejscu pracy. Można do nich zaliczyć przede wszystkim: uszkodzony sprzęt, niekompletne lub niedostateczne informacje, zakłócenia w pracy ze strony innych. Jako element środowiska pracy uniemożliwiający osiągnięcie wysokich wyników, stanowią one jeden z podstawowych stresorów organizacyjnych, dodatkowo związanych z CWB (Spector, Jex, 1998). Badania pokazują, że postrzegane ograniczenia organizacyjne odgrywają istotną rolę jako czynnik sytuacyjny wyzwalający i nasilający CWB wśród osób narcystycznych. W sytuacji zagrożenia *ego*, jaką jest stresor w postaci ograniczeń w organizacji, uniemożliwiający wykazanie własnej przewagi nad innymi, tacy pracownicy częściej reagują negatywnymi emocjami (głównie złością), a sfrustrowani i mający poczucie braku kontroli nad stresem w postaci ograniczeń organizacyjnych w większym zakresie angażują się w kontrproduktywne, agresywne zachowania ukierunkowane na organizację (Meurs i in., 2013; Penney, Spector, 2002). Podobny efekt spodziewany jest również w niniejszym badaniu. Ograniczenia organizacyjne nie będą natomiast wchodzić w interakcję z psychopatią, co ma związek z tym, że jeden z jej wymiarów wyodrębnionych w ramach modelu triarchicznego – zuchwałość odpowiada bezłękowemu temperamentowi i niskiej podatności na stres (Patrick i in., 2012), oraz z makiawelizmem, któremu – w przeciwieństwie do narcyzmu – towarzyszą bardziej proaktywne niż reaktywne formy CWB (Wu, LeBreton, 2011).

H3.4. Postrzegana polityka organizacyjna (POPS) moderuje relacje między makiawelizmem a CWB i OCB w taki sposób, że relacje te są silniejsze, gdy POPS jest wysoka, i słabsze, gdy POPS jest niska.

Polityka organizacyjna to podejmowane w organizacji strategiczne działania służące maksymalizacji partykularnych interesów pracownika (Vigoda, 2000). Obejmuje ona próby wywierania wpływu społecznego na tych, którzy mogą pomóc jednostce w promowaniu lub ochronie własnych interesów (Kacmar, Carlson, 1997). Postrzegana polityka organizacyjna (POPS) rozumiana jest

natomiast jako indywidualna, subiektywna percepcja środowiska pracy jako upolitycznionego, czyli takiego, w którym podejmowane są aktywności służące własnym interesom, obejmujące na przykład faworytyzm, zwalczanie konkurentów, manipulowanie ustalonymi zasadami polityki wynagradzania i awansu (Ferris, Kacmar, 1992; Kacmar, Carlson, 1997). Spostrzeżenia, jakie ludzie mają na temat politycznej natury środowiska pracy, w którego obrębie funkcjonują, wpływają na sposób, w jaki wykonują swoją pracę (Kacmar, Carlson, 1997). W odpowiedzi na POPS pracownicy mogą przejawiać różne reakcje, znajdujące wyraz w nasileniu działań służących własnym celom, choć sprzecznych z kolektywnym interesem organizacji lub dążeniami innych osób (Ferris, Kacmar, 1992; Vigoda, 2000). Badania potwierdzają, że POPS koreluje ujemnie z OCB (Chang, Rosen, Levy, 2009) i dodatnio z CWB, w przypadku tej ostatniej zależności wchodząc w interakcje z pokrewnym ciemnej triadzie czynnikiem H (uczciwość – pokora) z modelu HEXACO, powiązany z tendencją do manipulacji i oszukiwania innych (Zettler, Hilbig, 2010).

Inną ciemną cechą osobowości, w której przypadku POPS może być ujmowana jako wskazówka sytuacyjna prowadząca do ekspresji negatywnych zachowań w organizacji, jest makiawelizm. POPS, traktowana jako czynnik sytuacyjny, odzwierciedla klimat organizacyjny oparty na podejmowaniu manipulatorskich, wyrachowanych, służących własnym interesom działań (Vigoda, 2000; Zettler, Hilbig, 2010), a zatem wydaje się związana z makiawelizmem rozumianym jako osobowościowa skłonność do manipulacji (Pilch, 2008c). Na związki POPS z makiawelizmem i (często z nim łączoną) obserwacyjną samokontrolą zwrócili uwagę już Gerald Ferris i Michele Kacmar (1992), opisując wprowadzony przez siebie konstrukt POPS. Późniejsze dowody empiryczne potwierdzają, że cyniczny obraz świata społecznego wśród makiawelistów przekłada się na ich postrzeganie organizacji jako upolitycznionej (O'Connor, Morrison, 2001). Wyznający pragmatyczną moralność, egocentryczni makiaweliści powinni być zatem w największym stopniu responsywni w sytuacji zajścia okoliczności sprzyjających manipulacji i eksploataowaniu innych w postaci POPS, chętniej angażując się w CWB, motywowane własnym interesem, a także ograniczając OCB o charakterze pomocowym, niesłużące autoprezentacji. Oprócz tego POPS, uznawana za przejaw braku sprawiedliwości w organizacji i związanego z nią zakłócenia wymiany społecznej między pracownikiem a organizacją, a także za stresor organizacyjny (Chang i in., 2009), może w formie odwetu nasilać związki makiawelizmu z CWB i osłabiać z OCB.

H3.5. Postrzeganie konfliktu interpersonalnego w pracy moderuje relacje między makiawelizmem a OCB i CWB i narcyzmem a OCB i CWB w taki sposób, że relacje te są silniejsze, gdy postrzeganie konfliktu interpersonalnego w pracy jest wysokie, a słabsze, gdy jest ono niskie.

Konflikt interpersonalny w organizacji stanowi jeden z najsilniejszych stresorów zawodowych, a jego nasilenie świadczy o jakości relacji społecznych pracownika w miejscu pracy (Spector, Jex, 1998). Badania prowadzone w ramach modelu stresory – emocje dowodzą, że percepcja konfliktu interpersonalnego w miejscu pracy wykazuje dodatni związek z CWB i ujemny z OCB, a dodatkowo koreluje pozytywnie z dyspozycyjną złością (Miles, Borman, Spector, Fox, 2002). Mając na uwadze analizę konstruktów makiawelizmu i narcyzmu, można oczekiwać, że osoby z tymi ciemnymi cechami osobowości będą w większym stopniu skłonne do reagowania zwiększeniem częstości zachowań kontrproduktywnych i zmniejszeniem liczby zachowań obywatelskich w warunkach konfliktu interpersonalnego. Przyjęto, że konflikt interpersonalny w organizacji, traktowany jako stresor społeczny, ma istotne znaczenie głównie dla makiawelicznych pracowników (zainteresowanych utrzymaniem dobrej reputacji i wysokiego statusu w miejscu pracy) oraz osób narcystycznych (reagujących agresją w sytuacji zagrożenia *ego*, związanego z negatywną oceną ze strony innych), a mniejsze – dla korporacyjnych psychopatów, cechujących się niskim poziomem empatii, dla których relacje z innymi nie są tak ważnym elementem w budowaniu własnej pozycji w organizacji czy kształtowaniu samooceny. Negatywna percepcja relacji społecznych ze współpracownikami w organizacji może silnie sprzyjać podejmowaniu CWB oraz ograniczaniu OCB przez nieufnych, cynicznych, pragmatycznych, rywalizacyjnych makiawelistów, mających zgeneralizowany, negatywny obraz świata społecznego jako areny walki i pola ścierających się wpływów (Pilch, 2008c). W warunkach konfliktu interpersonalnego w celu przywrócenia cenionego przez siebie poczucia kontroli jednostki takie mogą być skłonne do zintensyfikowania manipulacyjnych, niekooperatywnych działań, służących własnym interesom (Wilson i in., 1996), traktując nasilenie CWB i redukcję OCB (względem organizacji i innych osób) jako sposób ochrony własnego statusu w miejscu pracy (Dahling i in., 2009). Również narcystyczni pracownicy powinni być bardziej wrażliwi na konflikt interpersonalny w miejscu pracy. Lisa Penney i Paul Spector (2002) wykazali, że w sytuacji zagrożenia *ego* stresorami organizacyjnymi narcystyczne jednostki, cechujące się wysokim,

lecz kruchym i niestabilnym poczuciem własnej wartości, reagują nasileniem CWB. Utrudniając osiągnięcie partykularnych celów, konflikt interpersonalny w organizacji prowadzi do niepewności lub ograniczenia kontroli nad sytuacją. Może być zatem uznawany przez osoby o wysokim poziomie narcyzmu za stresor organizacyjny i wywołać reakcję w postaci agresywnych, kontrproduktywnych zachowań, nastawionych głównie na szkodenie innym członkom organizacji (Meurs i in., 2013). Konflikt interpersonalny, zagrażający podtrzymywaniu zawyżonej samooceny przez narcystycznych pracowników (Campbell i in., 2011), może także przyczyniać się do ograniczenia podejmowanych przez nich OCB (w szczególności wobec innych osób). Doświadczające w takiej sytuacji negatywnych emocji narcystyczne jednostki mogą nie być zainteresowane nie tylko angażowaniem się w zachowania pomocowe w miejscu pracy, ale też w zachowania obywatelskie o charakterze autoprezentacyjnym, podejmowane w celu zaakcentowania własnej wyższości (Wu, LeBreton, 2011).

H3.6. Postrzegana wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX) moderuje relacje między makiawelizmem i narcyzmem a CWB i OCB w taki sposób, że relacje te są silniejsze, gdy LMX jest niska, a słabsze, gdy jest ona wysoka.

Postrzegana wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX) odzwierciedla jakość relacji interpersonalnej pracownika z bezpośrednim przełożonym i wyraża relacyjne podejście do przywództwa. Wysoka jakość wymiany charakteryzuje się znaczącym poziomem wzajemnego szacunku, zaufania i poczucia obowiązku, a pracownicy jej doświadczający mają dostęp do zasobów organizacyjnych, wsparcia i pomocy oferowanych przez zarządzającego. Przeciwna sytuacja zachodzi w przypadku niskiej jakości LMX, kiedy przełożony traktuje gorzej podwładnych. Konstrukty ten powiązany jest z zachowaniami organizacyjnymi, w tym OCB i CWB, podejmowanymi na zasadzie wzajemności, a także jako czynnik sytuacyjny może odgrywać rolę moderatora w relacjach między cechami osobowości a zachowaniami organizacyjnymi (Graen, Uhl-Bien, 1995; Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007; Townsend, Phillips, Elkins, 2000). Można oczekiwać, że charakter wymiany między przełożonym a podwładnym będzie odgrywać istotną rolę zwłaszcza w odniesieniu do motywowanych własnym interesem makiawelistów i roszczeniowych narcystycznych pracowników, wykazujących szczególną wrażliwość na naruszenie sprawiedliwości społecznej (Dahling i in., 2009; Campbell i in., 2011). Zgodnie z teorią wymiany społecznej, stanowiącej fundament koncepcji

LMX (Graen, Uhl-Bien, 1995), jednostki z wysokim poziomem makiawelizmu i narcyzmu, deklarujące niską jakość relacji z przełożonym (LMX), będą odwzajemniać negatywne traktowanie ze strony zarządzającego, w większym stopniu skłaniając się do działań na szkodę organizacji i innych osób (CWB), a w mniejszym angażując się w czyny o charakterze pomocowym (OCB). Dodatkowo w przypadku makiawelistów takie zachowania mogą nie tylko stanowić formę odwetu na organizacji i innych osobach w niej zatrudnionych, ale też służyć przywróceniu utraconego poczucia kontroli (por. Jonason, Wee, Li, 2014).

H3.7a. Postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego moderuje relacje między makiawelizmem i psychopatią a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB w taki sposób, że relacje te są silniejsze, gdy postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego jest wysokie, i słabsze, gdy jest ono niskie.

H3.7b. Postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego moderuje relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB w taki sposób, że relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji są słabsze, gdy postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego jest wysokie, i silniejsze, gdy jest ono niskie, a relacje między narcyzmem a OCB i CWB są silniejsze, gdy postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego jest wysokie, i słabsze, gdy jest ono niskie.

Kontrakt psychologiczny w organizacji dotyczy relacji pracowniczych i obejmuje wzajemne zobowiązania oraz specyficzne oczekiwania pracownika i pracodawcy, wykraczające poza ramy uzgodnień formalnoprawnych (Adamska, 2011). Jego naruszenie ma charakter subiektywny i odnosi się do przekonania pracownika, że organizacja nie dotrzymała słowa danego podczas zatrudniania (Morrison, Robinson, 1997). Pracownik uznaje to za sygnał, że nie jest on ceniony jako członek organizacji (Zagenczyk i in., 2013), co w rezultacie prowadzi do spadku satysfakcji z pracy, przywiązania do organizacji i OCB oraz nasilenia CWB (Wołowska, 2013). Skłonne do dokonywania wrogich atrybucji jednostki z cechami ciemnej triady (Spain i in., 2014) wydają się szczególnie wrażliwe na naruszenie kontraktu psychologicznego, stanowiące zachwianie sprawiedliwości organizacyjnej i zasady wzajemności w relacjach opartych na wymianie społecznej (O'Boyle i in., 2012). Dlatego też można zakładać, że w warunkach świadczących o naruszeniu kontraktu psychologicznego osoby takie będą w większym zakresie skłonne do przyjmowania bardziej negatywnych postaw wobec pracy i angażowania się w negatywne zachowania organizacyjne.

Przejawiające tendencję do nawiązywania kontraktów o charakterze transakcyjnym, a nie relacyjnym, osoby z cechami CT powinny się wykazywać bardziej nasilonymi negatywnymi postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi w razie ich naruszenia (Boey, Vantilborgh, 2015). Wcześniejsze badania sugerują, że ze względu na sposób formowania i postrzegania relacji społecznych (pragmatyczny, pozbawiony emocji, ukierunkowany na zadanie, a nie innych) w warunkach naruszenia kontraktu psychologicznego makiaweliści będą skłonni do postrzegania go jako zawinionego przez organizację, co może skłaniać ich do częstszego podejmowania działań odwetowych i dezidentyfikacji z organizacją, gdy dane im obietnice nie zostaną spełnione (Zagenczyk i in., 2013). Podobnego nasilenia wrogich reakcji odwetowych w warunkach naruszenia kontraktu psychologicznego można oczekiwać wśród pozbawionych empatii, bezdusznych, skoncentrowanych na sobie, agresywnych oraz impulsywnych psychopatów (Patrick i in., 2012), a także przejawiających roszczeniowe postawy i oczekujących szczególnego traktowania osób narcystycznych (Campbell i in., 2011). Wydaje się zatem, że ten czynnik środowiskowy może modyfikować relacje między wszystkimi cechami CT a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi.

H3.8. Postrzegana autonomia (poczucie kontroli) w środowisku pracy moderuje relacje między makiawelizmem a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji oraz CWB i OCB w taki sposób, że są one silniejsze, gdy postrzegana autonomia jest niska, i słabsze, gdy jest wysoka.

Zgodnie z TAT autonomia w miejscu pracy uważana jest za czynnik środowiskowy, charakteryzujący tak zwane słabe sytuacje, czyli takie, które wiążą się z większą zmiennością w zakresie ekspresji cech osobowości w środowisku pracy w postaci obserwowalnych zachowań (Tett, Christiansen, 2007). W odniesieniu do cech CT poczucie kontroli (autonomia) odgrywa istotną rolę zwłaszcza w przypadku makiawelizmu związanego z kontrolą impulsów, chłodną kalkulacją i układaniem długoterminowych, strategicznych planów, ukierunkowanych na realizację własnych interesów (Rauthmann, Will, 2011). Wydaje się, że postrzegany brak poczucia kontroli może sprzyjać formowaniu się bardziej negatywnych postaw wobec pracy (satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji) i zachowań organizacyjnych (OCB i CWB) wśród makiawelicznych pracowników, niemogących realizować swoich egoistycznych, opartych na manipulacji planów. Założenie to potwierdzają dane empiryczne. W badaniu Petera Jonasona, Sereny Wee i Normana Li (2014) inter-

akcja makiawelizmu i autonomii w miejscu pracy, traktowanej jako element klimatu organizacyjnego, pozwalała na predykcję satysfakcji z pracy i tendencji do opuszczenia organizacji (której obecność wskazuje niskie przywiązanie do organizacji). Zależność ta nie zachodziła w odniesieniu do narcyzmu i psychopatii, co sugeruje, że dla pracowników charakteryzujących się wysokim natężeniem tych elementów triady (w przeciwieństwie do makiawelizmu) percepcja poczucia kontroli, odpowiadająca liczbie restrykcji w miejscu pracy, nie stanowi kluczowego czynnika decydującego o dopasowaniu jednostki do organizacji. Również John Sparks (1994) wykazał, że czynnikiem sytuacyjnym, który moderuje związek makiawelizmu z sukcesem w marketingu, jest – charakterystyczna dla środowiska pracy zapewniającego znaczną autonomię – możliwość improwizacji, pozwalająca skutecznie manipulować innymi. Nowsze badanie Briana Whitakera i Jasona Dahlinga (2013) pokazuje, że autonomia w miejscu pracy moderuje relację między makiawelizmem a „twardą” taktyką wpływu społecznego – intymidacją. Zdaniem autorów, wynik ten potwierdza, że autonomiczne sytuacje mogą aktywować wśród makiawelistów, dążących do zdobycia i utrzymania wysokiej pozycji w organizacji, a jednocześnie skłonnych do stosowania przemocy i zastraszania innych, bardziej negatywne zachowania organizacyjne. Związane jest to z tym, że w elastycznym, otwartym środowisku, zapewniającym swobodę wyboru co do sposobu wchodzenia w interakcje z innymi w trakcie realizacji codziennych obowiązków zawodowych, makiaweliczni pracownicy będą dążyć do utrwalenia posiadanej przez siebie władzy i zabezpieczenia statusu w rezultacie nasilenia działań szkodliwych (CWB) i ograniczenia pomocowych (OCB).

4. Postawy wobec pracy jako mediatory relacji między cechami osobowości a zachowaniami kontrproduktywnymi i obywatelskimi w organizacji

H4. Satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji częściowo mediuje relacje między makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią a CWB i OCB.

Opisane wcześniej bezpośrednie zależności między ciemną triadą a postawami wobec pracy oraz między postawami wobec pracy a zachowaniami organizacyjnymi, a także fakt, że na poziomie teoretycznym postawy wobec pracy (w przeciwieństwie do cech osobowości traktowanych jako predyktory o charakterze dystalnym) są uznawane za proksymalne predyktory zachowań organizacyjnych (por. Judge, Larsen, 2001; Organ, Ryan, 1995),

pozwalają oczekiwać mediacyjnego efektu postaw wobec pracy: satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Założenie to wynika z przeświadczenia, że skoncentrowani na sobie, skłonni do eksploataowania innych oraz do antyspołecznych czynów (Paulhus, Williams, 2002; Furnham i in., 2013), pracownicy z cechami ciemnej triady osobowości są predysponowani do angażowania się w zachowania skutkujące obniżeniem satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, co z kolei na zasadzie mechanizmu wymiany społecznej skłania ich do częstszego podejmowania CWB i rzadszego dokonywania OCB. Kreując niekooperatywne, antagonistyczne środowisko pracy, mogą oni doświadczać bardziej negatywnych postaw wobec pracy. Brak satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji, związane z negatywną oceną warunków pracy, mogą z kolei zniechęcać ich do inicjowania OCB, skłaniając jednocześnie do uciekania się do CWB. Przeciwny mechanizm obserwowany był wśród osób ugodowych i sumiennych, a więc mających cechy reprezentujące jasną stronę osobowości (Ilies i in., 2009). We wcześniejszych badaniach opisywane postawy wobec pracy okazały się zmiennymi pośredniczącymi między jasnymi cechami osobowości i zachowaniami organizacyjnymi. Satysfakcja z pracy częściowo mediowała relację między ugodowością a CWB (Mount i in., 2006), a także była mediatorem zależności między ugodowością a OCB (Ilies i in., 2009). Tymczasem ugodowość jest jedynym wymiarem Wielkiej Piątki, który wykazuje stabilne i najsilniejsze korelacje z ciemną triadą (Jakobwitz, Egan, 2006; Vernon i in., 2008). Efekty mediacyjne odnotowano również w odniesieniu do przywiązania do organizacji i jego komponentu afektywnego. Zmienna ta częściowo mediowała relacje między właściwościami podmiotowymi i organizacyjnymi a CWB oraz OCB (Ghosh, Reio, Haynes, 2012; Si, Li, 2012). W związku z tym, że inne czynniki o charakterze indywidualnym lub organizacyjnym (np. sprawiedliwość organizacyjna, pozytywny lub negatywny afekt w miejscu pracy) mogą wyjaśniać relacje między cechami osobowości a CWB i OCB (Mount i in., 2006), spodziewana jest jedynie częściowa mediacja.

5.3. Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

Definicje operacyjne zmiennych uwzględnionych w realizowanym badaniu zgrupowane zostały w tabeli 5. Wszystkie wymienione zmienne (z wyjątkiem zmiennej określanej jako władza w organizacji, będącej zmienną jakościową) to zmienne ilościowe.

Tabela 5

Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

Lp.	Definicja i nazwa zmiennej	Wskaźnik	Narzędzie pomiaru
1	2	3	4
1.	Makiawelizm Cecha osobowości odzwierciedlająca tendencję do manipulacji w kontaktach interpersonalnych, pragmatyzm moralny, przedmiotowe traktowanie partnera interakcji w połączeniu z dążeniem do realizacji własnych celów i wyznawaniem cynicznych poglądów na naturę ludzką (Christie, Geis, 1970; Jones, Paulhus, 2009)	suma punktów uzyskanych w MACH IV	Skala Makiawelizmu MACH IV (Christie, Geis, 1970; polska wersja: Pilch, 2008c)
2.	Narcyzm Cecha osobowości będąca subklinicznym odpowiednikiem narcystycznego zaburzenia osobowości, z którym łączą ją: nadmierne poczucie własnego znaczenia, roszczeniowość, dążenie do dominacji oraz poczucie wyższości (Emmons, 1987; Miller, Campbell, 2008; Raskin, Hall, 1979)	suma punktów uzyskanych w NPI	Kwestionariusz Narcyzmu NPI (Raskin, Hall, 1979; polska wersja: Bazińska, Drat-Ruszczyk, 2000)
3.	Psychopatia Cecha osobowości, badana na poziomie subklinicznym, obejmująca dysfunkcjonalne wzorce w sferze poznawczej, emocjonalnej oraz behawioralnej i odzwierciedlająca: wysoką impulsywność, tendencję do poszukiwania doznań, deficyt lęku i brak empatii (LeBreton i in., 2006; Paulhus, Williams, 2002)	suma punktów uzyskanych w TriPM oraz jej podskalach: – zuchwałość – bezduszność – rozhamowanie	Triarchiczna Miara Psychopatii TriPM-41 (Patrick i in., 2009; polska wersja: Pilch i in., 2015)
4.	Satysfakcja z pracy Subiektywna ocena ogólnego poziomu zadowolenia z pracy, odzwierciedlająca aspekt poznawczy satysfakcji z pracy (Zalewska, 2003)	suma punktów uzyskanych w Skali Satysfakcji z Pracy	Skala Satysfakcji z Pracy (Zalewska, 2003)

c.d. tab. 5

1	2	3	4
5.	Przywiązanie do organizacji Stan psychologiczny charakteryzujący relację pracownika z organizacją i wpływający na decyzję dotyczącą kontynuowania lub przerwania członkostwa w organizacji (Meyer, Allen, 1991; Bańka, Bazińska, Wołowska, 2002)	suma punktów uzyskanych w Skali Przywiązania do Organizacji oraz jej podskalach: – przywiązanie afektywne – przywiązanie normatywne – przywiązanie kontynuacyjne	Skala Przywiązania do Organizacji (Meyer, Allen, 1991, polska wersja: Bańka, Bazińska, Wołowska, 2002)
6.	Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) Dobrowolnie podejmowane zachowania pomocowe nieujmowane w formalnym systemie nagradzania, wykraczające poza podstawowe zadania w pracy (Organ, 1988)	suma punktów uzyskanych w OCB-C	Skala Zachowań Obywatelskich w Organizacji OCB-C (Fox, Spector, 2009)
7.	Zachowania kontrproduktywne w organizacji (CWB) Dobrowolnie podejmowane zachowania szkodzące bądź w zamierzeniu mające szkodzić organizacji i/lub jej interesariuszom (tj. klientom, współpracownikom i przełożonym) (Spector i in., 2006)	suma punktów uzyskanych w CWB-C	Skala Zachowań Kontrproduktywnych w Organizacji CWB-C (Spector i in., 2006)
8.	Władza w organizacji Stanowisko zajmowane w hierarchii organizacyjnej	stanowisko szeregowo (niekierownicze) /stanowisko kierownicze	Metryczka
9.	Postrzegany status materialny w organizacji Subiektywna ocena własnej sytuacji materialnej w organizacji	ocena na skali od 1 – bardzo zła do 5 – bardzo dobra	Metryczka
10.	Postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego Subiektywna ocena przez pracownika zakresu, w jakim kontrakt psychologiczny z organizacją wypełnił pracodawca (Morrison, Robinson, 1997; Robinson, Morrison, 2000)	suma punktów uzyskanych w Skali Naruszenia Kontraktu Psychologicznego	Skala Naruszenia Kontraktu Psychologicznego (Robinson, Morrison, 2000)

c.d. tab. 5

1	2	3	4
11.	<p>Postrzegana autonomia (poczucie kontroli) w miejscu pracy Subiektywna ocena stopnia, w jakim pracownik może decydować, kiedy, gdzie i jak może wykonywać powierzone zadania (Terelak, Izwantowska, 2009)</p>	suma punktów uzyskanych w podskali „Skala Kontroli” Kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego	<p>Podskala „Skala Kontroli” z Kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego (Leiter, Maslach, 2003; polska wersja: Terelak, Izwantowska, 2009)</p>
12.	<p>Postrzegane ograniczenia organizacyjne Subiektywna ocena zakresu, w jakim sytuacje lub rzeczy w organizacji przeszkadzają w wykonaniu zadań w pracy (Spector, Jex, 1998)</p>	suma punktów uzyskanych w OCS	<p>Skala Ograniczeń Organizacyjnych OCS (Spector, Jex, 1998)</p>
13.	<p>Postrzeganie polityki organizacyjnej Subiektywna ocena zakresu, w jakim w danym środowisku pracy pracownicy podejmują działania służące własnym interesom (Ferris, Kacmar, 1992; Kacmar, Carlson, 1997)</p>	suma punktów uzyskanych w POPS	<p>Skala Percepcji Polityki Organizacyjnej POPS (Kacmar, Carlson, 1997)</p>
14.	<p>Postrzeganie konfliktu interpersonalnego w miejscu pracy Subiektywna ocena poziomu konfliktu interpersonalnego pracownika z innymi osobami w organizacji (Spector, Jex, 1998)</p>	suma punktów uzyskanych w ICAWS	<p>Skala Konfliktu Interpersonalnego w Pracy ICAWS (Spector, Jex, 1998)</p>
15.	<p>Postrzegana wymiana przełożony – podwładny (LMX) Subiektywna ocena przez podwładnego jakości relacji interpersonalnej z przełożonym (Graen, Uhl-Bien, 1995)</p>	suma punktów uzyskanych w LMX 7	<p>Kwestionariusz Wymiany Przełożony – Podwładny LMX 7 (Graen, Uhl-Bien, 1995)</p>

5.4. Narzędzia badawcze

W badaniu korzystano z narzędzi o ustalonych właściwościach psychometrycznych. Zgodnie z ujęciem dyskryminacyjnym pomiar cech ciemnej triady dokonany został na podstawie trzech odrębnych kwestionariuszy o zweryfikowanej trafności i rzetelności: Skali Makiażelizmu MACH IV, Kwestionariusza Narcyzmu NPI oraz Triarchicznej Miary Psychopatii TriPM-41. Do pomiaru postaw wobec pracy posłużyły Skala Satysfakcji z Pracy oraz Skala Przywiązania do Organizacji, cechujące się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Ze względu na brak polskich adaptacji siedmiu narzędzi pomiarowych podczas rozpoczęcia właściwego badania, zachowania organizacyjne oraz właściwości środowiska pracy (z wyjątkiem poczucia autonomii, mierzonego za pomocą podskali „Poczucie Kontroli” z Kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego) szacowane były z użyciem polskich wersji narzędzi badawczych, opracowanych przez autorkę, takich jak: Skala Ograniczeń Organizacyjnych OCS, Skala Percepcji Polityki Organizacyjnej POPS, Skala Naruszenia Kontraktu Psychologicznego PCBS, Kwestionariusz Wymiany Przełożony – Podwładny LMX 7, Skala Konflikty Interpersonalnego w Pracy ICAWS, Skala Zachowań Obywatelskich w Organizacji OCB-C, Skala Zachowań Kontrproduktywnych w Organizacji CWB-C.

W procesie opracowywania polskich wersji wymienionych narzędzi badawczych skorzystano z trzech niezależnych tłumaczeń. Dwa wykonali psychologowie pracy i organizacji, a jedno przygotował tłumacz. W związku z tym, że skale te zawierają głównie krótkie twierdzenia, wyrażone prostym językiem, w większości przypadków posłużono się dosłownym tłumaczeniem przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o trafne odzwierciedlenie mierzonego konstruktów, opisującego zachowania organizacyjne lub charakterystyki środowiska pracy. Szczegółowe porównanie poszczególnych przekładów kwestionariuszy na język polski wykazało jedynie nieznaczne różnice leksykalne między pojedynczymi itemami w niektórych skalach (głównie w obrębie LMX 7 oraz POPS). Przeprowadzone porównanie angielskich wersji kwestionariuszy uzyskanych na podstawie tłumaczenia zwrotnego z oryginalnymi wersjami narzędzi pokazało, że obydwa warianty kwestionariuszy są zbliżone pod kątem znaczeniowym i lingwistycznym, dlatego też nie wprowadzono dodatkowych zmian.

Następnie przeprowadzono badanie pilotażowe na grupie 82 pracujących osób, zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych oraz państwowych, funkcjonujących w różnych branżach. Zbadano 49 kobiet (59,8%) i 33 mężczyzn (40,2%) w wieku od 19 do 52 lat ($M = 25,81$;

$SD = 6,97$), w obecnym miejscu pracy zatrudnionych od 1 miesiąca do 32 lat ($M = 3,24$; $SD = 5,54$). Miało ono na celu wstępną weryfikację zrozumiałości i poprawności polskich wersji kwestionariuszy pod względem leksykalnym. W związku z tym, że osoby badane oceniły wszystkie pozycje testowe polskojęzycznych wersji narzędzi badawczych jako czytelne, nie wprowadzano dodatkowych zmian w ich treści. Wstępna analiza rzetelności przeprowadzona na grupie 82 badanych wykazała, że poszczególne narzędzia badawcze cechowały się akceptowalną rzetelnością, mierzoną współczynnikiem zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha, który przyjmował wartość od 0,80 (dla POPS) do 0,95 (dla CWB-C). Niższą rzetelność uzyskano jedynie w przypadku 4-itemowej Skali Konflikty Interpersonalnego w Miejscu Pracy ICAWS ($\alpha = 0,63$). Wszystkie pozycje opisywanej skali charakteryzowały się jednak dobrą mocą dyskryminacyjną, ocenianą na podstawie skorygowanego współczynnika korelacji item-skala (wartość powyżej 0,2), wahającą się od 0,29 (item 4.) do 0,63 (item 3.). Dlatego też podjęto decyzję o tym, aby na tym etapie opracowywania narzędzia nie eliminować żadnego z czterech twierdzeń diagnostycznych.

W kolejnym kroku w celu wstępnej weryfikacji wymagań psychometrycznych wobec polskich wersji użytych narzędzi badawczych przeprowadzono obliczenia statystyczne na grupie 434 osób uczestniczących w zasadniczym badaniu. Do oceny rzetelności poszczególnych narzędzi badawczych posłużono się wskaźnikami alfa Cronbacha, obliczanymi dla całej skali i podskal. Następnie przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) dla poszczególnych kwestionariuszy. Dla rozkładów zbliżonych do normalnych zastosowano estymator ML w programie Jasp 0.10.0.0. W razie niespełnienia założenia dotyczącego wielowymiarowej normalności rozkładu – w przypadku itemów budujących referowane skale posłużono się estymatorami opartymi na macierzy asymptotycznej kowariancji: estymatorem DWLS (por. Konarski, 2014) w programie Jasp 0.10.0.0 lub odpornym estymatorem największej wiarygodności (RML; Jöreskog, Olsson, Wallentin, 2016) w programie Lisrel 9.2, umożliwiającym wykonanie analizy na zmiennych porządkowych.

Skala Makiawelizmu MACH IV (Machiavellianism Scale; Christie, Geis, 1970; polska wersja: Pilch, 2008c). Kwestionariusz MACH IV jest najpopularniejszym narzędziem używanym do pomiaru makiawelizmu, a jego trafność została wielokrotnie potwierdzona (Fehr i in., 1992; Rauthmann, 2013). Obejmuje 20 pozycji z 7-stopniową skalą odpowiedzi (od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 7 – „całkowicie się zgadzam”). Możliwe do osiągnięcia wyniki mieszczą się w przedziale od 20 do 140 punktów, przy czym wyższemu wynikowi odpowiada

wyższy poziom makiawelizmu. W referowanym badaniu skala MACH IV cechowała się zadowalającą rzetelnością ($\alpha = 0,73$).

Kwestionariusz Narcyzmu NPI (Narcissistic Personality Inventory; Raskin, Hall, 1979; polska wersja: Bazińska, Drat-Ruszczak, 2002). Skala NPI jest najpowszechniej stosowanym kwestionariuszem narcyzmu w populacji ogólnej (Twenge i in., 2008), cechującym się sprawdzoną trafnością (Bazińska, Drat-Ruszczak, 2000). Służy do diagnozy narcyzmu, rozumianego jako cecha osobowości o rozkładzie normalnym. W polskiej adaptacji narzędzie składa się z 34 twierdzeń diagnostycznych, mierzących ogólny poziom narcyzmu. Odpowiedzi udzielane są na 5-punktowej skali (od 1 – „to nie ja” do 5 – „to ja”). Wyższemu ogólnemu wynikowi odpowiada wyższy poziom narcyzmu. Rzetelność narzędzia w badaniu dla sumarycznego wskaźnika narcyzmu okazała się satysfakcjonująca ($\alpha = 0,94$).

Triarchiczna Miara Psychopatii TriPM-41 (Triarchic Psychopathy Measure; Patrick i in., 2009; polska wersja: Pilch i in., 2015). Narzędzie oparte zostało na triarchicznej koncepcji psychopatii Christophera Patricka (Patrick i in., 2009; 2012), zakładającej istnienie trzech odrębnych wymiarów psychopatii: (1) bezduszości (obejmującej tendencję do dominacji w kontaktach społecznych, niską reaktywność na stres i skłonność do poszukiwania przygód/awanturniczość), (2) zuchwałości (dla której charakterystyczne są: wysoka impulsywność, nieumiejętność planowania, trudności w zakresie odraczania gratyfikacji i regulacji afektu), (3) rozhamowania (które odnosi się do deficytu empatii, nieumiejętności nawiązywania bliskich relacji, tendencji do eksploataowania innych oraz agresji w kontaktach społecznych). W polskiej wersji kwestionariusza – TriPM-41 znalazło się 41 twierdzeń diagnostycznych z 4-stopniową skalą odpowiedzi (*prawda, raczej prawda, fałsz, raczej fałsz*), zgrupowanych w trzech podskalach: zuchwałość (15 itemów), rozhamowanie (16 itemów) i bezduszość (10 itemów). Im wyższy wynik sumaryczny, tym wyższy ogólny poziom psychopatii. W badaniu uzyskano zadowalające współczynniki rzetelności dla całej skali ($\alpha = 0,84$) i dla poszczególnych podskali: zuchwałości ($\alpha = 0,83$), rozhamowania ($\alpha = 0,86$) oraz bezduszości ($\alpha = 0,85$).

Skala Satysfakcji z Pracy (Zalewska, 2003). Narzędzie pozwala na szacowanie poznawczego aspektu satysfakcji z pracy, odzwierciedlającego sądy pracownika na temat wykonywanej pracy oraz subiektywny stosunek do niej. Skala jest metodą samooceny, obejmującą pięć twierdzeń diagnostycznych z 7-stopniową skalą odpowiedzi (od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam” do 7 – „zdecydowanie się zgadzam”). Badany ocenia, w jakim stopniu każda z pozycji testowych odnosi się do jego pracy. Wyższemu wynikowi odpowiada wyższy poziom

ogólnej satysfakcji z pracy w aspekcie poznawczym. Rzetelność skali w opisywanym badaniu była wysoka ($\alpha = 0,90$).

Skala Przywiązania do Organizacji (Organizational Commitment Scales; Meyer, Allen, 1991; polska adaptacja: Bańka, Bazińska, Wołowska, 2002). Kwestionariusz powstał na podstawie trójczynnиковego modelu przywiązania do organizacji Johna Meyera i Natalie Allen (1991). Składa się z 18 pytań z 7-stopniową skalą odpowiedzi (od 1 – „zupełnie się nie zgadzam” do 7 – „całkowicie się zgadzam”). Poszczególne twierdzenia odnoszą się do uczuć i przekonań opisujących relacje pracownika z organizacją. Narzędzie obejmuje trzy 6-itemowe skale pomiarowe, odpowiadające trzem komponentom przywiązania do organizacji: przywiązaniu afektywnemu (które odzwierciedla osobistą, nasyconą pozytywnymi emocjami, więź pracownika z organizacją), przywiązaniu kontynuacyjnemu (wskazującemu percypowane koszty opuszczenia organizacji przez pracownika, związane z brakiem możliwości zmiany miejsca pracy) i przywiązaniu normatywnemu (odnoszącemu się do poczucia moralnego obowiązku pozostania w organizacji oraz lojalności pracowniczej). Wyższy wynik sumaryczny, jaki uzyskał badany, świadczy o większym nasileniu przywiązania do organizacji. Rzetelność narzędzia w referowanym badaniu była zadowalająca dla sumarycznego wskaźnika przywiązania do organizacji ($\alpha = 0,93$), dla przywiązania afektywnego ($\alpha = 0,87$), dla przywiązania kontynuacyjnego ($\alpha = 0,79$) oraz dla przywiązania normatywnego ($\alpha = 0,87$).

Kwestionariusz Obszary Życia Zawodowego, podskala „Poczucie Kontroli” (Areas for Work Survey; Leiter, Maslach, 2003; polska wersja: Terelak, Izwantowska, 2009). Kwestionariusz Obszarów Życia Zawodowego służy do subiektywnej oceny środowiska pracy przez pracowników. Obejmuje 29 twierdzeń zgrupowanych w ramach sześciu podskal, odnoszących się do różnych aspektów pracy zawodowej: obciążenia pracą, kontroli zachowań w pracy, satysfakcji z nagród, wsparcia ze strony współpracowników, poczucia sprawiedliwości oraz wartości. Skala kontroli zachowań w pracy (określana też jako poczucie kontroli lub autonomia), składająca się z trzech itemów, pozwala na oszacowanie możliwości podejmowania samodzielnych decyzji oraz dokonywania wyborów na danym stanowisku pracy co do czasu, miejsca i sposobu wykonywania powierzonych zadań (Terelak, Izwantowska, 2009). Rzetelność skali w referowanym badaniu okazała się zadowalająca ($\alpha = 0,71$).

Skala Ograniczeń Organizacyjnych OCS (Organizational Constraints Scale; Spector, Jex, 1998). Skala stanowi listę 11 obszarów potencjalnych ograniczeń sytuacyjnych występujących w organizacji,

czyli sytuacji lub rzeczy, które przeszkadzają w wykonaniu zadań przez pracownika, np. zepsuty sprzęt, niekompletne informacje, niewłaściwe szkolenie, możliwe zakłócenia lub brak pomocy innych. Badani są proszeni o wskazanie na 5-punktowej skali (od 1 – „rzadziej niż raz w miesiącu lub nigdy” do 5 – „kilka razy dziennie”), jak często jest dla nich trudne lub niemożliwe wykonanie zadań w pracy na skutek zaistniałych okoliczności. Im wyższy wynik sumaryczny, tym wyższy poziom postrzeganych przez pracownika ograniczeń organizacyjnych w miejscu pracy. W opisywanym badaniu skala okazała się rzetelna ($\alpha = 0,90$). Wykonana confirmacyjna analiza czynnikowa z użyciem estymatora DWLS na puli 11 pozycji budujących skalę OCS na grupie 434 pracowników wykazała dobre dopasowanie rozwiązania jednoczynnikowego ($\chi^2(df) = 69,23$ (44); $\chi^2/df = 1,57$; $RMSEA = 0,04$; $CFI = 0,99$; $TLI = 0,99$; $SRMR = 0,06$) (por. Hooper, Coughlan, Mullen, 2008).

Skala Percepcji Polityki Organizacyjnej POPS (Perception of Organizational Politics Scale; Kacmar, Carlson, 1997). Narzędzie to służy do oceny stopnia, w jakim pracownik postrzega środowisko pracy jako upolitycznione. Kwestionariusz składa się z 15 itemów odnoszących się do trzech obszarów polityki organizacyjnej: ogólnej tendencji do zachowań ukierunkowanych na realizację własnych interesów, nieingerowania w funkcjonowanie organizacji wskutek działań o charakterze politycznym, polityki płacowej i awansowania. Badany udziela odpowiedzi na 5-stopniowej skali (od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”). Wyższemu sumarycznemu wynikowi odpowiada silniejsza percepcja środowiska pracy jako miejsca, w którym inni uciekają się do zachowań politycznych. W referowanym badaniu skala osiągnęła satysfakcjonującą rzetelność ($\alpha = 0,78$). Confirmacyjna analiza czynnikowa na grupie 434 pracowników dla rozwiązania jednoczynnikowego z zastosowaniem estymatora DWLS wykazała ubogie dopasowanie ($\chi^2(df) = 542,45$ (90); $\chi^2/df = 6,03$; $RMSEA = 0,11$; $CFI = 0,77$; $TLI = 0,73$; $SRMR = 0,12$). Lepsze dopasowanie uzyskano dla modelu trójczynnikowego ($\chi^2(df) = 359,78$ (87); $\chi^2/df = 4,14$; $RMSEA = 0,09$; $CFI = 0,86$; $TLI = 0,83$; $SRMR = 0,10$), opartego na propozycji autorów oryginalnej wersji narzędzia (Kacmar, Carson, 1997). Zgodnie z ich założeniem na czynnik pierwszy (ogólne zachowania polityczne) składały się dwa twierdzenia (pytania 1. i 2.), czynnik drugi (donoszący się do wstrzymywania się od dokonywania działań o charakterze politycznym) obejmował siedem kolejnych twierdzeń (itemy od 3. do 9.), a czynnik trzeci (polityka wynagradzania i awansowania) ostatnie sześć twierdzeń (pytania od 10. do 15.). Wyniki analizy eksploracyjnej, wykonanej metodą osi głównych na

podstawie rotacji Oblimin na grupie 82 osób uczestniczących w badaniu pilotażowym pokazały, że pytania dla poszczególnych czynników rozkładały się odmiennie (tabela 1. w *Aneksie*). Czynnik pierwszy obejmował siedem pytań (1., 2., 5., 6., 7., 8., 9), czynnik drugi – cztery pytania (3., 4., 10., 11), czynnik trzeci – cztery pytania (12., 13., 14., 15). Ładunki czynnikowe zawierały się w przedziale od 0,37 do 0,92. Wyjaśniana wariancja dla czynnika pierwszego wyniosła 24,94%, dla drugiego – 10,14%, a dla trzeciego – 6,67%. Pomimo że konieczne jest powtórzenie analizy na większej grupie badanych, jej wyniki wydają się lepiej dopasowane do warunków polskich. W kolejnym kroku przeprowadzono analizę confirmacyjną z użyciem estymatora DWLS, w której uwzględniono opisane wcześniej rozwiązanie trójczynnikowe. Uzyskano model mający zadowalające parametry ($\chi^2(df) = 147,77 (74)$; $\chi^2/df = 2,00$; $RMSEA = 0,05$; $CFI = 0,96$; $TLI = 0,95$; $SRMR = 0,07$), lepsze od tych odnotowanych w wersji oryginalnej (Kacmar, Carlson, 1997).

Skala Postrzeganego Naruszenia Kontraktu Psychologicznego (Perceived Contract Breach Scale, PCBS; Robinson, Morrison, 2000). Skala pozwala na oszacowanie ogólnej percepcji pracownika tego, w jakim stopniu zawarty przez niego kontrakt psychologiczny z organizacją wypełnił pracodawca (Morrison, Robinson, 1997). Wyniki metaanalizy Zhao i innych (2007) potwierdzają jej użyteczność jako globalnej miary percepcji naruszenia kontraktu psychologicznego. Miara obejmuje 5 itemów odzwierciedlających subiektywną ocenę naruszenia kontraktu psychologicznego przez pracodawcę, która może być skutkiem faktycznego niewywiązania się zatrudniającego z warunków kontraktu (Morrison, Robinson, 1997). Badany udziela odpowiedzi na 5-punktowej skali (od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”). Im wyższy wynik, w tym większym zakresie pracownik postrzega, że organizacja nie wypełniła dostatecznie obietnic i zobowiązań względem niego. W prezentowanym badaniu rzetelność skali była wysoka ($\alpha = 0,87$). Wstępna eksploracyjna analiza czynnikowa przeprowadzona metodą osi głównych na grupie 82 osób uczestniczących w badaniu pilotażowym potwierdziła jednowymiarowość skali. Ładunki czynnikowe wyniosły od 0,63 do 0,93, a wyjaśniana wariancja była równa 66,40%. Analizę należałoby jednak powtórzyć na większej grupie badanych. W następnym kroku przeprowadzona została confirmacyjna analiza czynnikowa z zastosowaniem estymatora DWLS na grupie 343 osób. Chociaż uzyskane statystyki $\chi^2(df)$, $RMSEA$ oraz $SRMR$ sugerują ubogie dopasowanie modelu jednoczynnikowego, to pozostałe wskaźniki są akceptowalne ($\chi^2(df) = 35,50 (5)$; $\chi^2/df = 7,1$; $RMSEA = 0,12$; $CFI = 0,97$; $TLI = 0,95$; $SRMR = 0,09$) (por. Hooper i in., 2008). Biorąc pod uwagę otrzymane

wyniki oraz odnotowywaną we wcześniejszych badaniach przewagę opisywanego narzędzia nad alternatywnymi miarami ogólnego poziomu naruszenia kontraktu psychologicznego (Zhao i in., 2007), ostatecznie podjęto decyzję o zastosowaniu polskiej wersji skali w zmienionej postaci.

Kwestionariusz Wymiany Przełożony – Podwładny LMX 7 (Leader-Member Exchange; Graen, Uhl-Bien, 1995). Skala pozwala na pomiar postrzeganej jakości wymiany przełożony – podwładny z perspektywy podwładnego, rozumianej jako jakość dwustronnej relacji między przełożonym a podwładnym (członkiem zespołu) (Graen, Uhl-Bien, 1995). Ma charakter jednowymiarowy, a jej konstrukcja nawiązuje do relacyjnego ujęcia przywództwa w ramach teorii wymiany społecznej (Graen, Uhl-Bien, 1995). Kwestionariusz składa się z 7 twierdzeń diagnostycznych z 5-punktową skalą odpowiedzi typu Likerta. Im wyższy wynik, tym wyższa percypowana przez podwładnego jakość jego relacji z bezpośrednim przełożonym. W referowanym badaniu skala cechowała się satysfakcjonującą rzetelnością ($\alpha = 0,91$). Biorąc pod uwagę takie kryteria jak *RMSEA* oraz $\chi^2(df)$, wykonana konfirmacyjna analiza czynnikowa z użyciem estymatora ML ujawniła co prawda niskie dopasowanie dla analizowanego rozwiązania jednoczynnikowego ($\chi^2(df) = 97,94$ (14); $\chi^2/df = 7,00$; *RMSEA* = 0,12; *CFI* = 0,96; *TLI* = 0,93; *SRMR* = 0,04), ale pozostałe wskaźniki (*CFI* oraz *TLI* powyżej 0,9, a także *SRMR* poniżej 0,08) wskazują zadowalające dopasowanie modelu (por. Konarski, 2014).

Skala Konfliktu Interpersonalnego w Pracy ICAWS (Interpersonal Conflict at Work Scale; Spector, Jex, 1998). Narzędzie składa się z 4 itemów i służy do pomiaru tego, jak często pracownik doświadczył różnicy zdań lub był źle traktowany przez innych w miejscu pracy: jak często doświadczył kłótni, krzyków i nieuprzejmości ze strony współpracowników. Odpowiedzi udzielane są na 5-punktowej skali (od 1 – „nigdy” do 5 – „bardzo często”). Wysoki wynik sumaryczny świadczy o wysokim poziomie postrzeganego przez pracownika konfliktu interpersonalnego w miejscu pracy. Rzetelność skali była zadowalająca ($\alpha = 0,74$). Konfirmacyjna analiza czynnikowa z zastosowaniem estymatora ML ujawniła dobre dopasowanie modelu jednoczynnikowego do danych, jeśli wziąć pod uwagę takie parametry, jak *CFI*, *TLI* oraz *SRMR* ($\chi^2(df) = 8,51$ (2); $\chi^2/df = 4,26$; *RMSEA* = 0,09; *CFI* = 0,98; *TLI* = 0,95; *SRMR* = 0,03).

Skala Zachowań Obywatelskich w Organizacji OCB-C (Organizational Citizenship Behavior Checklist; Fox, Spector, 2009). Miara obejmuje 20 itemów opisujących działania służące dobru organizacji (OCB-O; wymiar organizacyjny) oraz czyny pomocowe i altruistyczne

względem współpracowników (OCB-P; wymiar interpersonalny). Ich suma łącznie wskazuje ogólny poziom OCB. Badany na 5-punktowej skali (od 1 – „nigdy” do 5 – „każdego dnia”) szacuje, jak często w swej obecnej pracy podejmował wymienione zachowania. Im wyższy wynik, tym większa częstotliwość zachowań obywatelskich w organizacji (OCB). W referowanym badaniu rzetelność skali była wysoka ($\alpha = 0,93$). Rezultaty confirmacyjnej analizy czynnikowej na grupie 434 badanych na 20 pozycjach OCB-C przy użyciu estymatora DWLS świadczą o dobrym dopasowaniu modelu jednoczynnikowego ($\chi^2(df) = 317,73$ (170); $\chi^2/df = 1,87$; $RMSEA = 0,05$; $CFI = 0,99$; $TLI = 0,99$; $SRMR = 0,06$).

Skala Zachowań Kontrproduktywnych w Organizacji CWB-C (Counterproductive Work Behavior Checklist; Spector i in., 2006). W badaniu posłużono się 32-itemową wersją skali, oryginalnie opisującą pięć wymiarów zachowań kontrproduktywnych w organizacji (CWB): psychiczne lub fizyczne krzywdzenie współpracowników i innych osób w pracy, celowe niewykonywanie efektywnie zadań w pracy, sabotaż, kradzieże, wycofanie się (np. przez poświęcanie mniejszej ilości czasu na pracę, niż jest to konieczne). Wszystkie pozycje mają 5-stopniową rozpiętość (od 1 – „nigdy” do 5 – „każdego dnia”). Zadaniem badanego jest określenie częstotliwości, z jaką podejmował wymienione działania w obecnym miejscu pracy. Im wyższy wynik ogólny, tym większa częstość CWB. W referowanym badaniu rzetelność narzędzia była wysoka ($\alpha = 0,97$). Ze względu na podobieństwo treściowe pozycji budujących skalę do polskiej wersji CWB-C opracowanej równoległe przez Łukasza Bakę, Romualda Derbisa i Radosława Walczaka (2015) zastosowane warianty narzędzia potraktowano jako symetryczne. Przeprowadzona na próbie 434 osób confirmacyjna analiza czynnikowa z zastosowaniem estymatora RML dla rozwiązania jednoczynnikowego ujawniła słabe wskaźniki dopasowania modelu ($\chi^2(df) = 814,44$ (464); $\chi^2/df = 1,76$; $RMSEA = 0,10$; $CFI = 0,80$; $NFI = 0,76$; $SRMR = 0,06$). Nieco lepsze miary dopasowania uzyskano dla rozwiązania czteroczynnikowego, w którym – zgodnie z propozycją Baki i współpracowników (2015) – przyjmując kryterium zgodności treściowej, wyodrębniono cztery wymiary, łącznie wskazujące nasilenie CWB: sabotaż (7 pozycji), nadużycia (14 pozycji), kradzieże (5 pozycji) i wycofanie (6 pozycji) ($\chi^2(df) = 689,73$ (458); $\chi^2/df = 1,51$; $RMSEA = 0,09$; $CFI = 0,83$; $NFI = 0,80$; $SRMR = 0,05$).

5.5. Osoby badane i procedura badawcza

Badanie przeprowadzone zostało na populacji ogólnej (nieklinicznej i niekryminalnej), miało charakter anonimowy i dobrowolny. Badani byli rekrutowani metodą kuli śnieżnej (*snowball sampling*), co miało zapewnić jak największą różnorodność próby badawczej. Nie otrzymywali oni żadnej gratyfikacji, a przed rozpoczęciem badania byli informowani o jego ogólnym celu, procedurze badawczej i sposobie opracowywania zgromadzonych danych. Ze względu na rodzaj badanych zmiennych organizacyjnych, odnoszących się do relacji pracownika z organizacją, przełożonymi i ze współpracownikami, a także obejmujących zachowania organizacyjne ukierunkowane na organizację lub innych pracowników, do badania zaproszono osoby nieprowadzące własnej działalności gospodarczej, zatrudnione na podstawie umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony, umowy cywilnoprawnej bądź innych elastycznych form zatrudnienia. Grupę wyjściową stanowili pracownicy prywatnych i państwowych przedsiębiorstw usługowych, handlowych i produkcyjnych zlokalizowanych w różnych miastach województwa śląskiego. Każdego badanego proszono o szczerze i dokładne wypełnienie zestawu kwestionariuszy, a następnie (ze względu na charakter gromadzonych danych) – o ich zwrot w zaklejonej kopercie. Kwestionariusze poprzedzone były pisemną instrukcją, identyczną dla wszystkich badanych. Spośród łącznie rozdyskrebowanych 560 kwestionariuszy zwrócone zostały 454 zestawy (81,07%). Z tej liczby odrzucono 20 ankiet ze względu na niekompletne wypełnienie kwestionariuszy.

Ostatecznie grupa badawcza objęła 434 osoby, w tym 247 kobiet (56,9%) i 187 mężczyzn (43,1%). Wiek badanych wahał się od 18 do 64 lat, średni wiek wynosił 31,97 roku przy odchyleniu standardowym równym 11,49 roku. Wykształcenie wyższe miało 156 osób badanych (35,9%), średnie – 197 osób (45,4%), zawodowe – 52 osoby (12%), podstawowe – 29 osób (6,7%). Ogólny staż pracy w badanej grupie wynosił od 1 miesiąca do 42 lat ($M = 10,70$; $Me = 6,5$; $SD = 10,66$). Natomiast staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia liczył od 1 miesiąca do 38 lat ($M = 5,44$; $Me = 2$; $SD = 7,60$). W badanej grupie 356 pracowników (86,4%) zajmowało stanowisko szeregowie (niekierownicze), a 56 – kierownicze (13,6%). Większość z nich była zatrudniona na podstawie umowy o pracę, w tym 189 osób (43,5%) miało umowę o pracę na czas nieokreślony, a 119 osób – umowę o pracę na czas określony (27,4%). Na podstawie umowy cywilnoprawnej pracowało 97 osób (22,4%), w tym 23 osoby (5,3%) były zatrudnione na podstawie umowy agencyjnej. Natomiast 29 badanych (6,7%) wskazało, że pracuje na podstawie innych

elastycznych form zatrudnienia.

Badana grupa była zróżnicowana pod względem wyuczonego i wykonywanego zawodu. Spośród 434 badanych osób 150 (34%) wykonywało zawód dokładnie odpowiadający zawodowi wyuczonemu. Badani należeli do organizacji o różnej formie własności gospodarczej i wielkości. W przedsiębiorstwach prywatnych było zatrudnionych 293 badanych (67,5%), w państwowych – 127 badanych (29,3%), a w spółdzielczych – 11 badanych (2,5%). 3 osoby (0,7%) nie wskazały formy działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, w których były aktualnie zatrudnione. Wśród przebadanych 434 pracowników nieznacznie przeważały osoby pracujące w dużych przedsiębiorstwach, zatrudniających powyżej 250 pracowników (131 osób, co stanowi 30,2% badanych), natomiast 98 osób (22,6%) pracowało w średnich przedsiębiorstwach (zatrudniających od 50 do 249 pracowników), 122 osoby (28,1%) – w małych przedsiębiorstwach (zatrudniających od 10 do 49 osób), a 81 osób (18,7%) – w mikroprzedsiębiorstwach (zatrudniających poniżej 10 osób).

6. Wyniki badań własnych

Otrzymane dane badawcze zaprezentowano w sposób odzwierciedlający charakter problemów i hipotez badawczych sformułowanych w rozdziale 5. Na wstępie przedstawiono charakterystyki opisowe badanych zmiennych wraz z wynikami analizy korelacyjnej. W dalszej kolejności opisane zostały rezultaty dotyczące bezpośrednich zależności między cechami ciemnej triady, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Następnie zreferowano wyniki odnoszące się do moderacyjnej roli czynników sytuacyjnych oraz mediacyjnej roli postaw wobec pracy, a także przedstawiono zmodyfikowany, empiryczny model zależności między badanymi cechami osobowości oraz czynnikami sytuacyjnymi a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Analizy statystyczne wykonane zostały przy użyciu pakietów statystycznych IBM SPSS Statistics 24.0 oraz STATISTICA 12.

6.1. Analizy wstępne

Statystyki opisowe dla diagnozowanych zmiennych psychologicznych w opisywanym badaniu (minimum, maksimum, średnie, odchylenia standardowe, skośność, kurtoza) oraz wyniki testów normalności zaprezentowane zostały w tabeli 2. w *Aneksie*. Ogólnie rzecz biorąc, uzyskane rozkłady poszczególnych zmiennych (cech osobowości, postaw wobec pracy, zachowań organizacyjnych, czynników sytuacyjnych) oraz wartości miar tendencji centralnej są zbliżone do tych raportowanych do tej pory w badaniach prowadzonych w rodzimych warunkach (por. Baka, Bazińska, 2016; Baka, Derbis, Walczak, 2015; Pilch i in., 2015; Zalewska, 2003). Zgodnie z dotychczasowymi doniesieniami empirycznymi rozkład prawoskośny zaobserwowano

w odniesieniu do psychopatii i jej dwóch komponentów (bezduszności i rozhamowania), zachowań kontrproduktywnych w organizacji (CWB), a także do niektórych czynników sytuacyjnych: naruszenia kontraktu psychologicznego, ograniczeń organizacyjnych i konfliktu interpersonalnego w miejscu pracy (Patrick i in., 2009; Robinson, Morrison, 2000; Spector, Jex, 1998). Natomiast rozkład lewoskośny – analogicznie do wcześniejszych wyników badań – miała zmienna zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) oraz takie właściwości środowiska pracy, jak: status materialny, autonomia w organizacji, polityka organizacyjna (Kacmar, Carlson, 1997; Spector, Fox, 2002; Terelak, Izwantowska, 2009). Analiza kształtu rozkładu badanych zmiennych wykazała ponadto, że rozkład normalny (wartość statystyki testu Kołmogorowa–Smirnowa z poprawką Lillieforsa na poziomie co najmniej 0,05) przyjmują makiawelizm, narcyzm, zachwałność (stanowiącą jeden z wymiarów psychopatii w ujęciu triarchicznym), a także ogólne przywiązanie do organizacji. Dlatego też podjęto decyzję o posłużeniu się w dalszej części opracowania testami nieparametrycznymi.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę korelacji. Zbiorcze zestawienie interkorelacji między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu znajduje się w *Aneksie* (tabela 3.). Wyniki analizy korelacyjnej, odnoszące się do właściwości socjodemograficznych, pokazują, że wiek i ogólny staż pracy wiążą się dodatnio z przywiązaniem do organizacji (ogólnym i kontynuacyjnym) oraz OCB. Odnotowano również słabe negatywne powiązania wieku i całkowitego stażu pracy z cechami CT. Rezultaty te są zbieżne z danymi pochodzącymi z wcześniejszych opracowań badawczych na temat przywiązania do organizacji (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002), OCB (Organ, Ryan, 1995) i CT (np. Fox, Rooney, 2015). Poza tym uzyskana macierz korelacji – oprócz postulowanych bezpośrednich zależności między konstrukcjami osobowościowymi, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi – ujawniła liczne istotne powiązania w obrębie czynników sytuacyjnych. Najsilniejsze negatywne zależności zaznaczyły się między wymianą przełożony – podwładny (LMX) a naruszeniem kontraktu psychologicznego oraz postrzeganą polityką organizacyjną, pozytywne zaś – między LMX i autonomią w miejscu pracy oraz między naruszeniem kontraktu psychologicznego i polityką organizacyjną. Rezultaty te wpisują się w definicję konstruktów wymiany między przełożonym a podwładnym (LMX), opartą na relacyjnym podejściu do przywództwa (Graen, Uhl-Bien, 1995), a także w koncepcję naruszenia kontraktu psychologicznego (Robinson, Morrison, 2000) i percepcji polityki organizacyjnej (Kacmar, Carlson, 1997).

Jak pokazują otrzymane dane badawcze, składowe ciemnej triady są z sobą dodatnio skorelowane, co pozostaje zgodne z oczekiwaniami i wypływa bezpośrednio z założeń, jakie przedstawili twórcy opisywanej taksonomii dysfunkcyjnych cech osobowości. Według propozycji Paulhusa i Williama (2002), elementy triady mają pewną część wspólną i stanowią odrębne konceptualnie, choć zazębiające się na płaszczyźnie empirycznej, konstrukty (Furnham i in., 2013). W prezentowanym badaniu psychopatia najsilniej korelowała z narcyzmem, słabiej (na umiarkowanym poziomie) – z makiawelizmem. Najniższa okazała się siła związku makiawelizmu z narcyzmem, która wyniosła 0,13. Wartości uzyskanych współczynników korelacji odpowiadają tym samym sposobowi, w jaki układały się dane empiryczne pochodzące ze wcześniejszych badań nad ciemną triadą osobowości. W badaniach tych najsilniejsze korelacje zachodziły między makiawelizmem i psychopatią, a najsłabsze – między narcyzmem i makiawelizmem (Furnham i in., 2013).

Zależności w obrębie ciemnej triady mogą być jednak rozpatrywane również na bardziej szczegółowym poziomie z uwzględnieniem heterogeniczności konstruktów psychopatii subklinicznej. Dlatego też w referowanej pracy w nawiązaniu do triarchicznej koncepcji psychopatii (Patrick i in., 2009) w dalszych rozważaniach wstępnych uwzględniono nie tylko ogólny wskaźnik opisywanej cechy osobowości, ale też jej trzy wymiary: zuchwałość, bezduszość i rozhamowanie. Okazało się, że zuchwałość jest silnie pozytywnie skorelowana z narcyzmem, bezduszość zaś wiąże się dodatnio z makiawelizmem na umiarkowanym poziomie. Jedyne wymiary psychopatii, który wykazywał istotne statystycznie powiązania z dwoma pozostałymi składowymi triady, stanowiło rozhamowanie. Siła korelacji była umiarkowana dla makiawelizmu, a słaba – dla narcyzmu. Analogiczne wyniki otrzymano we wcześniejszych badaniach prowadzonych na polskiej populacji (Pilch, Górnik-Durose, 2016; Pilch i in., 2015).

6.2. Ciemna triada osobowości a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne

Aby dokonać weryfikacji pierwszej grupy hipotez badawczych, dotyczących bezpośrednich zależności między cechami ciemnej triady a postawami wobec pracy (satisfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji) oraz zachowaniami organizacyjnymi (zachowaniami obywatelskimi i kontrproduktywnymi w organizacji), przeprowadzono analizę korelacji (tabela 6).

Tabela 6

Korelacje (ρ Spearmana) między cechami ciemnej triady a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi

Zmienna	Makiawelizm	Narcyzm	Psychopatia	Z	R	B
Satysfakcja z pracy	-0,08	0,10*	0,03	0,18***	-0,06	-0,12*
Przywiązanie do organizacji	-0,12*	0,02	-0,04	0,02	0,02	-0,11*
Przywiązanie afektywne	-0,11*	0,09	0,01	0,09	0,02	-0,12*
Przywiązanie kontynuacyjne	-0,09	-0,12*	-0,08	-0,11*	0,02	-0,06
Przywiązanie normatywne	-0,10*	0,06	-0,02	0,07	0,01	-0,12**
OCB	-0,06	0,26***	0,10*	0,25***	0,01	-0,17***
CWB	0,23***	0,13**	0,30***	0,03	0,38***	0,19***

Objaśnienia: Z – zuchwałość, R – rozhamowanie, B – bezduszność, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Hipoteza 1., dotycząca relacji cech triady z postawami wobec pracy, znalazła częściowe potwierdzenie. Makiawelizm okazał się negatywnie skorelowany z ogólną satysfakcją z pracy, ale współczynnik korelacji nie przyjął wartości istotnej statystycznie, a jego wysokość była niższa od tej raportowanej w badaniach prowadzonych na populacji amerykańskiej ($r = 0,26$; Bruk-Lee i in., 2009). Zgodnie z oczekiwaniami cecha ta słabo ujemnie korelowała z ogólnym przywiązaniem do organizacji i jego dwoma wymiarami – przywiązaniem afektywnym oraz przywiązaniem normatywnym. Wynik ten pod względem siły i kierunku przypomina powiązania makiawelizmu z konstruktami odnoszącymi się do postaw wobec pracy pokrewnych przywiązaniu do organizacji – zaangażowaniem w pracę (*job involvement*) (Gable, Dangelo, 1994; Mudrack, 1989), przywiązaniem do pracy (*work commitment*) (Zettler i in., 2011) oraz identyfikacją z organizacją (Zagenczyk i in., 2013). W przypadku kolejnej składowej ciemnej triady – narcyzmu zaszła istotna pozytywna zależność z satysfakcją z pracy. Siła powiązań kształtowała się na niskim poziomie i była podobna do tej odnotowywanej w większości wcześniejszych badań, w których rozpatrywano narcyzm wielkościowy (Michel, Bowling, 2013; Soyer i in., 1999). Wbrew przewidywaniom zależność pomiędzy narcyzmem i przywiązaniem kontynuacyjnym okazała się ujemna. Nie zaobserwowano natomiast istotnych statystycznie związków tej cechy osobowości z ogólnym poziomem przywiązania do organizacji oraz z przywiązaniem afektywnym i normatywnym. Interesujące rezultaty otrzymano

w odniesieniu do powiązań psychopatii, ujmowanej z perspektywy triarchicznej, z postawami wobec pracy. Odnotowano brak zależności między sumarycznym wskaźnikiem psychopatii oraz jednym z jej komponentów – rozhamowaniem, a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji, badanym w ramach modelu trójczynnikowego, to znaczy z przywiązaniem ogólnym, afektywnym, normatywnym oraz kontynuacyjnym. Odmienne wzorce korelacji z postawami wobec pracy otrzymano natomiast w przypadku dwóch pozostałych wymiarów psychopatii, wyodrębnionych w ramach koncepcji triarchicznej Christophera Patricka (Patrick i in., 2009). Bezdusznosc wykazywała słaby negatywny związek z satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem do organizacji (ogólnym, afektywnym i normatywnym). Przeciwny kierunek zależności ujawniono w odniesieniu do zuchwałości, utożsamianej z potencjalnie adaptacyjnymi aspektami psychopatii i powiązanej we wcześniejszych badaniach z pozytywną afektywnością (Poy i in., 2014). Wymiar ten korelował dodatnio z satysfakcją z pracy, a negatywnie – z przywiązaniem kontynuacyjnym. Zuchwałość nie była natomiast powiązana w sposób istotny statystycznie z ogólnym wskaźnikiem przywiązania do organizacji ani z przywiązaniem normatywnym.

Analizie poddano również zależności między składowymi triady i zachowaniami organizacyjnymi. Makiawelizm wykazywał negatywny związek z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB), chociaż wartość współczynnika korelacji nie była w tym przypadku istotna statystycznie. Elementami triady skorelowanymi w sposób znaczący z opisywaną formą dobrowolnych zachowań organizacyjnych okazały się narcyzm i psychopatia. Wbrew przewidywaniom ujawniono jednak słaby dodatni związek tych cech osobowości z OCB. Ogólny wskaźnik psychopatii oraz jeden z jego komponentów – rozhamowanie nie były w znaczący sposób powiązane z OCB. Istotne statystycznie, choć słabe zależności odnotowano natomiast dla pozostałych wymiarów psychopatii. Bezdusznosc korelowała z zachowaniami obywatelskimi w miejscu pracy ujemnie, a zuchwałość – dodatnio. Zgodnie z oczekiwaniami zaobserwowano istotne statystycznie dodatnie powiązania wszystkich składowych ciemnej triady z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB). Zmienna CWB najsilniej (na poziomie umiarkowanym) korelowała z psychopatią, a najsłabiej – z narcyzmem. Dwa wymiary psychopatii – rozhamowanie i bezdusznosc wykazywały pozytywny związek z podejmowaniem działań kontrproduktywnych w kontekście organizacyjnym. Jednocześnie ujawniono brak zależności między trzecim komponentem psychopatii – zuchwałością a CWB. Tym samym postawiona hipoteza pierwsza (H1) została potwierdzona w części postulującej dodatnie relacje między cechami triady i CWB.

Zgodnie z rekomendacją Adriana Furnhama, Stevena Richardsa i Delroya Paulhusa (2013) w kolejnym kroku poszukiwano odpowiedzi na pytanie o to, w jakim stopniu poszczególne cechy ciemnej triady pozwalają na predykcję postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. W tym celu skonstruowano modele wielowymiarowej regresji liniowej oparte na metodzie krokowej. W modelach tych zmiennymi zależnymi były odpowiednio: satysfakcja z pracy, ogólne przywiązanie do organizacji i jego komponenty (afektywny, normatywny i kontynuacyjny), zachowania obywatelskie (OCB) oraz kontrproduktywne w organizacji (CWB). W pierwszej wersji równań regresji jako predyktory uwzględniono mierzone na ogólnym poziomie elementy ciemnej triady: makiawelizm, narcyzm i psychopatię. Natomiast w obręb drugiej wersji modeli regresji oprócz sumarycznego wskaźnika makiawelizmu i narcyzmu wprowadzono trzy wymiary psychopatii, wyodrębniane w ramach triarchicznej koncepcji Christophera Patricka (Patrick i in., 2009): bezdusność, zuchwałość oraz rozhamowanie. Wszystkie modele były istotne statystycznie. Wyniki analizy regresji wielorakiej przeprowadzonej z wykorzystaniem metody krokowej prezentuje tabela 7. Zamieszczone zostały w niej jedynie te predyktory, których związki ze zmiennymi zależnymi okazały się istotne statystycznie.

Na wstępie ze względu na występujące na poziomie empirycznym interkorelacje między komponentami triady oraz ich konceptualne powiązania, zgodnie z rekomendacją Furnhama i in. (2013), oszacowano współliniowość zmiennych objaśniających. W modelach, w których jako zmienne niezależne uwzględnione zostały ogólne wskaźniki cech ciemnej triady, wartości czynnika inflacji wariancji VIF wyniosły od 1 do 1,16. Statystyka VIF osiągnęła akceptowalny poziom także dla równań regresji uwzględniających makiawelizm, narcyzm oraz trzy komponenty psychopatii (zuchwałość, bezdusność, rozhamowanie) i wahała się w przedziale od 1 do 1,76.

Wyniki dokonanej analizy regresji są spójne z danymi pochodzącymi z analizy korelacyjnej. Gdy do równań regresji włączono ogólne wskaźniki cech ciemnej triady (wersja I), narcyzm okazał się predyktorem satysfakcji z pracy, a makiawelizm – ogólnego przywiązania do organizacji. Ponadto obydwie cechy stanowiły predyktory wymiarów przywiązania (afektywnego, normatywnego i kontynuacyjnego) oraz zachowań obywatelskich w organizacji. Równanie regresji przybrało inny kształt w przypadku zachowań kontrproduktywnych w organizacji. Predyktory tej formy dobrowolnych działań podejmowanych przez pracownika stanowiły psychopatia i makiawelizm. Z kolei gdy w charakterze zmiennych niezależnych zamiast ogólnego wskaźnika psychopatii

Tabela 7

Ciemna triada a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne –
regresja wieloraka krokowa

Zmienna zależna	Predyktory	β	t	VIF	Statystyki modelu
<i>Wersja I</i>	–	–	–	–	–
Satysfakcja z pracy	narcyzm	0,11	2,39*	1	skor. $R^2 = 0,01$ $F(1,432) = 5,70^*$
Przywiązanie do organizacji	makiawelizm	-0,12	-2,60*	1	skor. $R^2 = 0,01$ $F(1,432) = 6,78^*$
Przywiązanie afektywne	makiawelizm narcyzm	-0,14 0,13	-2,90** 2,66**	1,02 1,02	skor. $R^2 = 0,03$ $F(2,431) = 6,84^{**}$
Przywiązanie normatywne	makiawelizm narcyzm	-0,12 0,10	-2,45* 2,09*	1,02 1,02	skor. $R^2 = 0,02$ $F(2,431) = 4,58^*$
Przywiązanie kontynuacyjne	narcyzm makiawelizm	-0,10 -0,10	-2,09* -2,03*	1,02 1,02	skor. $R^2 = 0,02$ $F(2,431) = 4,90^{**}$
OCB	narcyzm makiawelizm	0,27 -0,12	5,76*** -2,65**	1,02 1,02	skor. $R^2 = 0,07$ $F(2,431) = 18,36^{***}$
CWB	psychopatia makiawelizm	0,29 0,12	5,90*** 2,38*	1,16 1,16	skor. $R^2 = 0,12$ $F(2,431) = 29,38^{***}$
<i>Wersja II</i>	–	–	–	–	–
Satysfakcja z pracy	zuchwałość bezdusznosc	0,22 -0,13	4,66*** -2,75**	1,01 1,01	skor. $R^2 = 0,05$ $F(2,431) = 13,41^{***}$
Przywiązanie do organizacji	makiawelizm	-0,12	-2,60*	1	skor. $R^2 = 0,01$ $F(1,432) = 6,78^*$
Przywiązanie afektywne	zuchwałość bezdusznosc rozhamowanie makiawelizm	0,15 -0,12 0,14 -0,13	3,14** -2,36* 2,70** -2,41*	1,02 1,25 1,20 1,26	skor. $R^2 = 0,05$ $F(4,429) = 6,27^{***}$
Przywiązanie normatywne	bezdusznosc zuchwałość	-0,14 0,11	-3,03** 2,27*	1,01 1,01	skor. $R^2 = 0,03$ $F(2,431) = 6,49^{**}$
Przywiązanie kontynuacyjne	narcyzm makiawelizm rozhamowanie	-0,12 -0,13 0,10	-2,41* -2,59* 2,02*	1,05 1,14 1,17	skor. $R^2 = 0,03$ $F(3,430) = 4,65^{**}$
OCB	narcyzm bezdusznosc zuchwałość	0,16 -0,23 0,16	2,66** -4,96*** 2,58*	1,76 1,01 1,78	skor. $R^2 = 0,12$ $F(3,430) = 20^{***}$
CWB	rozhamowanie bezdusznosc	0,34 0,12	7,32*** 2,48*	1,11 1,11	skor. $R^2 = 0,15$ $F(2,431) = 39,72^{***}$

Objaśnienia: *Wersja I* – jako zmienne niezależne włączano wskaźniki ogólne cech ciemnej triady: makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii. *Wersja 2* – jako zmienne niezależne włączano wskaźniki ogólne makiawelizmu i narcyzmu oraz wymiary psychopatii, wyodrębnione w ramach koncepcji triarchicznej (bezdusznosc, zuchwałość i rozhamowanie). OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, VIF – czynnik inflacji wariancji, skor. R^2 – skorygowany współczynnik wielokrotnej determinacji R^2 , * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

do równania regresji włączono jego trzy wymiary – zuchwałość, bezdusność i rozhamowanie (wersja II), zazwyczaj inne właściwości osobowościowe pełniły rolę predyktorów. Wyjątek stanowił model, w którym zmienną zależną było przywiązanie do organizacji. W modelu tym bez względu na to, czy uwzględniony został ogólny poziom psychopatii czy jego wymiary, jedynym istotnym predyktorem okazał się makiawelizm. W wersji II modeli w większości przypadków dwa komponenty psychopatii – bezdusność oraz zuchwałość zastąpiły makiawelizm i narcyzm jako predyktory analizowanych zmiennych organizacyjnych.

W modelach regresji, do których jako zmienne niezależne włączano ogólny poziom cech ciemnej triady (wersja I), procent wyjaśnianej wariancji był stosunkowo niski i wynosił od 1% do 12%. Gdy w trakcie budowania równań regresji wzięto pod uwagę oprócz makiawelizmu i narcyzmu również trzy wymiary psychopatii – zuchwałość, bezdusność oraz rozhamowanie (wersja II), odnotowano nieznacznie wyższy procent wyjaśnianej wariancji dla modeli, w których zmiennymi niezależnymi były satysfakcja z pracy, szczegółowe rodzaje przywiązania (afektywne, normatywne, kontynuacyjne), a także zachowania obywatelskie i kontrproduktywne w organizacji. Modele te pozwoliły na wyjaśnienie od 3% do 15% wariancji zmiennej objaśnianej. Bez względu na to, czy analizowano sumaryczny poziom psychopatii czy jego komponenty, dla ogólnego przywiązania do organizacji jedynym istotnym predyktorem był makiawelizm, a procent wyjaśnianej wariancji wynosił 1%. Warto zaznaczyć, że wyższy poziom wyjaśnianej wariancji odnotowano dla OCB i CWB niż dla satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji.

6.4. Postawy wobec pracy a zachowania organizacyjne

Zgodnie z hipotezą drugą (H2) przewidywano, że postawy wobec pracy będą pozytywnie związane z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB), a ujemnie – z zachowaniami kontrproduktywnymi (CWB). W celu weryfikacji postawionej hipotezy w pierwszym kroku dokonano analizy korelacyjnej. Jej wyniki prezentuje tabela 8.

Przeprowadzona analiza korelacji potwierdza występowanie pozytywnych zależności między postawami wobec pracy i zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB). Satysfakcja z pracy, jak również przywiązanie do organizacji oraz jego trzy wymiary (afektywny, normatywny i kontynuacyjny) były dodatnio powiązane z OCB. Otrzymana macierz korelacji odpowiada wynikom uzyskiwanym we wcześniejszych pracach empirycznych, w których testowano zależności między opisywanymi postawami wobec pracy i czynami o charakterze

obywatelskim podejmowanymi w miejscu pracy (Organ, Ryan, 1995; Podsakoff i in., 2000; Williams, Anderson, 1991). Warto zaznaczyć, że w referowanym badaniu współczynnik korelacji najwyższą wartość osiągnął dla przywiązania afektywnego, a najniższą – dla przywiązania kontynuacyjnego. Z wyjątkiem przywiązania afektywnego, skorelowanego z zachowaniami obywatelskimi w organizacji na poziomie umiarkowanym, siła powiązań między analizowanymi postawami wobec pracy a OCB była jednak słaba. Podobne rezultaty w zakresie zależności odnoszących się do przywiązania do organizacji i OCB otrzymał Meyer wraz ze współpracownikami (2002).

Tabela 8

Korelacje (*rho* Spearmana) między postawami wobec pracy a zachowaniami organizacyjnymi

Zmienna	OCB	CWB
Satysfakcja z pracy	0,24***	-0,22***
Przywiązanie do organizacji	0,25***	-0,12*
Przywiązanie afektywne	0,31***	-0,13**
Przywiązanie kontynuacyjne	0,14**	-0,04
Przywiązanie normatywne	0,24***	-0,14**

Objaśnienia: OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Zgodnie z przewidywaniami satysfakcja z pracy była w sposób istotny statystycznie ujemnie powiązana z CWB. Współczynnik korelacji w tym przypadku kształtował się na poziomie zbliżonym do wartości odnotowywanej we wcześniejszych badaniach prowadzonych na populacji amerykańskiej, w których pomiaru CWB dokonywano przy użyciu miar samoobserwacyjnych bądź oceny innych osób (Dalal, 2005; Penney, Spector, 2005). Odnotowano również słabe negatywne, ale znaczące powiązania między przywiązaniem do organizacji, rozpatrywanym w obrębie modelu trójczynnika, i CWB. Zarówno ogólny wskaźnik przywiązania, jak i jego komponenty (afektywny oraz kontynuacyjny) były negatywnie skorelowane z taką formą dobrowolnych zachowań organizacyjnych.

Na kolejnym etapie jako dopełnienie analizy korelacyjnej przeprowadzono analizę regresji wielokrotnej metodą krokową. Jej wyniki pozwoliły na wyciągnięcie zbieżnych wniosków dotyczących kształtu zależności między postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Zbiorcze zestawienie wyników analizy regresji, z uwzględnieniem jedynie istotnych powiązań, przedstawione zostało w tabeli 9.

Tabela 9

Postawy wobec pracy a zachowania organizacyjne –
regresja wieloraka krokowa

Zmienna zależna	Predyktory	β	t	Statystyki modelu
<i>Wersja I</i>	–	–	–	–
OCB	przywiązanie do organizacji satisfakcja z pracy	0,22 0,12	3,79 ^{c)} 1,98 ^{a)}	skor. $R^2 = 0,09$ $F(2,431) = 22,27^c)$
CWB	satisfakcja z pracy	-0,09	-1,95 ^{d)}	skor. $R^2 = 0,01$ $F(1,432) = 29,38^d)$
<i>Wersja II</i>	–	–	–	–
OCB	przywiązanie afektywne	0,34	7,54 ^{c)}	skor. $R^2 = 0,11$ $F(1,432) = 56,88^c)$
CWB	satisfakcja z pracy	-0,09	-1,97 ^{d)}	skor. $R^2 = 0,01$ $F(1,432) = 3,86^d)$

Objaśnienia: *Wersja I* – jako zmienne niezależne włączano satisfakcję z pracy i sumaryczny wskaźnik przywiązania do organizacji. *Wersja 2* – jako zmienne niezależne włączano satisfakcję z pracy oraz komponenty przywiązania: afektywny, normatywny, kontynuacyjny. OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, skor. R^2 – skorygowany współczynnik wielokrotnej determinacji R^2 , ^{a)} $p < 0,05$, ^{b)} $p < 0,01$, ^{c)} $p < 0,001$, ^{d)} $p = 0,05$.

W skonstruowanych modelach regresji rolę zmiennych objaśnianych przyjęły zachowania organizacyjne o charakterze obywatelskim i kontrproduktywnym, a jako predyktory uwzględniono postawy wobec pracy: satisfakcję z pracy i sumaryczny wskaźnik przywiązania do organizacji (*Wersja I*). Gdy zmienną zależną stanowiły zachowania obywatelskie w organizacji (OCB), model wyjaśniał 9% wariancji opisywanej zmiennej: $F(2,431) = 22,27$; $p < 0,001$. Istotnymi predyktorami okazały się zarówno satisfakcja z pracy ($\beta = 0,22$), jak i przywiązanie do organizacji ($\beta = 0,12$). Dla zachowań kontrproduktywnych w organizacji (CWB) model wyjaśniał 1% wariancji ($F(1,432) = 29,38$; $p = 0,05$), a jedynym istotnym predyktorem była satisfakcja z pracy ($\beta = -0,09$). Dla porównania skonstruowano dwa dodatkowe równania regresji, do których jako zmienne objaśniane włączono zachowania organizacyjne, w charakterze predyktorów oprócz satisfakcji z pracy uwzględniono natomiast trzy formy przywiązania: afektywne, normatywne i kontynuacyjne (*Wersja II*). W przypadku OCB skonstruowany model regresji wyjaśniał 11% wariancji, $F(1,432) = 56,88$, $p < 0,001$, a istotny predyktor stanowiło tylko przywiązanie afektywne ($\beta = 0,34$). Z kolei dla CWB model wyjaśniał 1% wariancji: $F(1,432) = 3,86$; $p = 0,05$. Istotnym predyktorem tej zmiennej była satisfakcja z pracy ($\beta = -0,09$).

6.5. Zmienne sytuacyjne jako moderatory relacji między cechami ciemnej triady osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi

Kolejny etap analiz statystycznych polegał na sprawdzeniu, czy wyodrębnione czynniki sytuacyjne (właściwości środowiska pracy) moderują relacje między cechami ciemnej triady osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. W celu weryfikacji trzeciej grupy hipotez badawczych, dotyczących efektów interakcyjnych, przeprowadzono metodą wprowadzania hierarchiczne analizy regresji ze składnikiem interakcyjnym. Przed przystąpieniem do konstruowania równań regresji dokonano centracji włączanych do nich zmiennych (predyktora i moderatora), a następnie każdorazowo utworzono składnik interakcyjny przez pomnożenie wystandaryzowanych wcześniej zmiennych – predyktora i moderatora. W obrębie przeprowadzonych hierarchicznych analiz regresji uwzględniono w pierwszym kroku predyktor (jedną z cech ciemnej triady) i moderator (jeden z czynników sytuacyjnych), a w drugim – interakcję między nimi. Zgodnie z postawionymi hipotezami w analizie włączone zostały jedynie ogólne wskaźniki zmiennych wielowymiarowych – psychopatii i przywiązania do organizacji. W celu uniknięcia błędu współliniowości wykonano odrębne analizy dla każdej cechy ciemnej triady.

6.5.1. Moderatory specyficzne dla postaw

6.5.1.1. Posiadana władza w organizacji jako moderator

W ramach hipotez szczegółowych H3.1a i H3.1b oczekiwano, że posiadana władza w organizacji będzie moderować relacje między trzema cechami ciemnej triady a postawami wobec pracy. Aby zwerifikować postawione hipotezy, przeprowadzono sześć oddzielnych analiz regresji hierarchicznej z efektem interakcyjnym. Do każdego z modeli regresji w pierwszym kroku jako predyktor włączono jedną ze składowych triady (makiawelizm, narcyzm lub psychopatię), a jako moderator – posiadaną władzę w organizacji identyfikowaną z formalnie zajmowanym stanowiskiem – kierowniczym lub szeregowym. W drugim kroku uwzględniono natomiast interakcję wymienionych zmiennych. Zmienną wyjaśnianą stanowiła jedna z badanych postaw wobec pracy (satisfakcja z pracy lub przywiązanie do organizacji). Zbiorcze zestawienie wyników przeprowadzonych analiz dla władzy w charakterze moderatora znajduje się w tabeli 10.

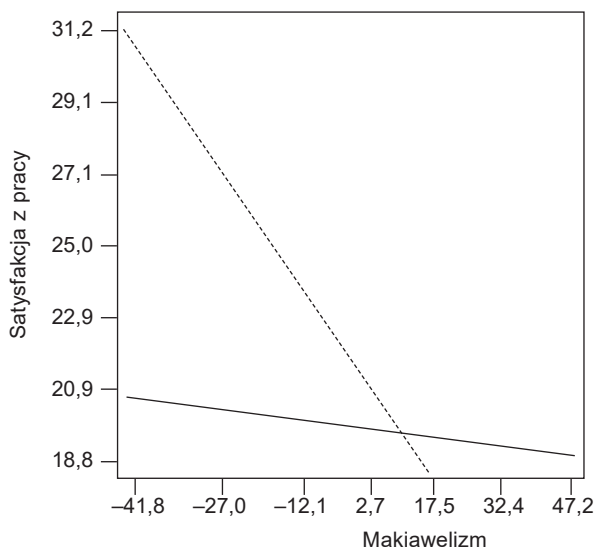
Tabela 10

Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla moderacyjnej roli posiadanej władzy i statusu materialnego w organizacji

Zmienne niezależne	Kryterium					
	satysfakcja z pracy			przywiązanie do organizacji		
	B(SE)	β	skor. R ² (ΔR^2)	B(SE)	β	skor. R ² (ΔR^2)
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,02* (0,02*)	–	–	0,03*** (0,04***)
Makiawelizm (M)	–0,12(0,04)	–0,21**	–	–0,52(0,14)	0,30***	–
Władza (W)	1,00(0,52)	–0,10	–	–4,01(1,66)	–0,12*	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,03** (0,01*)	–	–	0,05*** (0,02**)
M x W	1,36(0,58)	0,19*	–	5,43(1,85)	0,23**	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,02** (0,03**)	–	–	0,02** (0,03**)
Narcyzm (N)	0,06(0,02)	0,19**	–	0,05(0,07)	0,05	–
W	–0,87(0,53)	–0,08	–	–4,96(1,74)	–0,14**	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,03** (0,01)	–	–	0,02** (0,00)
N x W	–0,89(0,48)	–0,13	–	–1,27(1,58)	–0,06	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,01* (0,02*)	–	–	0,02** (0,03**)
Psychopatia	0,03(0,03)	0,06	–	0,01(0,08)	0,01	–
W	–1,15(0,52)	–0,12*	–	–4,60(1,67)	–0,13**	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,02* (0,00)	–	–	0,03** (0,01*)
P x W	0,44(0,36)	0,06	–	2,79(1,15)	0,12*	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,14*** (0,14***)	–	–	0,06*** (0,06***)
Makiawelizm (M)	–0,04(0,02)	–0,08	–	–0,22(0,08)	–0,13**	–
Status materialny (SM)	3,09(0,38)	0,37***	–	6,06(1,29)	0,22***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,13*** (0,00)	–	–	0,06*** (0,00)
M x SM	0,03(0,34)	0,00	–	0,01(1,16)	0,00	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,13*** (0,14***)	–	–	0,04*** (0,05***)
Narcyzm (N)	0,01(0,01)	0,04	–	0,00(0,05)	0,00	–
SM	3,01(0,39)	0,36***	–	6,10(1,31)	0,22***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,13*** (0,00)	–	–	0,05*** (0,01)
N x SM	0,02(0,34)	0,00	–	–1,81(1,14)	–0,08	–

Objaśnienia: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

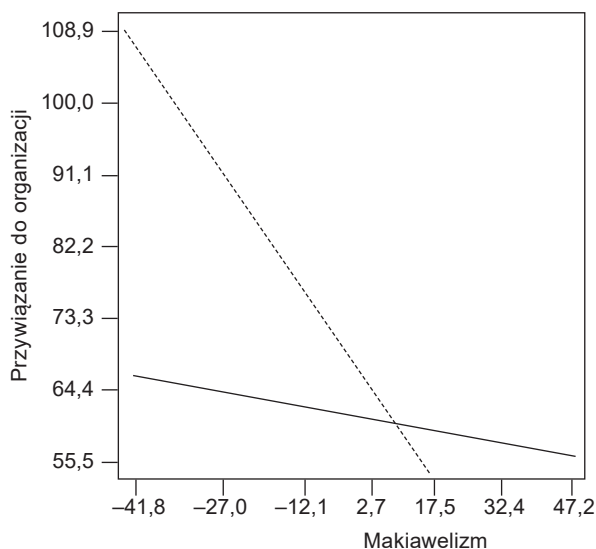
Istotny efekt interakcyjny odnotowano w dwóch równaniach regresji, do których wprowadzono makiawelizm jako predyktor (H3.1a). W modelu, w którym jako zmienną wyjaśnianą przyjęto satysfakcję z pracy, istotnymi elementami okazały się makiawelizm ($\beta = -0,21$; $p < 0,01$) i składnik interakcyjny ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$), którego wprowadzenie do modelu zwiększyło procent wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej o 1% ($\Delta R^2 = 0,01$; $p < 0,05$). Nie odnotowano natomiast istotnego efektu głównego posiadanej władzy w organizacji w odniesieniu do satysfakcji z pracy ($\beta = -0,13$; $p > 0,05$). Cały model był istotny statystycznie ($F(3,429) = 4,69$; $p < 0,01$), a odsetek wyjaśnianej wariancji wynosił zaledwie 3%. Wykonana w kolejnym kroku analiza relacji makiawelizmu z satysfakcją z pracy w podziale na podgrupy ze względu na zajmowane stanowisko (szeregowe *vs* kierownicze) ujawniła, że chociaż dla pracowników szeregowych opisana zależność (podobnie jak sam model regresji) była nieistotna ($\beta = -0,02$; $F(1,375) = 0,16$; $p > 0,05$), to okazała się istotna dla kierujących pracą innych ($\beta = -0,34$; $p = 0,01$). Kierunek odnotowanych powiązań między analizowanymi zmiennymi wśród kadry kierowniczej był ujemny, co oznacza, że w tej grupie wysokiemu poziomowi makiawelizmu towarzyszyła mniejsza satysfakcja z pracy. Model regresji opisujący zależności między makiawelizmem i satysfakcją z pracy w grupie kierowniczej był istotny ($F(1,54) = 7,23$; $p = 0,01$) i wyjaśniał 10,2% wariancji zmiennej zależnej. Graficzną ilustrację uzyskanego efektu interakcyjnego stanowi wykres 1.



Wykres 1. Władza w organizacji (stanowisko szeregowie *vs* kierownicze) jako moderator relacji między makiawelizmem a satysfakcją z pracy

Objaśnienia: — stanowisko szeregowie, --- stanowisko kierownicze.

Gdy zmienną wyjaśnianą stanowiło przywiązanie do organizacji, zarówno makiawelizm ($\beta = 0,30$; $p < 0,001$), jak i władza w organizacji ($\beta = -0,12$; $p < 0,05$) odgrywały rolę wyznaczników przywiązania. Istotna była również interakcja obu wymienionych zmiennych ($\beta = 0,23$; $p < 0,01$), której włączenie do modelu skutkowało podwyższeniem procentu wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej o 2% ($\Delta R^2 = 0,02$; $p < 0,05$). Model ten był dobrze dopasowany do danych ($F(3,429) = 8,40$; $p < 0,001$) i wyjaśniał 5% wariancji. Przeprowadzona analiza regresji w podziale na grupy ze względu na pozycję zajmowaną w hierarchii organizacyjnej pokazała, że zależność makiawelizmu i przywiązania do organizacji jest nieistotna dla pracowników szeregowych ($\beta = -0,07$; $F(1,375) = 1,64$; $p > 0,05$), lecz istotna i ujemna dla osób zajmujących stanowiska kierownicze ($\beta = -0,42$; $p = 0,01$). Ujawniono, że wśród kadry kierowniczej wyższy makiawelizm wiąże się z mniejszym przywiązaniem do organizacji (wykres 2). Model regresji opisujący zależności dla grupy kierowniczej był istotny statystycznie ($F(1,54) = 11,43$; $p = 0,001$) i wyjaśniał 15,9% wariancji zmiennej zależnej.

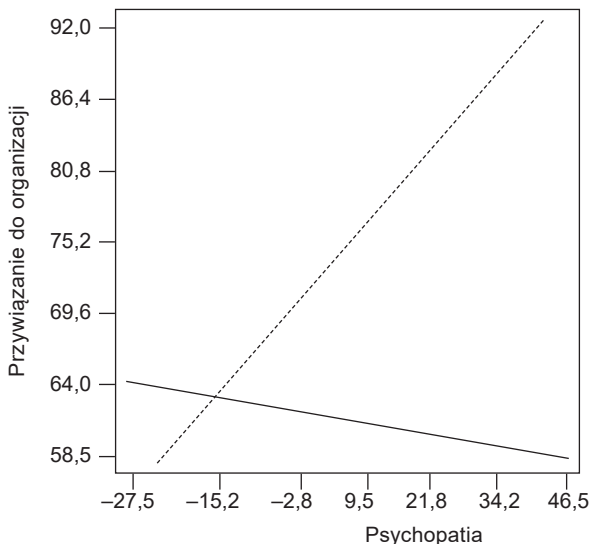


Wykres 2. Władza w organizacji (stanowisko szeregowe vs kierownicze) jako moderator relacji między makiawelizmem a przywiązaniem do organizacji

Objaśnienia: — stanowisko szeregowe, --- stanowisko kierownicze.

W kolejnym kroku sprawdzano, czy zajdzie interakcja psychopatii z posiadaną władzą w organizacji w odniesieniu do dwóch analizowanych postaw wobec pracy. Efekt interakcyjny odnotowano jedynie dla przywiązania do organizacji. Gdy w analizie regresji jako kryterium przyjęto satysfakcję z pracy ($F(3,429) = 3,25$; $p < 0,05$), istotny wyznacznik

satisfakcji stanowiła tylko władza w organizacji ($\beta = -0,12; p < 0,05$). Pozostałe elementy uwzględnione w modelu regresji – psychopatia ($\beta = 0,06; p > 0,05$) i składnik interakcyjny ($\beta = 0,06; p > 0,05$) – były nieistotne statystycznie. W modelu, w którym jako zmienna wyjaśniana posłużyło przywiązanie do organizacji, psychopatia nie okazała się istotnym predyktorem ($\beta = 0,01; p > 0,05$). Ujawniono natomiast istotny statystycznie efekt główny posiadanej władzy w organizacji dla przywiązania ($\beta = -0,13; p < 0,01$) oraz interakcję psychopatii z władzą ($\beta = 0,12; p < 0,05$). Model cechowało dobre dopasowanie do danych ($F(3,429) = 5,68; p = 0,01$; skorygowane $R^2 = 0,03$), a po wprowadzeniu składnika interakcyjnego nastąpił nieznaczny przyrost R^2 ($\Delta R^2 = 0,01; p > 0,05$). W dalszej kolejności sprawdzono, na czym polega opisany wcześniej efekt interakcyjny. W tym celu dokonano analizy powiązań psychopatii z przywiązaniem do organizacji w podziale na dwie podgrupy, przyjmując jako kryterium piastowane stanowisko (szeregowe lub kierownicze), traktowane jako przejaw władzy w organizacji. W grupie obejmującej pracowników szeregowych nie odnotowano istotnej zależności psychopatii z przywiązaniem do organizacji ($\beta = -0,04; F(1,375) = 0,66; p > 0,05$). Z kolei wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze wykazano, że wyższemu poziomowi psychopatii towarzyszy większe przywiązanie do organizacji ($\beta = 0,28; p < 0,05$). Model regresji dla tej podgrupy pracowników był istotny statystycznie ($F(1,54) = 4,48; p < 0,05$) i wyjaśniał 6% wariancji. Otrzymany efekt interakcyjny obrazuje wykres 3.



Wykres 3. Władza w organizacji (stanowisko szeregowie vs kierownicze) jako moderator relacji między psychopatią a przywiązaniem do organizacji

Objaśnienia: — stanowisko szeregowie, --- stanowisko kierownicze.

Przywołane dane badawcze nie pozwalają na potwierdzenie hipotezy H3.1a. Chociaż sprawowana władza moderowała relacje między makiawelizmem i oboma uwzględnionymi w badaniu rodzajami postaw wobec pracy, a także była moderatorem zależności między psychopatią i przywiązaniem do organizacji, to kierunek moderacji okazał się odwrotny od oczekiwanego. Spodziewano się, że relacje makiawelizmu i psychopatii z postawami wobec pracy będą słabsze dla osób mających władzę i silniejsze dla tych, którzy jej nie mają. Kierunek otrzymanych powiązań okazał się jednak przeciwny niż zakładany.

Nie wykazano natomiast interakcji narcyzmu z władzą w organizacji względem postaw wobec pracy (H3.1b). W modelu regresji, w którym zmienną wyjaśnianą stanowiła satysfakcja z pracy ($F(3,429) = 4,85$; $p < 0,01$), jedyny istotny predyktor stanowił narcyzm ($\beta = 0,19$; $p < 0,01$), podczas gdy władza w organizacji ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$) i składnik interakcyjny ($\beta = -0,13$; $p > 0,05$) nie okazały się znaczące dla satysfakcji z pracy. W przypadku gdy jako kryterium przyjęto przywiązanie do organizacji ($F(3,429) = 3,89$; $p < 0,01$), istotną składową modelu regresji była władza w organizacji ($\beta = 0,37$; $p < 0,001$) przy braku istotności narcyzmu ($\beta = 0,05$; $p > 0,05$) oraz jego interakcji ze zmienną władza ($\beta = -0,06$; $p > 0,05$). Wynik ten pozwala na odrzucenie hipotezy H3.1b, że sprawowana władza moderuje relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.

6.5.1.2. Status materialny w organizacji jako moderator

W celu sprawdzenia, czy zachodzi moderacyjny efekt postrzeganego statusu materialnego w organizacji, zostały przeprowadzone cztery odrębne analizy moderacji, w których zmienną niezależną była cecha osobowości (makiawelizm lub narcyzm), moderatorem był status materialny, a zmienną zależną stanowiła postawa wobec pracy (satysfakcja z pracy lub przywiązanie do organizacji). W odniesieniu do żadnego ze skonstruowanych modeli nie odnotowano efektu interakcyjnego. Podsumowanie wyników wykonanych analiz zawiera zaprezentowana wcześniej tabela 10. W nawiązaniu do postawionych hipotez (H3.2a oraz H3.2b), akcentujących dominację orientacji materialistycznej wśród osób z wysokim poziomem makiawelizmu i narcyzmu, zaprezentowano wyniki analizy regresji dla moderacyjnej roli statusu materialnego w organizacji wyłącznie w odniesieniu do wymienionych dwóch komponentów ciemnej triady.

Dwa modele służyły weryfikacji hipotezy H3.2a, zgodnie z którą przewidywano, że status materialny będzie moderować relacje między

makiawelizmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji. W pierwszym modelu istotny okazał się efekt główny statusu materialnego ($\beta = 0,37$; $p < 0,001$) na satysfakcję z pracy, traktowaną jako kryterium. Nieistotne były natomiast efekt główny makiawelizmu ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$) i składnik interakcyjny ($\beta = 0,00$; $p > 0,05$). Model ten był istotny statystycznie ($F(3, 430) = 23,18$; $p < 0,001$), a wprowadzenie składnika interakcyjnego nie poprawiło w sposób znaczący procentu wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$). W drugim modelu, odnoszącym się do hipotezy H3.2a, makiawelizm potraktowano jako predyktor, status materialny – jako moderator, a przywiązanie do organizacji – jako kryterium. Ujawniono istotny efekt główny makiawelizmu ($\beta = -0,13$; $p < 0,01$) i statusu materialnego ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$). Interakcja makiawelizmu ze statusem materialnym nie okazała się jednak znacząca ($\beta = 0,00$; $p > 0,05$). Opisany model z efektem moderacyjnym był istotny ($F(3,430) = 9,83$; $p < 0,01$), chociaż nie odnotowano przyrostu R^2 po uwzględnieniu składnika interakcyjnego ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$). Tym samym otrzymane rezultaty nie pozwalają na przyjęcie hipotezy H3.2a.

W następnej kolejności testowano hipotezę H3.2b, zgodnie z którą status materialny miał moderować relacje między makiawelizmem a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji. W tym celu skonstruowano dwa modele regresji hierarchicznej z efektem interakcyjnym. Dla pierwszego modelu jako kryterium przyjęto satysfakcję z pracy, jako predyktor – narcyzm, a jako moderator – status materialny. Jedyńm istotnym składnikiem modelu okazał się status materialny ($\beta = 0,36$; $p < 0,001$), natomiast narcyzm ($\beta = 0,04$; $p > 0,05$) i jego interakcja ze statusem materialnym ($\beta = 0,00$; $p > 0,05$) były nieistotne. Cały model wykazywał dobre dopasowanie do danych ($F(3,430) = 22,39$; $p < 0,001$), ale wprowadzenie do niego składnika interakcyjnego nie spowodowało istotnej zmiany R^2 ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$). Podobnie jak w poprzedniej analizie, również w drugim modelu regresji uwzględniony został narcyzm w charakterze zmiennej wyjaśniającej, a status materialny – moderatora. W tym jednak przypadku poszukiwano interakcji obu zmiennych dla przywiązania do organizacji. W przeprowadzonej analizie status materialny ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$) okazał się wyznacznikiem przywiązania do organizacji. Nieistotne jako elementy równania regresji były natomiast narcyzm ($\beta = 0,00$; $p > 0,05$) i składnik interakcyjny ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$). Wprowadzenie do modelu składnika interakcyjnego nie doprowadziło do istotnej zmiany R^2 ($\Delta R^2 = 0,01$; $p > 0,05$), chociaż sam model okazał się istotny statystycznie ($F(3,430) = 8,12$; $p < 0,001$). Otrzymane wyniki przemawiają zatem za odrzuceniem hipotezy H3.2b.

6.5.2. Moderatory specyficzne dla zachowań

6.5.2.1. Ograniczenia organizacyjne jako moderator

Hipoteza H3.3 przewidywała, że postrzegane ograniczenia organizacyjne będą moderować relację między narcyzmem a CWB w taki sposób, że stanie się ona silniejsza w przypadku wysokiego poziomu ograniczeń organizacyjnych i słabsza, gdy będzie on niski. W celu odpowiedzi na pytanie o efekt interakcyjny skonstruowano pojedynczy model regresji hierarchicznej, w którym jako kryterium przyjęto CWB. Wyniki przeprowadzonej analizy zamieszczone zostały w tabeli 11.

Tabela 11

Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla moderacyjnej roli postrzeganych ograniczeń organizacyjnych

Zmienne niezależne	Kryterium		
	CWB		
	B(SE)	β	skor. R^2 (ΔR^2)
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,08*** (0,09***)
Narcyzm (N)	0,08(0,04)	0,11*	–
Ograniczenia organizacyjne (O)	0,50(0,09)	0,26***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,09*** (0,01)
N x O	1,30(0,83)	0,07	–

Objaśnienia: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Wprowadzone w pierwszym kroku narcyzm ($\beta = 0,11$; $p < 0,05$) i ograniczenia organizacyjne ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$) okazały się istotnymi składnikami opisywanego równania regresji. Chociaż model ze składnikiem interakcyjnym był dobrze dopasowany do danych: $F(3, 430) = 14,45$; $p < 0,001$, to odnotowana zmiana R^2 dla interakcji narcyzmu i ograniczeń organizacyjnych okazała się nieistotna statystycznie ($\Delta R^2 = 0,01$; $p > 0,05$), a sam składnik interakcyjny, uwzględniony w drugim kroku, nie pozwalał w sposób znaczący na przewidywanie CWB ($\beta = 0,07$; $p > 0,05$). Otrzymany wynik pozwala zatem na odrzucenie hipotezy H3.3, zgodnie z którą postrzegane ograniczenia organizacyjne są moderatorem relacji między narcyzmem a CWB.

6.5.2.2. Postrzegana polityka organizacyjna jako moderator

W kolejnym kroku testowano hipotezę szczegółową H3.4, dotyczącą moderacyjnej roli postrzeganej polityki organizacyjnej (POP).

Tabela 12

Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla moderacyjnej roli postrzeganej polityki organizacyjnej (POP), konfliktu interpersonalnego w organizacji (KI) i wymiany między przełożonym a podwładnym (LMX)

Zmienne niezależne	Kryterium					
	OCB			CWB		
	B(SE)	β	skor. R^2 (ΔR^2)	B(SE)	β	skor. R^2 (ΔR^2)
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,00 (0,01)	–	–	0,07*** (0,07***)
Makiawelizm (M)	–0,11(0,06)	–0,09	–	0,27(0,06)	0,20***	–
POP	0,01(0,09)	0,01	–	0,30(0,09)	0,15**	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,00 (0,00)	–	–	0,07*** (0,01)
M × POP	0,21(0,64)	0,02	–	1,10(0,69)	0,08	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,01 (0,01)	–	–	0,09*** (0,09***)
Makiawelizm (M)	–0,09(0,06)	–0,07	–	0,26(0,06)	0,20***	–
Konflikt interspers.(KI)	–0,10(0,29)	–0,02	–	1,30(0,31)	0,20***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,02** (0,02**)	–	–	0,09*** (0,00)
M × KI	–1,83(0,64)	–0,14**	–	0,67(0,69)	0,05	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,06*** (0,06***)	–	–	0,06*** (0,07***)
Narcyzm (N)	0,17(0,03)	0,25***	–	0,10(0,04)	0,13**	–
KI	–0,28(0,28)	–0,05	–	1,49(0,31)	0,23***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,06*** (0,00)	–	–	0,07*** (0,01*)
N × KI	–0,52(0,66)	–0,04	–	1,49(0,73)	0,10*	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,05*** (0,05***)	–	–	0,07*** (0,07***)
Makiawelizm (M)	–0,10(0,06)	–0,08	–	0,28(0,06)	0,21***	–
LMX	0,52(0,12)	0,20***	–	–0,44(0,13)	–0,16**	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,04*** (0,00)	–	–	0,08*** (0,01)
M × LMX	–0,22(0,70)	–0,01	–	–1,43(0,77)	–0,09	–
<i>Krok 1.</i>	–	–	0,09*** (0,09***)	–	–	0,05*** (0,05***)
Narcyzm (N)	0,15(0,03)	0,23***	–	0,13(0,04)	0,17***	–
LMX	0,43(0,12)	0,17***	–	–0,53(0,14)	–0,19***	–
<i>Krok 2.</i>	–	–	0,09*** (0,00)	–	–	0,05*** (0,00)
N × LMX	–0,37(0,68)	–0,03	–	–0,70(0,77)	–0,04	–

Objaśnienia: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Przewidywano, że POP będzie moderować relacje między makiawelizmem a oboma formami uwzględnianych w badaniu zachowań organizacyjnych (OCB i CWB) w taki sposób, że relacje te będą silniejsze dla wysokiego poziomu POP, a słabsze dla niskiego poziomu POP. Aby zweryfikować postawioną hipotezę, skonstruowano dwa równania regresji, do których w pierwszym kroku włączono makiawelizm oraz POP, a w drugim – interakcję między makiawelizmem a POP. W pierwszym modelu regresji jako zmienną wyjaśnianą przyjęto OCB, natomiast w drugim – CWB. Uzyskane rezultaty, zaprezentowane w tabeli 12., nie pozwoliły na potwierdzenie hipotezy H3.4 mówiącej o tym, że POP moderuje relacje między makiawelizmem a OCB i CWB.

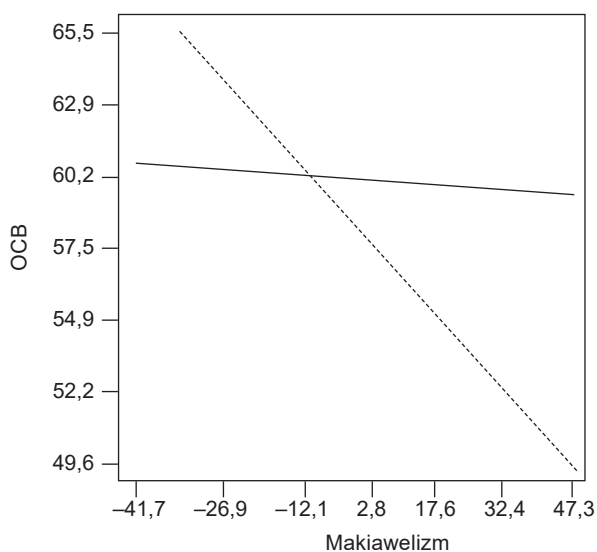
W modelu analizy regresji, w którym jako kryterium przyjęto OCB, nieistotne okazały się zarówno makiawelizm ($\beta = -0,09$; $p > 0,05$) oraz POP ($\beta = 0,01$; $p > 0,05$), jak i składnik interakcyjny ($\beta = 0,02$; $p > 0,05$). Opisany model nie wykazywał dobrego dopasowania do danych: $F(3, 430) = 1,16$; $p > 0,05$, podczas gdy dla modelu, w którym zmienne wyjaśniane stanowiły CWB, makiawelizm ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$) i POP ($\beta = 0,15$; $p < 0,01$) były istotnymi predyktorami przy braku istotności ich interakcji ($\beta = 0,08$; $p > 0,05$). Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($F(3, 430) = 12,28$; $p < 0,001$), ale wprowadzenie do niego składnika interakcyjnego nie poprawiło w znaczący sposób procentu wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej ($\Delta R^2 = 0,01$; $p > 0,05$).

6.5.2.3. Konflikt interpersonalny w miejscu pracy jako moderator

Zgodnie z postawioną hipotezą H3.5 postrzegany konflikt interpersonalny w miejscu pracy miał moderować relacje między dwoma składowymi ciemnej triady (makiawelizmem i narcyzmem) a zachowaniami organizacyjnymi (OCB i CWB). Oczekiwano, że relacje te będą silniejsze dla wysokiego poziomu konfliktu interpersonalnego, a słabsze, gdy będzie on niski. Testując hipotezę dotyczącą moderacyjnej roli konfliktu interpersonalnego, zbudowano cztery odrębne równania regresji z efektem interakcyjnym (zob. tabelę 12.).

W pierwszym ujęto makiawelizm jako predyktor, konflikt interpersonalny – jako moderator, a OCB – jako zmienną wyjaśnianą. Ujawniono brak zależności między makiawelizmem i OCB ($\beta = -0,07$; $p > 0,05$), a także między konfliktem interpersonalnym a OCB ($\beta = -0,02$;

$p > 0,05$). Dla OCB istotny okazał się natomiast efekt interakcyjny makiawelizmu z konfliktem interpersonalnym ($\beta = -0,14$; $p < 0,01$). Model uwzględniający efekt interakcyjny był istotny statystycznie ($F(3, 430) = 4,07$; $p < 0,01$) i wyjaśniał 2% wariancji. Włączenie do niego składnika interakcyjnego istotnie poprawiło procent wyjaśnianej wariancji OCB o 2% ($p < 0,01$). W dalszej kolejności analizowano związek między makiawelizmem i OCB w dwóch podgrupach, utworzonych w zależności od nasilenia (wysokiego lub niskiego) postrzeganego konfliktu interpersonalnego w organizacji (podział według mediany). Dla niskiego poziomu konfliktu makiawelizm nie był powiązany z OCB ($\beta = 0,00$; $F(1, 246) = 0,00$; $p > 0,05$), natomiast dla wysokiego poziomu konfliktu taka zależność okazała się znacząca ($\beta = -0,19$; $p = 0,01$), a skonstruowany model regresji był istotny ($F(1, 184) = 6,82$; $p = 0,01$) i wyjaśniał 3% wariancji. Jak pokazuje wykres 4., w warunkach wysokiego nasilenia konfliktu w organizacji wysoki makiawelizm wiąże się z niskim poziomem OCB.



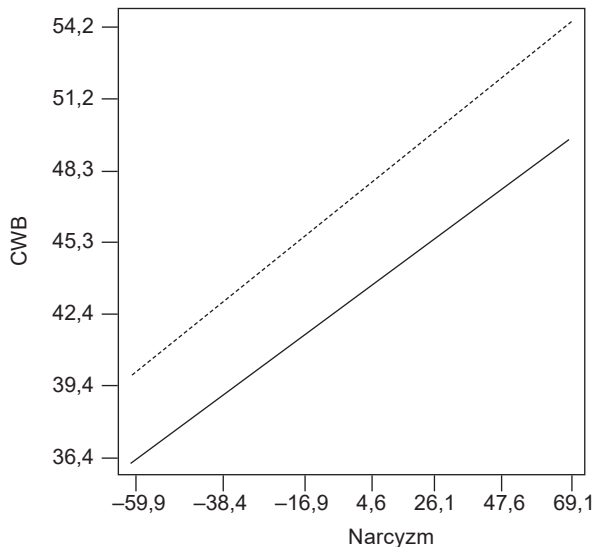
Wykres 4. Konflikt interpersonalny w organizacji jako moderator relacji między makiawelizmem a zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB)

Objaśnienia: — niski konflikt, --- wysoki konflikt.

W drugim modelu regresji, skonstruowanym w celu przetestowania hipotezy H3.7, makiawelizm traktowano jako zmienną wyjaśniającą, a konflikt interpersonalny – jako moderator. W tym jednak wypadku jako zmienną wyjaśnianą przyjęto CWB. Efekty główne

makiawelizmu ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$) i konfliktu interpersonalnego ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$) na CWB były istotne. Wbrew przewidywaniom interakcja między tymi dwoma zmiennymi nie została odnotowana ($\beta = 0,05$; $p > 0,05$). Cały model był istotny statystycznie ($F(3, 430) = 14,53$; $p < 0,001$) i wyjaśniał 9% wariancji. Uwzględnienie w nim składnika interakcyjnego nie przyczyniło się do zmiany R^2 ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$).

W trzecim modelu potraktowano narcyzm jako zmienną wyjaśniającą, konflikt interpersonalny zaś – jako moderator. Jako kryterium przyjęto OCB. Narcyzm okazał się istotnym predyktorem OCB ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$). Zarówno konflikt interpersonalny ($\beta = -0,05$; $p > 0,05$), jak i jego interakcja z narcyzmem ($\beta = -0,04$; $p > 0,05$) nie osiągnęły jednak poziomu istotności statystycznej. Model ze składnikiem interakcyjnym był dobrze dopasowany do danych ($F(3, 430) = 10,28$; $p < 0,001$) i wyjaśniał 6% wariancji zmiennej zależnej. Wprowadzenie interakcji narcyzmu i konfliktu interpersonalnego nie doprowadziło do istotnej zmiany R^2 ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$).



Wykres 5. Konflikt interpersonalny w organizacji jako moderator relacji między narcyzmem a zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB)

Objaśnienia: — niski konflikt, --- wysoki konflikt.

W czwartym modelu regresji zmienną wyjaśniającą był ponownie narcyzm, a moderatorem – konflikt interpersonalny. Tym razem zmienną wyjaśnianą stanowiły CWB. Istotnymi predyktorami CWB okazały się wszystkie składniki modelu: narcyzm ($\beta = 0,13$; $p < 0,01$),

konflikt interpersonalny ($\beta = 0,23$; $p < 0,001$) oraz ich interakcja ($\beta = 0,10$; $p < 0,05$). Model z efektem interakcyjnym był istotny statystycznie i wyjaśniał 7% wariacji CWB ($F(3, 430) = 12,07$; $p < 0,001$). Włączenie do niego składnika interakcyjnego w marginalny sposób zwiększyło procent wyjaśnianej wariacji zmiennej zależnej ($\Delta R^2 = 0,01$; $p < 0,05$). Aby wyjaśnić charakter ujawnionego efektu interakcyjnego, dokonano analizy powiązań narcyzmu z CWB z podziałem na dwie podgrupy (wysoki/niski konflikt interpersonalny w organizacji). Zależność narcyzmu z CWB była dodatnia zarówno w warunkach niskiego ($\beta = 0,14$; $F(1, 246) = 4,56$; $p = 0,03$), jak i wysokiego natężenia konfliktu ($\beta = 0,14$; $p = 0,06$), w którego przypadku model okazał się marginalnie istotny ($F(1, 184) = 3,61$; $p = 0,06$). Obydwa modele regresji wyjaśniały zaledwie 2% wariacji zmiennej zależnej. Jak pokazuje wykres 5., niezależnie od poziomu raportowanego narcyzmu nasilenie CWB było większe w sytuacji wysoce konfliktowej.

6.5.2.4. Wymiana między przełożonym a podwładnym jako moderator

Zgodnie z ostatnią spośród postawionych hipotez szczegółowych – H3.6 postrzegana wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX) powinna moderować relacje między makiawelizmem i narcyzmem a CWB i OCB. Oczekiwano, że zależności obydwu ciemnych cech osobowości z wymienionymi zachowaniami organizacyjnymi okażą się silniejsze dla niskiej i słabsze dla wysokiej LMX. Analogicznie do sposobu testowania poprzednich hipotez szczegółowych utworzono cztery modele regresji hierarchicznej, do których w pierwszym kroku wprowadzono cechy osobowości (makiawelizm lub narcyzm) oraz LMX, a w drugim – składnik interakcyjny (makiawelizm/narcyzm \times LMX). Rolę zmiennych wyjaśnianych odgrywały zachowania organizacyjne (OCB lub CWB). Wyniki przeprowadzonych analiz regresji zestawiono w tabeli 13.

Żaden ze skonstruowanych modeli nie ujawnił istotnego efektu moderacyjnego, nie pozwalając tym samym na przyjęcie postawionej hipotezy H3.6. Pierwszy z dwóch modeli dla OCB jako kryterium pokazuje brak istotności statystycznej makiawelizmu ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$) i składnika interakcyjnego ($\beta = -0,01$; $p > 0,05$) przy jednoczesnej istotnej zależności między LMX i OCB ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$). Drugi model, w którym jako kryterium przyjęto OCB, ujawnił znaczące dodatnie relacje narcyzmu ($\beta = 0,23$; $p < 0,001$) i LMX ($\beta = 0,17$;

$p < 0,001$) z OCB, a także brak istotnego efektu interakcyjnego ($\beta = -0,03$; $p > 0,05$). Obydwa modele były dobrze dopasowane do danych (dla makiawelizmu jako predyktora: $F(3, 430) = 7,45$; $p < 0,001$; dla narcyzmu jako predyktora: $F(3, 430) = 14,42$; $p < 0,001$), ale zmiana R^2 dla interakcji makiawelizmu z LMX, a także narcyzmu z LMX w obydwu przypadkach nie była istotna statystycznie ($\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$). W dwóch kolejnych modelach, w których zmienną wyjaśnianą stanowiły CWB, istotne okazały się efekty główne, odpowiednio: w modelu I – makiawelizmu ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$) i LMX ($\beta = -0,16$; $p < 0,01$) oraz w modelu II – narcyzmu ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$) i LMX ($\beta = 0,17$; $p < 0,001$) przy braku istotności składnika interakcyjnego (model I: $\beta = -0,09$; $p > 0,05$; model II: $\beta = -0,04$; $p > 0,05$). Chociaż modele z efektem interakcyjnym były dobrze dopasowane do danych (model I: $F(3,430) = 12,68$; $p < 0,001$; model II: $F(3,430) = 8,53$; $p < 0,001$), to przyrost R^2 nie okazał się istotny statystycznie (model I: $\Delta R^2 = 0,01$; $p > 0,05$; model II: $\Delta R^2 = 0,00$; $p > 0,05$).

6.5.3. Moderatory uniwersalne dla postaw i zachowań

6.5.3.1. Naruszenie kontraktu psychologicznego jako moderator

Kolejna grupa hipotez szczegółowych przewidywała interakcję między postrzeganym naruszeniem kontraktu psychologicznego a wszystkimi składowymi ciemnej triady w odniesieniu do postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Hipoteza H3.7a oparta była na założeniu, że naruszenie kontraktu psychologicznego będzie moderować zależności między makiawelizmem i psychopatią a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB w taki sposób, że relacje te okażą się silniejsze dla wysokiego poziomu moderatora i słabsze – dla niskiego. Skonstruowano serię ośmiu równań regresji z efektem interakcyjnym (dwie cechy osobowości jako predyktory \times naruszenie kontraktu psychologicznego jako moderator). Wyniki przeprowadzonych analiz, w których testowano moderacyjną rolę naruszenia kontraktu psychologicznego, zawiera tabela 13.

Wszystkie modele regresji (z wyjątkiem dwóch, w których zmienną wyjaśnianą stanowiły OCB) były dobrze dopasowane do danych. W modelach, które okazały się istotne statystycznie, naruszenie

kontraktu okazało się istotnym wyznacznikiem zmiennej zależnej: satysfakcji z pracy, przywiązania do organizacji i CWB. Dodatkowo makiawelizm był istotnym składnikiem w dwóch modelach regresji jako predyktor przywiązania do organizacji i CWB, a psychopatia w jednym – jako predyktor CWB. Dla żadnego z modeli nie odnotowano istotnego efektu interakcyjnego. Uzyskane rezultaty pozwalają zatem na odrzucenie hipotezy H3.7a, mówiącej o zachodzeniu interakcji między makiawelizmem/psychopatią a postrzeganym naruszeniem kontraktu psychologicznego w odniesieniu do opisywanych postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych.

W kolejnym kroku testowano hipotezę szczegółową H3.7b, zgodnie z którą postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego miałyby moderować relacje między narcyzmem a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB. Oczekiwano silniejszych zależności między narcyzmem i postawami wobec pracy dla niskiego poziomu naruszenia kontraktu i słabszych – dla wysokiego. Spodziewano się również, że relacje między narcyzmem a zachowaniami organizacyjnymi będą silniejsze, gdy postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego okaże się wysokie, i słabsze, gdy będzie ono niskie. Przeprowadzono cztery analizy regresji uwzględniające efekt interakcyjny (narcyzm jako predyktor x naruszenie kontraktu psychologicznego jako moderator), w których jako zmienną wyjaśnianą przyjęto odpowiednio satysfakcję z pracy, przywiązanie do organizacji, OCB i CWB. Istotne okazały się wszystkie cztery modele. Najwyższy procent wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej (31%) odnotowano dla modelu, w którym kryterium stanowiła satysfakcja z pracy. W trzech spośród czterech przywołanych modeli (z kryterium w postaci satysfakcji z pracy, przywiązania do organizacji i CWB) istotnym składnikiem było naruszenie kontraktu psychologicznego. Narcyzm odgrywał rolę istotnego predyktora w trzech modelach (dla satysfakcji z pracy, OCB i CWB jako kryterium). W żadnym modelu nie nastąpiła istotna interakcja naruszenia kontraktu psychologicznego z narcyzmem, co pozwala na odrzucenie hipotezy H3.7b.

Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla moderacyjnej roli naru

Zmienne niezależne	Kryterium				
	Satysfakcja z pracy			przywiązanie do	
	<i>B</i> (<i>SE</i>)	β	skor. R^2 (ΔR^2)	<i>B</i> (<i>SE</i>)	β
<i>Krok 1.</i>	F(2,431) = 96,11***		0,31*** (0,31***)	F(2,431) = 29,48***	
M	-0,02(0,02)	-0,04	-	-0,19(0,08)	-0,11*
NKP	-0,81(0,06)	-0,55***	-	-1,55(0,22)	-0,33***
<i>Krok 2.</i>	F(3,430) = 63,94***		0,30*** (0,00)	F(3,430) = 19,64***	
M × NKP	-0,04(0,27)	-0,01	-	-0,30(1,00)	-0,01
<i>Krok 1.</i>	F(2,431) = 99,49***		0,31*** (0,32***)	F(2,431) = 26,50***	
N	0,03(0,01)	0,10*	-	0,02(0,05)	0,02
NKP	-0,80(0,06)	-0,55***	-	-1,51(0,22)	-0,32***
<i>Krok 2.</i>	F(3,430) = 66,30***		0,31*** (0,00)	F(3,430) = 18,93***	
N × NKP	-0,13(0,26)	-0,02	-	-1,77(0,95)	-0,09
<i>Krok 1.</i>	F(2,431) = 97,20***		0,31*** (0,31***)	F(2,431) = 26,43***	
P	0,03(0,02)	0,06	-	0,02(0,08)	0,01
NKP	-0,81(0,06)	-0,55***	-	-1,51(0,22)	-0,32***
<i>Krok 2.</i>	F(3,430) = 65,01***		0,31*** (0,00)	F(3,430) = 18,88***	
P × NKP	-0,23(0,26)	-0,04	-	-1,77(0,95)	-0,09
<i>Krok 1.</i>	F(2,431) = 45,70***		0,17*** (0,18***)	F(2,431) = 18,12***	
M	-0,03(0,02)	-0,05	-	-0,19(0,08)	0,11*
A	1,11(0,12)	0,42***	-	2,21(0,40)	0,26***
<i>Krok 2.</i>	F(3,430) = 32,18***		0,18*** (0,01*)	F(3,430) = 13,19***	
M × A	-0,68(0,32)	-0,09*	-	-1,98(1,11)	-0,08

Tabela 13

szenia kontraktu psychologicznego i autonomii w organizacji

organizacji	OCB			CWB		
skor. R^2 (ΔR^2)	$B(SE)$	β	skor. R^2 (ΔR^2)	$B(SE)$	β	skor. R^2 (ΔR^2)
0,12*** (0,12***)	F(2,431) = 1,97		0,00 (0,01)	F(2,431) = 21,41***		0,09*** (0,09***)
-	-0,10(0,06)	-0,09	-	0,29(0,06)	0,22***	-
-	0,13(0,16)	0,04	-	0,74(0,17)	0,21***	-
0,11*** (0,00)	F(3,430) = 1,47		0,00 (0,00)	F(3,430) = 15,27***		0,09*** (0,01)
-	0,49(0,72)	0,03	-	1,28(0,77)	0,08	-
0,11*** (0,11***)	F(2,431) = 15,03***		0,06*** (0,07***)	F(2,431) = 15,50***		0,06*** (0,07***)
-	0,17(0,03)	0,26***	-	0,11(0,04)	0,15**	-
-	0,11(0,15)	0,03	-	0,77(0,17)	0,22***	-
0,11*** (0,01)	F(3,430) = 10,51***		0,06*** (0,00)	F(3,430) = 10,52***		0,06*** (0,00)
-	0,79(0,66)	0,06	-	0,56(0,73)	0,04	-
0,11*** (0,11***)	F(2,431) = 1,51		0,00 (0,01)	F(2,431) = 39,45***		0,15*** (0,16***)
-	0,09(0,06)	0,08	-	0,43(0,06)	0,33***	-
-	0,09(0,16)	0,03	-	0,76(0,16)	0,21***	-
0,11*** (0,01)	F(3,430) = 1,44		0,00 (0,00)	F(3,430) = 26,87***		0,15*** (0,00)
-	0,79(0,69)	0,06	-	0,89(0,71)	0,06	-
0,07*** (0,08***)	F(2,431) = 13,22***		0,05*** (0,06***)	F(2,431) = 12,29***		0,05*** (0,05***)
-	-0,09(0,06)	-0,08	-	0,29(0,06)	0,22***	-
-	1,32(0,28)	0,23***	-	-0,44(0,31)	-0,07	-
0,08*** (0,01)	F(3,430) = 8,85***		0,05*** (0,00)	F(3,430) = 8,50***		0,05*** (0,00)
-	-0,31(0,77)	-0,02	-	-0,81(0,85)	-0,05	-

Objaśnienia: M – makiawelizm, N – narcyzm, P – psychopatia, NKP – naruszenie kontraktu psychologicznego, A – autonomia, OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

6.5.3.2. Autonomia w miejscu pracy jako moderator

Zgodnie z hipotezą H3.8 spodziewano się, że autonomia (poczucie kontroli) w środowisku pracy będzie moderować zależności między makiawelizmem a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, CWB i OCB. Zakładano, że powiązania makiawelizmu z wymienionymi zmiennymi organizacyjnymi okażą się silniejsze dla niskiego poziomu autonomii i słabsze dla wysokiego. Aby zweryfikować postawioną hipotezę, przeprowadzono serię czterech analiz hierarchicznych z efektem interakcyjnym dla makiawelizmu traktowanego jako predyktor i postrzeganej autonomii uwzględnianej jako moderator. Wyniki prezentuje tabela 13.

W pierwszym modelu zmienną wyjaśnianą stanowiła satysfakcja z pracy. Makiawelizm nie okazał się istotnym predyktorem satysfakcji z pracy ($\beta = -0,05$; $p < 0,05$). Istotnymi wyznacznikami satysfakcji z pracy były natomiast konflikt interpersonalny ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$) i składnik interakcyjny ($\beta = -0,09$; $p < 0,05$). Zgodnie z oczekiwaniami model prezentował dobre dopasowanie do danych ($F(3, 430) = 32,18$; $p < 0,001$) i wyjaśniał 18% wariancji. Składnik interakcyjny nieznacznie podwyższał procent wyjaśnianej wariancji ($\Delta R^2 = 0,01$; $p < 0,05$). W kolejnym kroku wykonano analizę powiązań makiawelizmu z satysfakcją z pracy w dwóch podgrupach, wyodrębnionych na podstawie poziomu postrzeganej autonomii w miejscu pracy: wysoka autonomia *vs* niska autonomia (podział według mediany). Zależności te nie były jednak istotne statystycznie dla pracowników mających zarówno wysoki ($\beta = -0,10$; $p > 0,05$), jak i niski poziom autonomii w organizacji ($\beta = -0,05$; $p > 0,05$). Co więcej, otrzymanych modeli regresji nie cechowało dobre dopasowanie do danych (dla wysokiej autonomii: $F(1, 161) = 1,49$; $p > 0,05$; dla niskiej autonomii: $F(1, 269) = 0,55$; $p > 0,05$). Wynik ten podważa zatem hipotezę, że autonomia w środowisku pracy moderuje relacje między makiawelizmem a przywiązaniem do organizacji.

Pozostałe trzy modele regresji, w których testowano moderacyjną rolę autonomii w miejscu pracy, również nie potwierdziły interakcji makiawelizmu z autonomią. I tak, w drugim modelu służącym weryfikacji hipotezy H3.8 jako kryterium przyjęto przywiązanie do organizacji. Cały model ($F(3, 430) = 13,19$; $p < 0,001$) i jego dwa składniki – makiawelizm ($\beta = 0,11$; $p < 0,05$) oraz autonomia ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$) – okazały się istotne statystycznie. W trzecim modelu, skonstruowanym dla kryterium w postaci OCB, nieistotnymi składnikami okazały się makiawelizm ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$) i jego interakcja z autonomią ($\beta = -0,02$; $p > 0,05$). Jednocześnie ujawnił się istotny efekt główny autonomii dla

OCB ($\beta = 0,23$; $p < 0,001$). Z kolei model czwarty z CWB w roli kryterium prezentował istotność efektu głównego makiawelizmu ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$) i brak istotności w przypadku autonomii ($\beta = -0,07$; $p > 0,05$) oraz interakcji obu wymienionych zmiennych ($\beta = -0,05$; $p > 0,05$). Obydwa modele z uwzględnieniem efektu moderacyjnego były istotne statystycznie (model III: $F(3, 430) = 8,85$; $p < 0,001$; model IV: $F(3, 430) = 8,50$; $p < 0,001$).

6.6. Postawy wobec pracy jako mediatory relacji między cechami ciemnej triady osobowości a zachowaniami organizacyjnymi

W obrębie czwartej grupy hipotez badawczych (H4) przewidywano, że opisywane postawy wobec pracy będą mediować relacje między cechami ciemnej triady a zachowaniami organizacyjnymi o charakterze obywatelskim i kontrproduktywnym. Aby odpowiedzieć na pytanie o oczekiwane efekty mediacyjne, zastosowano procedurę bootstrappingu (losowania wielokrotnego ze zwracaniem 5 000 próbek) mającą za podstawę makro PROCESS autorstwa Andrew Hayesesa (2013), a także posłużono się testem Sobela. Biorąc pod uwagę możliwość oddziaływania innych czynników podmiotowych i organizacyjnych na testowane zależności między cechami osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi (Mount i in., 2006), przewidywano uzyskanie mediacji częściowej. Zestawienie wyników przeprowadzonych analiz mediacji prezentuje tabela 14.

W pierwszym kroku przeprowadzono trzy analizy, w których zmiennymi niezależnymi były cechy ciemnej triady, zmienną zależną – zachowania obywatelskie w organizacji (OCB), a potencjalnym mediatorem – satysfakcja z pracy. Analiza korelacji (tabela 14.) wstępnie pokazała, że jedynie narcyzm oraz dwa wymiary psychopatii (zuchwałość i bezduszość) są istotnie powiązane z satysfakcją z pracy. Satysfakcja z pracy może być zatem brana pod uwagę jako ewentualny mediator w odniesieniu do relacji między narcyzmem, zuchwałością i bezduszością a OCB. Wyniki przeprowadzonej analizy mediacji wykazały, że satysfakcja z pracy częściowo mediuje zależność między narcyzmem a czynami obywatelskimi w organizacji. Satysfakcja z pracy nie odgrywa jednak roli zmiennej pośredniczącej w przypadku makiawelizmu i ogólnego poziomu psychopatii. Dodatkowo przeprowadzono trzy analizy regresji z efektem mediacyjnym, w których obręb jako zmienne niezależne wprowadzone zostały komponenty

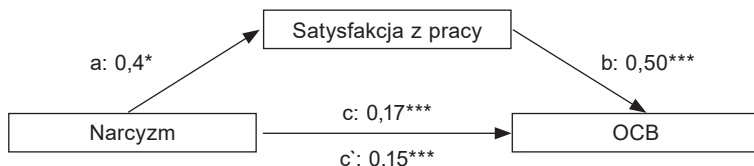
Tabela 14

Postawy wobec pracy jako mediatory relacji między cechami ciemnej triady a zachowaniami organizacyjnymi

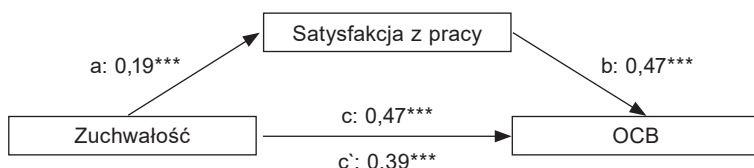
Zmienna niezależna (X)	Mediator (M)	Zmienna zależna (Y)	Efekt X na M (a)	Efekt M na Y (b)	Bezpośredni efekt X na Y (c)	Efekt całkowity X na Y (c')	Efekt pośredni (a x b)	95% PU	Z Sobela
Makiawelizm		OCB	-0,04	0,55***	-0,10	-0,08	-0,02	[-0,048;0,004]	-1,29
			0,04*	0,50***	0,17***	0,15***	0,02*	[0,004;0,055]	1,83 ^b
Psychopatia		OCB	0,03	0,55***	0,09	0,07	0,02	[-0,008;0,046]	0,98
Zuchwałość			0,19***	0,47***	0,47***	0,39***	0,09*	[0,019;0,079]	2,84***
Bezduśność		OCB	-0,15*	0,52***	-0,62***	-0,55***	-0,08*	[-0,055;-0,003]	-1,95 ^a
Rozhamowanie			-0,02	0,56***	0,05	0,07	-0,01	[-0,035;0,018]	-0,40
Makiawelizm	satisfakcja z pracy	CWCB	-0,04	-0,19 ^a	0,29***	0,28***	0,01	[-0,001;0,021]	1,09
Narcyzm			0,04*	-0,27**	0,10**	0,11**	-0,01*	[-0,035;-0,002]	-1,61
Psychopatia		CWCB	0,03	-0,28**	0,43***	0,44***	-0,01	[-0,027;0,003]	-0,95
Zuchwałość			0,19***	-0,26*	0,08	0,13	-0,05	[-0,050;-0,004]	-2,01*
Bezduśność		OCB	-0,15*	-0,17	0,77***	0,74***	0,03	[0;0,024]	1,33
Rozhamowanie			-0,02	-0,21*	0,84***	0,83***	0,01	[-0,006;0,014]	0,39
Makiawelizm		OCB	-0,22*	0,19***	-0,10	-0,06	-0,04	[-0,070;-0,010]	-2,52*
Narcyzm			0,03	0,19***	0,17***	0,16***	0,01	[-0,021;0,041]	0,60
Psychopatia		OCB	0,03	0,20***	0,09	0,09	0,01	[-0,024;0,037]	0,33
Zuchwałość			0,16	0,19***	0,47***	0,44***	0,03	[-0,014;0,048]	0,93
Bezduśność		OCB	-0,51*	0,19***	-0,62***	-0,53**	-0,10*	[-0,061;-0,005]	-2,18*
Rozhamowanie			0,13	0,20***	0,05	0,03	0,03	[-0,015;0,045]	0,86
Makiawelizm	przywiązanie do organizacji	CWCB	-0,22*	0,01	0,29***	0,29***	0	[-0,013;0,008]	-0,33
Narcyzm			0,03	-0,02	0,10**	0,10**	0	[-0,011;0,002]	-0,45
Psychopatia		CWCB	0,03	0,02	0,43***	0,43***	0	[-0,009;0,003]	0,30
Zuchwałość			0,16	-0,02	0,08	0,08	0	[-0,014;0,002]	-0,54
Bezduśność		CWCB	-0,51*	0,01	0,77***	0,77***	0	[-0,012;0,008]	-0,33
Rozhamowanie			0,13	-0,03	0,84***	0,84***	0	[-0,013;0,001]	-0,65

Objaśnienia: W kolumnach uwzględniono niewystandaryzowane współczynniki regresji, 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skosność, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, a $p = 0,05$, b $p = 0,07$.

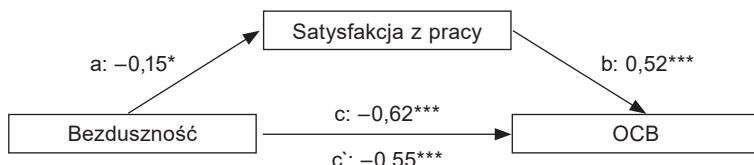
psychopatii (zuchwałość, bezduszność i rozhamowanie), zmienną zależną były OCB, a mediatorem – satysfakcja z pracy. Przeprowadzona analiza mediacji potwierdziła efekt mediacyjny dla zależności zuchwałości i bezduszności z OCB (por. schemat 2.). W obydwu przypadkach satysfakcja okazała się mediatorem częściowym. Dodatkowo otrzymane efekty mediacyjne potwierdzono, zestawiając je z wynikami testu Sobela.



Objaśnienia: Test Sobela $Z = 1,83$, $p = 0,07$, 95% PU [0,004;0,06], 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skośność, * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$.



Objaśnienia: Test Sobela $Z = 2,84$, $p = 0,005$, 95% PU [0,02;0,08], 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skośność, *** $p < 0,001$.

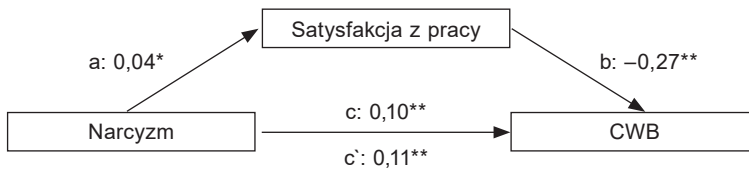


Objaśnienia: Test Sobela $Z = -1,95$, $p = 0,05$, 95% PU [-0,05; -0,003], 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skośność, * $p < 0,05$, *** $p < 0,001$.

Schemat 2. Satysfakcja z pracy jako mediator związku narcyzmu/zuchwałości/bezduszności z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB)

W następnym kroku przeprowadzono analizy mediacji, w ramach których testowano pośredniczącą rolę satysfakcji z pracy w relacji między składowymi ciemnej triady (makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią) a zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB). Sprawdzano ponadto, czy satysfakcja z pracy będzie mediuwać powiązania zachodzące między trzema wymiarami psychopatii wyodrębnianymi w obrębie koncepcji triarchicznej (zuchwałością, bezdusznością i rozhamowaniem) a CWB. Otrzymane wyniki poka-

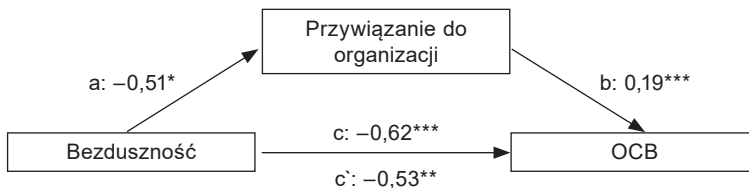
zują, że w przypadku opisanych zależności satysfakcja z pracy nie odgrywa roli mediatora. Odnotowano natomiast słaby efekt supresji kooperatywnej w odniesieniu do relacji narcyzmu z CWB (schemat 3). Oznacza to, że gdy kontrolowano satysfakcję z pracy, początkowo istotny związek między narcyzmem (predyktorem) a CWB (zmienną zależną) został wzmocniony.



Schemat 3. Satysfakcja z pracy jako supresor związku narcyzmu z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji (CWB)

Objaśnienia: Test Sobela $Z = -1,61$, $p = 0,11$, 95% PU $[-0,03; -0,002]$, 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skośność, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

W dalszej kolejności sprawdzano, czy przywiązanie do organizacji mediuje zależności między cechami ciemnej triady (makiawelizmem, narcyzmem, psychopatią oraz jej komponentami) a OCB. W tym celu wykonano sześć odrębnych analiz mediacji, które uzupełniono o test Sobela. Ich wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 14. Pokazują one, że przywiązanie do organizacji występuje jako mediator dla relacji bezduszności, stanowiącej jeden z wymiarów psychopatii w ujęciu triarchicznym, z OCB. Włączenie do modelu regresji w charakterze zmiennej pośredniczącej przywiązania do organizacji skutkowało osłabieniem powiązania bezduszności z OCB, przy czym zależność ta nadal pozostała istotna statystycznie. Tym samym bezduszność okazała się pełnić rolę mediatora częściowego. Zależności zachodzące między bezdusznością, przywiązaniem do organizacji i OCB ilustruje schemat 4.



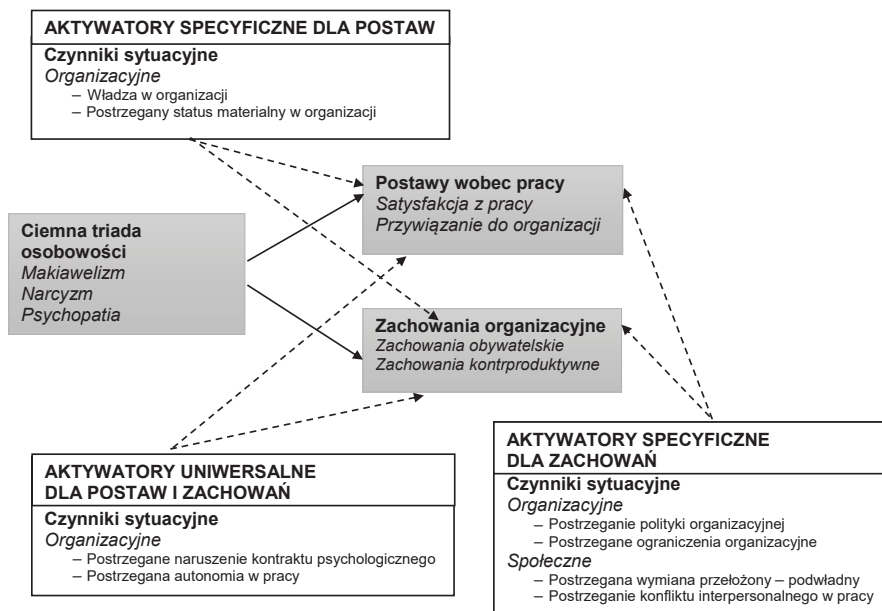
Schemat 4. Przywiązanie do organizacji jako mediator związku bezduszności z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB)

Objaśnienia: Test Sobela $Z = -2,18$, $p = 0,03$; 95% PU $[-0,06; -0,01]$, 95% PU – przedział ufności z 95% poprawką na skośność, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Na ostatnim etapie weryfikacji hipotezy 4. (H4) testowano efekt mediacyjny przywiązania do organizacji w odniesieniu do relacji zachodzących pomiędzy składowymi ciemnej triady (makiawelizmem, narcyzmem, psychopatią i jej wymiarami) a CWB. Nie potwierdzono jednak, aby przywiązanie do organizacji pełniło funkcję mediatora zależności między poszczególnymi elementami triady i CWB.

6.7. Cechy ciemnej triady i czynniki sytuacyjne jako predyktory postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych

W związku z tym, że większość hipotez dotyczących interakcyjnej roli czynników sytuacyjnych się nie potwierdziła, a odnotowane efekty moderacyjne i mediacyjne okazały się relatywnie nieznaczące, zaproponowano modyfikację modelu badawczego (schemat 5.). Polega ona na uwzględnieniu bezpośrednich powiązań między czynnikami środowiska pracy (sytuacyjnymi) a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi, bez ujmowania efektów moderacyjnych i mediacyjnych. Dla większej przejrzystości na ilustracji zachowano podział



Schemat 5. Zmodyfikowany model badawczy, uwzględniający bezpośrednie zależności między czynnikami sytuacyjnymi a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi

czynników sytuacyjnych na trzy podgrupy, w zależności od tego, czy przyjęto ich znaczącą rolę w aktywizacji postaw i/lub zachowań.

Aby zweryfikować założenia zmodyfikowanego modelu badawczego, przeprowadzone zostały dodatkowe analizy regresji wielorakiej. Miały one na celu sprawdzenie, czy właściwości sytuacyjne wyodrębnione w modelu badawczym nie będą silniejsze jako predyktory postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Skonstruowano cztery odrębne modele regresji metodą hierarchiczną dla zmiennych niezależnych, takich jak: satysfakcja z pracy, przywiązanie do organizacji, zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) i zachowania kontrproduktywne w organizacji (CWB). Ten sam zestaw predyktorów, wyodrębnionych w ramach modelu badawczego, był włączany do modeli w czterech blokach. Pierwszy blok obejmował składowe ciemnej triady (makiawelizm, narcyzm i psychopatię). Kolejne zawierały właściwości środowiska pracy, podzielone na trzy podgrupy w zależności od tego, które z nich zgodnie z postawionymi hipotezami badawczymi traktowano jako kluczowe aktywatory cech triady w postaci postaw i zachowań w kontekście organizacyjnym. W związku z tym, że w prezentowanej pracy odwoływano się do podejścia dyskryminacyjnego w badaniach nad CT osobowości, w celach porównawczych zdecydowano się na włączenie do modeli regresji wszystkich wyróżnionych czynników sytuacyjnych, a nie tylko tych, które w poprzednich analizach okazały się istotnie powiązane z postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Oznacza to, że w drugim bloku znalazły się czynniki organizacyjne traktowane pierwotnie jako moderatory specyficzne dla postaw (władza w organizacji i postrzegany status materialny), a w trzecim – zmienne sytuacyjne opisane jako moderatory specyficzne dla zachowań (postrzegana polityka organizacyjna, ograniczenia organizacyjne, wymiana między przełożonym a podwładnym, konflikt interpersonalny w miejscu pracy). Natomiast ostatni, czwarty blok zawierał moderatory określone jako uniwersalne dla postaw i zachowań (autonomię w miejscu pracy oraz naruszenie kontraktu psychologicznego). Wszystkie skonstruowane modele były istotne statystycznie. Poziom współliniowości dla cech CT, mierzony za pomocą wskaźnika *VIF*, okazał się akceptowalny ($VIF < 4$; O'Brien, 2007). Dla makiawelizmu wyniósł 1,22, dla narcyzmu – 1,53, a dla psychopatii – 1,59.

Dla zmiennej wyjaśnianej w postaci satysfakcji z pracy włączone w pierwszym kroku cechy ciemnej triady okazały się nieistotne (tabela 15.). Łącznie pozwoliły na wyjaśnienie zaledwie 2% wariacji satysfakcji z pracy. Spośród uwzględnionych w drugim kroku właściwości środowiska pracy jedyny znaczący pozytywny predyktor satysfakcji z pracy stanowił status materialny w miejscu pracy. Jego wprowadze-

nie do równania regresji skutkowało przyrostem wyjaśnianej wariancji o 12%. W trzecim kroku istotnymi predyktorami – oprócz statusu materialnego w organizacji – były postrzegana polityka organizacyjna i wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX). Włączone do modelu w tym bloku zmienne wspólnie wyjaśniały dodatkowe 26% wariancji w zakresie satysfakcji z pracy. W czwartym kroku istotnymi predyktorami satysfakcji z pracy okazały się nie tylko status materialny, polityka organizacyjna i LMX, ale też dwa kolejne czynniki sytuacyjne wprowadzone do modelu. Autonomia w miejscu pracy stanowiła znaczący pozytywny predyktor satysfakcji z pracy, a naruszenie kontraktu psychologicznego – negatywny. Ich uwzględnienie skutkowało wzrostem wyjaśnianej wariancji o 8%. Oznacza to, że łącznie model, w którym znalazły się cechy triady i różne kategorie czynników organizacyjnych, umożliwił wyjaśnienie 47% zmienności satysfakcji z pracy.

Odmienny wzorzec zależności prezentował model regresji, w którym za zmienną wyjaśnianą przyjęto przywiązanie do organizacji (tabela 15.). Analogicznie do poprzedniej analizy w pierwszym kroku do równania regresji włączono elementy ciemnej triady osobowości. Istotny negatywny predyktor stanowił makiawelizm. Model obejmujący cechy ciemnej triady wyjaśniał jedynie 1% zmienności przywiązania do organizacji. W drugim kroku ujęto dodatkowo dwie zmienne organizacyjne – posiadaną władzę w organizacji, rozumianą jako zajmowanie stanowiska szeregowego lub kierowniczego, a także status materialny w organizacji. Obydwie zmienne okazały się istotne, przyczyniając się do zwiększenia wyjaśnianej wariancji o 6%. Oprócz tego, podobnie jak w pierwszym kroku, znaczącym predyktorem pozostał makiawelizm. W trzecim kroku zestaw czynników środowiska pracy włączonych do równania regresji poszerzono o kolejne zmienne, z których istotna okazała się wyłącznie LMX. Innym znaczącym predyktorem przywiązania do organizacji pozostał makiawelizm, natomiast władza w organizacji i status materialny przestały wykazywać istotność statystyczną. Wprowadzenie do modelu zmiennych w trzecim kroku przyczyniło się do polepszenia wyjaśnianej wariancji o 15%. W kroku czwartym w modelu regresji znalazły się autonomia w miejscu pracy i naruszenie kontraktu psychologicznego, przyczyniając się do polepszenia wyjaśnianej wariancji zaledwie o 1%. Istotny dla przywiązania do organizacji okazał się jedynie drugi z wymienionych czynników środowiska pracy. Znaczącymi negatywnymi predyktorami opisywanej postawy wobec pracy były ponadto makiawelizm i władza w organizacji, a pozytywnym predyktorem okazała się LMX. Ta ostatnia zmienna miała najwyższy standaryzowany współczynnik regresji ($\beta = 0,34$; $p < 0,001$). Cały model pozwalał na wyjaśnianie 22% zmienności przywiązania do organizacji.

Tabela 15

Hierarchiczna analiza regresji dla postaw wobec pracy

Zmienna	Satysfakcja z pracy			Przywiązanie do organizacji		
	B	SE(B)	β	B	B(SE)	β
<i>Krok 1.</i>						
Makiawelizm	-0,05	0,03	-0,10	-0,26	0,09	-0,15**
Narcyzm	0,03	0,02	0,10	0,02	0,06	0,02
Psychopatia	0,03	0,03	0,05	0,10	0,10	0,06
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(3,429)$	0,02*(0,02*) 3,17*			0,01*(0,02*) 2,82*		
<i>Krok 2.</i>						
Makiawelizm	-0,04	0,03	-0,08	-0,22	0,09	-0,12*
Narcyzm	0,01	0,02	0,04	-0,03	0,06	-0,03
Psychopatia	0,01	0,03	0,03	0,07	0,10	0,04
Władza w organizacji	-0,49	0,49	-0,05	-3,80	1,65	-0,11*
Status materialny	2,94	0,39	0,35***	5,52	1,32	0,20***
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(5,427)$	0,14***(0,12***) 14,49***			0,07***(0,06***) 7,08***		
<i>Krok 3.</i>						
Makiawelizm	-0,02	0,02	-0,04	-0,20	0,08	-0,11*
Narcyzm	-0,01	0,01	-0,02	-0,06	0,05	-0,06
Psychopatia	0,02	0,03	0,03	0,07	0,09	0,04
Władza w organizacji	-0,22	0,41	-0,02	-3,00	1,53	-0,09
Status materialny	1,58	0,34	0,19***	2,09	1,28	0,08
Polityka organizacyjna	-0,12	0,04	-0,15***	0,08	0,14	0,03
Ograniczenia organizacyjne	-0,04	0,03	-0,06	-0,14	0,12	-0,06
LMX	0,52	0,05	0,45***	1,55	0,20	0,41***
Konflikt interpersonalny	0,06	0,11	0,02	0,16	0,42	0,02
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(9,423)$	0,40***(0,26***) 32,53***			0,21***(0,15***) 13,44***		
<i>Krok 4.</i>						
Makiawelizm	-0,02	0,02	-0,04	-0,20	0,08	-0,11*
Narcyzm	0,13	0,13	-0,04	-0,07	0,05	-0,07
Psychopatia	0,19	0,23	0,04	0,08	0,09	0,05
Władza w organizacji	-0,32	0,38	-0,03	-3,13	1,52	-0,09*
Status materialny	1,32	0,33	0,16***	1,74	1,29	0,06
Polityka organizacyjna	-0,09	0,03	-0,11**	0,13	0,14	0,05
Ograniczenia organizacyjne	0,00	0,03	0,00	-0,08	0,13	-0,03
LMX	0,31	0,06	0,27***	1,27	0,23	0,34***
Konflikt interpersonalny	0,13	0,11	0,05	0,26	0,42	0,03
Autonomia w pracy	0,42	0,11	0,16***	0,58	0,43	0,07
Naruszenie kontraktu psychologicznego	-0,44	0,06	-0,30***	-0,59	0,25	-0,13*
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(11,421)$	0,47***(0,08***) 36,05***			0,22***(0,01*) 11,80***		

Objaśnienia: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

W kolejnej analizie regresji wielorakiej zmienną wyjaśnianą stanowiły zachowania obywatelskie w organizacji (OCB). Blok pierwszy ze składowymi w postaci cech CT wyjaśniał 7% zmienności w zakresie OCB, a istotnymi predyktorami były makiawelizm i narcyzm. Gdy w drugim kroku uwzględniono władzę i status materialny w organizacji, wyjaśniana wariancja wzrosła o 2%. Istotnym osobowościowym predyktorem OCB okazał się narcyzm, a sytuacyjnym – władza w organizacji. Na skutek włączenia w trzecim kroku do modelu regresji kolejnych czterech zmiennych sytuacyjnych nastąpił przyrost w zakresie wyjaśnianej wariancji o 8%. Znaczące predyktory OCB stanowiły makiawelizm, narcyzm, władza w organizacji, postrzegana polityka organizacyjna, ograniczenia organizacyjne i LMX. Wymienione zmienne okazały się istotne również w ostatecznej wersji modelu. W czwartym kroku w modelu regresji znalazły się dodatkowo autonomia w miejscu pracy i naruszenie kontraktu psychologicznego. Obydwa czynniki sytuacyjne w istotny sposób pozwoliły przewidywać OCB, przyczyniając się do wzrostu wyjaśnianej wariancji o 3%. Cały model wyjaśniał 15% zmienności w zakresie OCB.

W ostatniej, czwartej analizie regresji zmienną wyjaśnianą były zachowania kontrproduktywne w organizacji (tabela 16.). Z grupy uwzględnionych w pierwszym bloku trzech cech osobowości konstytuujących CT istotnymi, pozytywnymi predyktorami okazały się makiawelizm i psychopatia. Model obejmujący składowe triady odpowiadał za wyjaśnianie 12% zmienności w zakresie CWB. Również w drugim modelu makiawelizm i psychopatia stanowiły znaczące predyktory CWB. Jednocześnie żadna spośród dodanych w drugim kroku zmiennych sytuacyjnych nie była istotna, a ich ujęcie w modelu regresji nie spowodowało zwiększenia procentu wyjaśnianej wariancji. W trzecim kroku uwzględniono cztery kolejne zmienne sytuacyjne, co przyczyniło się do wzrostu wyjaśnianej wariancji o 8%. Istotnymi pozytywnymi predyktorami pozostały psychopatia i status materialny w organizacji. Dodatkowo ograniczenia organizacyjne i konflikt interpersonalny w miejscu pracy pozwoliły na przewidywanie w znaczący sposób poziomu CWB. Zmienne uwzględnione w czwartym kroku nie wykazywały istotności statystycznej, a ich włączenie do równania regresji nie skutkowało przyrostem wyjaśnianej wariancji. Ostatecznie istotne dodatnie predyktory CWB stanowiły psychopatia, status materialny, ograniczenia organizacyjne i konflikt interpersonalny w miejscu pracy. Zmienną, która w największym stopniu pozwalała przewidywać OCB, była psychopatia ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$). Łącznie model wyjaśniał 19% zmienności zmiennej zależnej.

Tabela 16

Hierarchiczna analiza regresji dla zachowań organizacyjnych

Zmienna	OCB			CWB		
	B	SE(B)	β	B	B(SE)	β
<i>Krok 1.</i>						
Makiawelizm	-0,13	0,06	-0,11*	0,15	0,07	0,11*
Narcyzm	0,19	0,04	0,28***	-0,03	0,04	-0,04
Psychopatia	-0,03	0,07	-0,03	0,40	0,07	0,31***
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(3,429)$	0,07***(0,08***) 12,15***			0,12***(0,12***) 19,63***		
<i>Krok 2.</i>						
Makiawelizm	-0,11	0,06	-0,09	0,14	0,07	0,11*
Narcyzm	0,17	0,04	0,25***	-0,03	0,04	-0,04
Psychopatia	-0,05	0,07	-0,04	0,40	0,07	0,31***
Władza w organizacji	-2,82	1,11	-0,12*	1,05	1,21	0,04
Status materialny	1,34	0,89	0,07	0,37	0,97	0,02
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(5,427)$	0,09***(0,02**) 9,49***			0,11***(0,00) 11,91***		
<i>Krok 3.</i>						
Makiawelizm	-0,14	0,06	-0,12*	0,10	0,06	0,07
Narcyzm	0,16	0,04	0,23***	-0,02	0,04	-0,03
Psychopatia	-0,06	0,07	-0,05	0,37	0,07	0,28***
Władza w organizacji	-2,60	1,09	-0,11*	0,99	1,16	0,04
Status materialny	0,79	0,91	0,04	2,07	0,97	0,10*
Polityka organizacyjna	0,23	0,10	0,13*	0,11	0,10	0,06
Ograniczenia organizacyjne	0,21	0,09	0,12*	0,30	0,95	0,16**
LMX	0,58	0,14	0,23***	-0,30	0,15	-0,11
Konflikt interpersonalny	-0,08	0,30	-0,01	0,75	0,32	0,11*
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(9,423)$	0,13***(0,05***) 8,22***			0,19***(0,08***) 12,26***		
<i>Krok 4.</i>						
Makiawelizm	-0,13	0,06	-0,11*	0,10	0,06	0,07
Psychopatia	-0,05	0,07	-0,04	0,37	0,07	0,28***
Władza w organizacji	-2,64	1,07	-0,11*	1,03	1,16	0,04
Status materialny	0,52	0,91	0,03	2,14	0,98	0,10*
Polityka organizacyjna	0,19	0,10	0,11*	0,08	0,10	0,04
Ograniczenia organizacyjne	0,16	0,09	0,09	0,27	0,10	0,14**
LMX	0,63	0,16	0,25***	-0,17	0,17	-0,06
Konflikt interpersonalny	-0,01	0,29	0,00	0,73	0,32	0,11*
Autonomia w pracy	0,73	0,31	0,13*	-0,05	0,33	-0,01
Naruszenie kontraktu psychologicznego	0,48	0,18	0,15**	0,37	0,19	0,10
Skor. $R^2(\Delta R^2)$ $F(11,421)$	0,15***(0,03**) 8,07***			0,19***(0,01) 10,40***		

Objaśnienia: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

7. Interpretacja

7.1. Interpretacja wyników badań własnych i wnioski

Zasadniczym celem prezentowanej pracy była analiza zależności między cechami ciemnej triady (CT), postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Powiązania między poszczególnymi kategoriami zmiennych ujęte zostały w kontekście teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (*trait activation theory*, TAT; Tett, Burnett, 2003; Tett, Guterman, 2000), uwzględniającej znaczenie czynników sytuacyjnych w ekspresji właściwości dyspozycyjnych w kontekście organizacyjnym. Uogólniając, uzyskane rezultaty potwierdziły, że zależności między wyodrębnionymi kategoriami zmiennych mają złożony charakter, a na ich kształt oddziałuje wiele czynników środowiska pracy, które mogą odgrywać rolę moderatorów.

W obrębie pierwszej grupy hipotez (H1) w pierwszej kolejności testowano bezpośrednie zależności między cechami CT i postawami wobec pracy. Otrzymane wyniki pozwoliły na częściowe potwierdzenie postawionych hipotez (H1.2–H1.3). Chociaż oczekiwano, że motywowani zewnątrznie, a także odczuwający silniejsze nasilenie lęku i mniejsze poczucie kontroli w miejscu pracy, makiaweliści będą odczuwać mniejszą satysfakcję z pracy (por. Dahling i in., 2012; Fehr i in., 1992), to wbrew przewidywaniom makiawelizm nie wykazywał istotnego związku z satysfakcją z pracy. Obie zmienne okazały się negatywnie skorelowane, zależność ta nie była jednak istotna statystycznie. Taki rezultat może mieć źródło w specyfice grupy badawczej, która obejmowała pracowników należących do różnych grup zawodowych i funkcjonujących w ramach odmiennych organizacji, lub w charakterze zastosowanego narzędzia badawczego, pozwalającego na pomiar wyłącznie poznawczego aspektu satysfakcji z pracy. Jednocześnie wartość uzyskanego współczynnika korelacji makiawelizmu i narcyzmu

była na takim samym poziomie jak ta odnotowana w metaanalizie Valentyny Bruk-Lee i in. (2009), co może wskazywać, że makiawelizm jest stosunkowo słabym predyktorem satysfakcji z pracy w przypadku nieuwzględniania czynników kontekstu pracy, w tym w szczególności formalnej pozycji zajmowanej w miejscu pracy (por. Gable, Topol, 1987). Zgodnie z oczekiwaniami makiawelizm okazał się natomiast istotnym predyktorem ogólnego przywiązania do organizacji i jego wymiarów. Wynik ten pozostaje spójny z dotychczasowymi ustaleniami, zgodnie z którymi motywowani własnym interesem, makiaweliczni pracownicy przejawiają niższe zaangażowanie w pracę oraz identyfikację z organizacją (Gable, Dangelo, 1994; Mudrack, 1989; Zagenczyk i in., 2013).

Odnotowano również pozytywną zależność narcyzmu z satysfakcją z pracy. Taki wzorec korelacji wydaje się charakterystyczny dla narcyzmu wielkościowego (por. Michel, Bowling, 2013; Soyer i in., 1999) i może odzwierciedlać tendencję do podtrzymywania nierealistycznych, wielkościowych przekonań na temat własnej pracy przez narcystyczne jednostki (Twenge i in., 2008) lub też wskazywać, że narcyzm jako cecha powiązana z różnymi miarami dobrostanu psychicznego (Aghababaei, Błachnio, 2015) stanowi „jaśniejszy” komponent CT. Jednocześnie w referowanym badaniu odnotowano ujemną zależność narcyzmu z przywiązaniem kontynuacyjnym, co może wynikać z tego, że posiadający nadmiernie pozytywny obraz własnej osoby narcystyczni pracownicy dostrzegają większe możliwości znalezienia innej, bardziej satysfakcjonującej pracy, a zatem są w większym stopniu skłonni do opuszczenia organizacji, w której obecnie znajdują zatrudnienie (por. Bańka i in., 2002). Zgodnie z przewidywaniami narcyzm nie wykazywał natomiast istotnego statystycznie związku z normatywnym komponentem przywiązania, co sugeruje, że narcystyczne jednostki, skoncentrowane na sobie i realizacji własnych interesów (Jonason i in., 2015), mogą nie odczuwać moralnego obowiązku pozostania w organizacji (Bańka i in., 2002).

Dodatkowo interesujące rezultaty uzyskano, analizując powiązania psychopatii z postawami wobec pracy. Analiza korelacji wykazała brak powiązań między sumarycznym wskaźnikiem psychopatii a postawami wobec pracy, co może świadczyć o tym, że bardziej zasadne jest rozpatrywanie związków poszczególnych komponentów modelu triarchicznego ze zmiennymi organizacyjnymi z pominięciem ogólnego wyniku uzyskanego w skali TriPM. Szczegółowa analiza powiązań trzech wymiarów psychopatii z postawami wobec pracy pokazała, że jedynie rozhamowanie nie wykazywało żadnych istotnych powiązań z nimi. Wynik ten sugeruje, że rozhamowanie, będące

dobrym predyktorem różnego rodzaju zachowań eksternalizacyjnych, odzwierciedlających trudności w zakresie kontroli impulsów (Patrick i in., 2009), nie odgrywa znaczącej roli w formowaniu się satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Z kolei zuchwałość, w modelu triarchicznym traktowana jako odpowiadająca potencjalnie adaptacyjnemu wymiarowi psychopatii subklinicznej (Patrick i in., 2012) i powiązana z odczuwaniem pozytywnych emocji (Poy i in., 2014), była dodatnio skorelowana z satysfakcją z pracy. Otrzymany rezultat może zatem wskazywać, że zuchwałość pozwala w największym zakresie wyjaśnić „jasne” aspekty psychopatii, w kontekście zawodowym związane z doświadczaniem większej satysfakcji z pracy. Dodatkowo zuchwałość była słabo ujemnie powiązana z przywiązaniem kontynuacyjnym, a ostatnia ze składowych modelu triarchicznego – bezdusznosc wykazywała słaby negatywny związek z satysfakcją z pracy, a także z przywiązaniem afektywnym i normatywnym. Również wyniki analizy regresji potwierdzają znaczenie zuchwałości oraz bezduszności w predykcji postaw wobec pracy. Warto zaznaczyć, że gdy w modelach regresji ujmowano ogólne wskaźniki składowych triady, narcyzm stanowił jedyny istotny predyktor satysfakcji z pracy, a makiawelizm – przywiązania do organizacji. Jednocześnie obydwie cechy w znaczący sposób pozwalały na przewidywanie szczegółowych wymiarów przywiązania do organizacji. Uwzględnienie w równaniach regresji trzech odrębnych komponentów psychopatii wyróżnionych w ramach koncepcji triarchicznej (zuchwałości, bezduszności i rozhamowania) zamiast jej ogólnego wskaźnika skutkowało uwypukleniem znaczenia tej cechy osobowości w predykcji postaw wobec pracy. W większości przypadków w nowo skonstruowanych modelach regresji bezdusznosc zastąpiła makiawelizm w charakterze predyktora postaw, a zuchwałość – narcyzm. Efekt ten można wyjaśnić na podstawie analizy konstruktów psychopatii w ramach koncepcji triarchicznej oraz jej powiązań z cechami CT. Chociaż u podłoża obydwu komponentów psychopatii leży deficyt lęku, to na skutek odrębnych ścieżek rozwojowych (dla zuchwałości związanych z wpływem czynników genetycznych, a dla bezduszności – z oddziaływaniem środowiska rodzinnego) na poziomie fenotypowym manifestowany jest on w odmienny sposób (Patrick i in., 2009). Bezdusznosc znajduje wyraz w skłonności do manipulacji, braku empatycznej troski i okrucieństwie (Drislane, Patrick, Arsal, 2014), podczas gdy zuchwałość kojarzona jest z „bezlękową dominacją” – pewnością siebie i efektywnością w kontaktach społecznych, wysoką odpornością na stres, a także znaczną zdolnością do tolerowania ryzyka i niepewności (Patrick i in., 2012). Tym samym pierwszy z komponentów psychopatii na poziomie teoretycznym jest najbardziej zbliżony

do konstruktowi makiawelizmu, a drugi – do narcyzmu. Taki wzorzec powiązań między wymiarami psychopatii wyróżnionymi w ujęciu triarchicznym i cechami ciemnej triady potwierdzają wcześniejsze doniesienia empiryczne (Patrick, Drislane, 2015; Pilch i in., 2015).

W kolejnym kroku weryfikowano hipotezy (H1.4 oraz H1.5) odnoszące się do bezpośrednich powiązań cech CT z zachowaniami organizacyjnymi. Przeprowadzone analizy potwierdziły, że makiawelizm może być traktowany jako negatywny predyktor zachowań obywatelskich w organizacji (OCB) i pozytywny – zachowań kontrproduktywnych w organizacji (CWB). Jednocześnie – niezgodnie z oczekiwaniami – ujawniono dodatni związek narcyzmu z OCB. Wynik ten wydaje się wynikać z zawyżonej samooceny osób narcystycznych, przekładającej się na nadmiernie pozytywną percepcję własnych zachowań w środowisku pracy (Campbell i in., 2011). Innymi słowy, pracownicy z wysokim poziomem narcyzmu mogą być szczególnie skłonni do postrzegania siebie jako pomocnych i angażujących się w czyny o charakterze obywatelskim pomimo obiektywnego braku tego typu zachowań z ich strony. Wyjaśnienie to zdają się potwierdzać wyniki wcześniejszych badań, w których zależność między narcyzmem i OCB, badanymi przy użyciu miar samoopisowych, była nieistotna statystycznie (Judge i in., 2006; Szalkowska i in., 2015). Pozytywna korelacja narcyzmu z czynami obywatelskimi w organizacji może również odzwierciedlać tendencję narcystycznych jednostek do angażowania się w działania pomocowe na rzecz organizacji lub innych pracowników w celu wywarcia pozytywnego wrażenia. Warto jednak zaznaczyć, że w prezentowanym badaniu dokonano jedynie pomiaru zachowań obywatelskich o charakterze prospołecznym. Nie kontrolowano natomiast potrzeby aprobaty społecznej oraz tendencji do podejmowania zachowań obywatelskich ukierunkowanych na autoprezentację. W kolejnych badaniach warto zastosować miarę, która pozwala na wyodrębnienie różnych aspektów OCB – zarówno tych wpływających z altruistycznych pobudek, jak i takich, u których podłoża leżą motywy autoprezentacyjne (por. Bolino, 1999). Chociaż wbrew oczekiwaniom sumaryczny wskaźnik psychopatii nie pozwalał na predykcję OCB, to dwa wymiary psychopatii okazały się istotnie powiązane z tendencją do podejmowania OCB. Zuchwałość, podobnie jak narcyzm, była skorelowana dodatnio z OCB, podczas gdy bezdusność wykazywała negatywny związek z tą formą zachowań organizacyjnych. Wynik ten z jednej strony potwierdza zasadność odrębnego ujmowania wszystkich komponentów psychopatii w ramach modelu triarchicznego, a z drugiej – wydaje się potwierdzać tezę o potencjalnie adaptacyjnym charakterze zuchwałości (Patrick i in., 2009). Zgodnie z przewidywa-

niami narcyzm był dodatnio skorelowany z CWB, ale siła tej zależności okazała się słaba. W analizie regresji narcyzm – w przeciwieństwie do makiawelizmu i psychopatii – nie był istotnym predyktorem CWB, co sugeruje, że makiaweliści i korporacyjni psychopaci są w większym zakresie skłonni do podejmowania dobrowolnych działań na szkodę organizacji i innych osób w niej zatrudnionych. W związku z tym, że zarówno makiawelizm, jak i psychopatia są utożsamiane z „ciemniejszą” stroną ciemnej triady i w niektórych publikacjach określane mianem „ciemnej diady” lub „podłej dwójki” (Egan i in., 2014), uzyskane wyniki wydają się przemawiać na rzecz tezy, że ciemne cechy osobowości w lepszym stopniu pozwalają przewidywać „ciemne”, dysfunkcyjne zachowania organizacyjne i postawy wobec pracy (Spain i in., 2014). Bardziej szczegółowe analizy, w których testowano powiązania trzech komponentów psychopatii z zachowaniami organizacyjnymi, pokazały, że wzmożonej skłonności do wnikania się w CWB towarzyszy wyższy poziom bezduszności i rozhamowania. Podobnie jak w przypadku postaw wobec pracy, włączenie do modeli regresji wymiarów psychopatii zamiast jej globalnego wskaźnika sprawiło, że zamiast makiawelizmu i narcyzmu istotnymi predyktorami obydwu form zachowań organizacyjnych były bezduszność i zuchwałość. Wyniki te wydają się potwierdzać opisany wcześniej redundantny charakter analizowanych zmiennych osobowościowych: makiawelizmu i bezduszności, a także narcyzmu i zuchwałości (por. Pilch i in., 2015; Stanley, Wygant, Sellbom, 2013).

Druga hipoteza (H2) koncentrowała się wokół problematyki powiązań postaw wobec pracy z zachowaniami organizacyjnymi. Otrzymane dane badawcze pozwoliły w zasadniczej części na jej potwierdzenie. Na podstawie analizy korelacji wykazano pozytywne powiązania między satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem do organizacji (ogólnym, a także afektywnym, normatywnym i kontynuacyjnym), ujmowanym w ramach podejścia trójczynnikowego zaproponowanego przez Meyera i Allen (1991), a czynami obywatelskimi w miejscu pracy. Uzyskany wzorzec powiązań wpisuje się w debatę dotyczącą konstruktów OCB, początkowo wywodzonego z pozytywnych postaw wobec pracy (por. Organ, 1988), i potwierdza zasadność analizowania go w odniesieniu do zmiennych organizacyjnych, reprezentujących postawy wobec pracy w polskich warunkach kulturowych. Wyniki przeprowadzonej w dalszej kolejności analizy regresji wielorakiej potwierdziły znaczenie obydwu opisywanych postaw wobec pracy w predykcji pozytywnie ewaluowanych zachowań organizacyjnych, opisywanych w ramach pozytywnej nauki o organizacji (*positive organizational scholarship*) (por. Bolino i in., 2013), a w niniejszej pracy reprezentowanych przez

konstrukt OCB. Przewidywania dotyczące negatywnych powiązań między postawami wobec pracy i CWB potwierdziły się w odniesieniu do satysfakcji z pracy. Wykazano również występowanie słabych istotnych korelacji między przywiązaniem do organizacji, a także jego dwoma komponentami (afektywnym i normatywnym) i CWB. Analiza regresji ujawniła jednak brak istotnych powiązań między przywiązaniem do organizacji i jego komponentami a CWB, odnotowany również w niektórych wcześniejszych badaniach (Williams, Anderson, 1991), co może sugerować, że istotne znaczenie w wyjaśnianiu zależności między przywiązaniem do pracy i OCB odgrywają czynniki sytuacyjne (por. Moorman i in., 1993). Uszczegóławiając, taki układ wzajemnych zależności między badanymi zmiennymi stoi w sprzeczności z wynikami uzyskanymi przez Meyera i innych (2002) i może być wynikiem specyfiki kultury narodowej (Cohen, 2007; Wołowska, 2013). Biorąc pod uwagę to, że zwłaszcza normatywny komponent przywiązania jest szczególnie wrażliwy na czynniki kulturowe, oddziałujące na jednostkę w trakcie socjalizacji (Meyer, Allen, 1991), odnotowany brak istotnych powiązań między rozpatrywanymi zmiennymi organizacyjnymi wydaje się przemawiać za twierdzeniem o odrębności ścieżek prowadzących do ukształtowania się przywiązania w różnych kręgach kulturowych, różniących się przede wszystkim w zakresie wymiaru kolektywizm – indywidualizm (Cohen, 2007). Przypuszczenie to wymaga jednak dalszej empirycznej weryfikacji.

Trzecia kategoria hipotez badawczych (H3), dotycząca moderacyjnej roli czynników (wskazówek) sytuacyjnych, została potwierdzona jedynie częściowo. Nie wykazano występowania efektów interakcyjnych w odniesieniu do takich właściwości środowiska pracy, jak: status materialny w organizacji, naruszenie kontraktu psychologicznego, autonomia, ograniczenia organizacyjne, postrzegana polityka organizacyjna, wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX). Rezultat ten dowodzi, że wbrew przypuszczeniom wymienione zmienne organizacyjne nie odgrywają decydującej roli w ekspresji cech CT w kontekście zawodowym, a ich obecność nie prowadzi do nasilenia „toksyczności” makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii w postaci negatywnie ewaluowanych postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Brak moderacji zmiennej wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX) w relacji między CT i zachowaniami organizacyjnymi może wynikać ze zmian na rynku pracy związanych z tym, że współczesny rynek pracy wymaga od pracownika większej niezależności, brania odpowiedzialności za kształtowanie własnej kariery, co sprawia, że relacja wymiany z pracodawcą (reprezentowanym przez bezpośredniego przełożonego) nie odgrywa tak znaczącej roli. Możliwe też, że w przeciwieństwie do

LMX, odpowiadającej pozytywnemu aspektowi relacji między przełożonym a podwładnym, konstrukt nadużyć kierowniczych (*abusive supervision*; Tepper, 2000), odzwierciedlający negatywny aspekt relacji między przełożonym a podwładnym, moderowałby związek „ciemnych” cech osobowości z negatywnie ewaluowanymi zachowaniami organizacyjnymi. Z kolei brak efektów interakcyjnych w odniesieniu do naruszenia kontraktu psychologicznego w organizacji może wskazywać, że pracownicy z wysokim nasileniem cech CT, skoncentrowani na realizacji własnych interesów i skłonni do nawiązywania raczej kontraktu transakcyjnego niż relacyjnego (Boey, Vantilborgh, 2015; O’Boyle i in., 2012), w warunkach jego naruszenia nie będą wykazywać nasilonej tendencji do prezentowania negatywnych postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Możliwe, że w związku z tym, iż sami niejednokrotnie dopuszczają się naruszenia norm wymiany społecznej, w warunkach naruszenia kontraktu psychologicznego przez organizację nie zareagują agresją organizacyjną, uznając podejmowanie działań ukierunkowanych na własne korzyści za naturalne. Należy zaznaczyć, że odnotowany w prezentowanej pracy brak moderacyjnej roli poczucia kontroli (autonomii) w relacji cechy CT – zachowania organizacyjne jest sprzeczny z wynikami, jakie uzyskał Łukasz Baka (2017) w badaniach nawiązujących do założeń modelu stresory – emocje Paula Spectora i Suzy Fox (2002). Autor ten wykazał, że wysoki poziom cech ciemnej triady u pracownika w połączeniu z wysokim nasileniem stresorów w miejscu pracy oraz silnym poczuciem kontroli w miejscu pracy skutkuje częstszym angażowaniem się w zachowania kontrproduktywne w organizacji. Odmienne wyniki otrzymane w obu badaniach mogą wynikać przede wszystkim z zastosowania odrębnych narzędzi badawczych do pomiaru cech ciemnej triady. W badaniu Łukasza Baki (2017) wykorzystano 12-itemową skalę „Parszywa Dwunastka” (Dirty Dozen), która – jak pokazują wcześniejsze badania – nie pozwala na pełne zaakcentowanie różnic między komponentami CT i cechuje się stosunkowo niską mocą predykcyjną (por. Furnham i in., 2013; Miller i in., 2012). Co więcej, w przywołanej pracy Łukasza Baki (2017) w analizach efektów moderacyjnych uwzględniono jedynie zbiorczy wskaźnik poziomu cech ciemnej triady. W rezultacie przyjęcie perspektywy unifikacyjnej w odniesieniu do komponentów CT osobowości mogło skutkować istotnymi efektami interakcyjnymi, które nie zostały zaobserwowane w referowanym badaniu, nawiązującym do ujęcia dyskryminacyjnego w badaniach poświęconych cechom ciemnej triady osobowości.

W prezentowanej pracy odnotowano natomiast pojedyncze efekty interakcyjne w przypadku posiadanej w organizacji formalnej władzy,

utożsamianej z zajmowaniem stanowiska kierowniczego lub szeregowego. Władza okazała się moderować relację między makiawelizmem a satysfakcją z pracy w taki sposób, że w grupie przełożonych wysoki makiawelizm był negatywnie powiązany z satysfakcją z pracy. Natomiast w grupie pracowników szeregowych nie odnotowano istotnej zależności między makiawelizmem a satysfakcją z pracy. W analogiczny sposób władza w organizacji moderowała związek makiawelizmu z przywiązaniem do organizacji, co oznacza, że makiaweliczni kierownicy wykazywali mniej pozytywne postawy wobec pracy niż ich niemakiaweliczni odpowiednicy. Taki układ zależności jest spójny z wcześniejszymi wynikami, wskazującymi negatywne powiązania między makiawelizmem i postawami wobec pracy, w szczególności wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze (Dahling i in., 2012; Zagenczyk i in., 2013). Dodatkowo posiadana władza moderowała związek psychopatii z przywiązaniem do organizacji. Wykazano, że w podgrupie osób sprawujących funkcje kierownicze wyższej psychopatii towarzyszy większe przywiązanie do organizacji. Wynik ten może świadczyć o tym, że ceniący władzę i wysoki status społeczny industrialni psychopaci (Babiak i in., 2010; Jonason i in., 2015) w mniejszym zakresie będą skłonni do opuszczenia organizacji, w której obrębie zajmują pozycję przywódczą. Uzyskane rezultaty, podkreślające znaczenie posiadanej władzy formalnej w ekspresji cech CT w środowisku pracy w postaci postaw wobec pracy, pozostają spójne z wynikami wcześniejszych badań empirycznych prowadzonych wśród pracowników z rejonu południowej Polski, które akcentowały istnienie różnic w zakresie ekspresji pozytywnych właściwości osobowościowych w kontekście organizacyjnym w zależności od zajmowanego stanowiska kierowniczego lub specjalistycznego (Mróz, 2011; 2016a; 2016b). W dalszych analizach ukierunkowanych na weryfikację hipotez dotyczących interakcyjnej roli właściwości środowiska pracy w odniesieniu do relacji między cechami CT a zachowaniami organizacyjnymi wykazano, że konflikt interpersonalny w organizacji odgrywał rolę moderatora w dwóch przypadkach. Po pierwsze, zmienna ta moderowała zależność między makiawelizmem i OCB w taki sposób, że w sytuacji wysokiego poziomu konfliktu interpersonalnego w organizacji wysokiemu makiawelizmowi towarzyszyła niższa tendencja do angażowania się w OCB. Po drugie, konflikt był moderatorem dodatniej zależności między narcyzmem i CWB, co oznacza, że w warunkach silnego konfliktu nasilenie tendencji do angażowania się w CWB przez narcystycznych pracowników było większe.

W ramach czwartej hipotezy (H4) sprawdzano, czy postawy wobec pracy mediują relacje między cechami CT a zachowaniami organizacyj-

nymi. Wykonane analizy mediacyjne pozwoliły na częściowe potwierdzenie przewidywań dotyczących obecności opisywanych efektów pośrednich. Satysfakcja z pracy częściowo mediowała zależność między narcyzmem oraz dwoma szczegółowymi wymiarami psychopatii (zuchwałością i bezduszością) a OCB. Wykazano, że doświadczanie przez jednostkę satysfakcji z pracy osłabiało pozytywne relacje między narcyzmem/zuchwałością a OCB. Jeśli wziąć pod uwagę dotychczasowe ustalenia dotyczące charakteru zależności między narcyzmem i OCB (Campbell i in., 2011; Judge, LePine, Rich, 2006), wynik ten może wskazywać, że zadowolenie z pracy wśród jednostek cechujących się wysokim poziomem narcyzmu skutkuje traktowaniem przez nie otoczenia organizacyjnego jako w mniejszym stopniu zagrażającego *ego*. W rezultacie z jednej strony nie dążą oni w tak znaczącym zakresie do przeszacowywania liczby własnych czynów prospołecznych w miejscu pracy, a z drugiej – rzadziej angażują się w OCB w celach autoprezentacyjnych. Analogiczne wyjaśnienie można odnieść do powiązań zuchwałości z satysfakcją z pracy i OCB. Jak pokazują dotychczasowe ustalenia empiryczne, zuchwałość – opisywana jako potencjalnie adaptacyjny aspekt psychopatii – wykazuje największe podobieństwo treściowe do narcyzmu, z którym na poziomie empirycznym była najsilniej powiązana (Pilch i in., 2015; Stanley i in., 2013). Ponadto zgodnie z przewidywaniami wykazano, że satysfakcja z pracy odgrywała rolę czynnika pośredniczącego w relacji między bezduszością a OCB. Oznacza to, że bezduszości towarzyszyła niższa satysfakcja z pracy, która z kolei redukowałą siłę negatywnego związku bezduszości z OCB. Rezultat ten może wskazywać, iż w warunkach niskiego zadowolenia z pracy bezduszni, pozbawieni empatii pracownicy podejmują czyny prospołeczne w sposób instrumentalny w celu wywarcia pozytywnego wrażenia na innych. Oprócz tego, testując czwartą grupę hipotez dotyczących efektów pośredniczących, ujawniono, że satysfakcja z pracy działa jako supresor w odniesieniu do relacji narcyzmu z CWB. Jej wprowadzenie do równania regresji skutkowało zwiększeniem siły dodatniej zależności między narcyzmem i CWB. Uzyskany efekt supresji można wyjaśniać w kategoriach procesów przeciwstawnych, polegających na przeciwstawnym oddziaływaniu zmiennej niezależnej (narcyzmu) i zmiennej pośredniczącej (satysfakcji z pracy) na zmienną zależną (CWB) (por. Cichocka, Bilewicz, 2010). Testując hipotezę czwartą wykazano, że przywiązanie do organizacji pełniło funkcję mediatora tylko w jednym przypadku. Zmienna ta pośredniczyła w relacji między bezduszością i OCB, a jej uwzględnienie w modelu regresji skutkowało osłabieniem referowanej negatywnej zależności. Otrzymany rezultat wpisuje się w założenia koncepcji wymiany

społecznej, zgodnie z którą negatywne postawy wobec pracy mogą zniechęcać pracowników z cechami ciemnej triady do podejmowania OCB (por. Ilies i in., 2009). Nie odnotowano natomiast efektów mediacyjnych przywiązania do organizacji w odniesieniu do zależności między cechami CT i CWB. Wydaje się, że nieistotna mediacyjna rola przywiązania do organizacji w relacji cech CT względem CWB może być wyjaśniana na kilka sposobów. Po pierwsze, może ona stanowić rezultat ujmowania w referowanym badaniu globalnego wskaźnika przywiązania zamiast trzech odrębnych czynników wyodrębnianych w modelu Meyera i Allen (1991). Taki sposób analizy danych nie pozwala na zaakcentowanie wielowymiarowej natury przywiązania do organizacji. W kolejnych badaniach warto byłoby uwzględnić nie tylko różne komponenty przywiązania do organizacji (obejmujące przywiązanie afektywne, normatywne i kontynuacyjne), ale też odrębne formy, w tym przywiązanie wypływające z troski o rozwój własnej kariery i z troski o innych (Zettler, Friedrich, Hilbig, 2011), lub zastosować inny konstrukt (np. zaangażowanie w pracę). Warto zaznaczyć, że uzyskane wyniki mogą być również skutkiem obecnej sytuacji na rynku pracy: dominacją kontraktu psychologicznego o charakterze transakcyjnym, przywiązaniem raczej do zawodu niż danej organizacji (por. Wołowska, 2013). W takich warunkach przywiązanie do organizacji może nie odgrywać roli czynnika buforującego.

Biorąc pod uwagę, że potwierdzono jedynie częściowo hipotezy dotyczące zależności moderacyjnych i mediacyjnych, zaproponowano modyfikację modelu badawczego, zakładającą, że zachodzą bezpośrednie zależności między czynnikami sytuacyjnymi a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Przeprowadzone hierarchiczne analizy regresji ujawniły, że najsilniejszy pozytywny predyktor satysfakcji z pracy, przywiązania do organizacji i OCB stanowiła wymiana między przełożonym a podwładnym (LMX), natomiast najsilniejszy negatywny – naruszenie kontraktu psychologicznego. Znaczącą rolę w predykcji CWB odgrywały z kolei: status materialny w organizacji, ograniczenia organizacyjne oraz postrzegany konflikt interpersonalny w miejscu pracy. Przyniesione dane badawcze dowodzą, że wymienione właściwości sytuacyjne mogą być traktowane jako istotne determinanty postaw wobec pracy i zachowań organizacyjnych. Otrzymane wyniki pozostają spójne z założeniami, skoncentrowanego na emocjach, modelu dobrowolnych zachowań w miejscu pracy Paula Spectora i Suzy Fox (2002), który zakłada istnienie powiązań między warunkami pracy/organizacyjnymi (w tym ograniczeniami organizacyjnymi, stresorami w miejscu pracy, naruszeniem kontraktu psychologicznego) i behawioralną odpowiedzią na doświadczane pozytywne bądź negatywne

emocje w postaci zachowań obywatelskich lub kontrproduktywnych w organizacji. Wydaje się, że przytoczona propozycja teoretyczna może pomóc w przyjęciu szerszej perspektywy badawczej w analizie zachowań organizacyjnych osób z wysokim nasileniem cech ciemnej triady dzięki temu, że w przeciwieństwie do teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (TAT; Tett, Burnett, 2003) dodatkowo akcentuje rolę czynników afektywnych w powstawaniu zachowań organizacyjnych. Wcześniejsze doniesienia empiryczne potwierdzają zasadność zastosowania modelu dobrowolnych zachowań w miejscu pracy w odniesieniu do analiz zależności między narcyzmem wielkościowym i wszystkimi składowymi CT a szkodliwymi zachowaniami organizacyjnymi o charakterze kontrproduktywnym (por. Baka, 2017; Penney, Spector, 2002). Jak pokazują badania przeprowadzone przez Łukasza Bakę (2017; 2019a; 2019b) wśród pracowników pochodzących z polskiej populacji, użyteczny w analizie zależności między cechami CT i CWB może być zwłaszcza model stresory – emocje, stanowiący zaproponowaną przez Spector'a i Fox (2005) modyfikację modelu dobrowolnych zachowań w miejscu pracy, w ramach której akcentowana jest rola czynników podmiotowych i organizacyjnych w powstawaniu CWB. Warto podkreślić, że przywołane doniesienia empiryczne wskazują na moderacyjną rolę składowych CT i poczucia kontroli w miejscu pracy w odniesieniu do zależności między stresorami w pracy a CWB. Dodatkowo – analogicznie do wyników badań opisanych w niniejszej pracy – sugerują, że społecznie awersyjne cechy CT mogą być szczególnie użyteczne w predykcji negatywnie ewaluowanych zachowań organizacyjnych.

7.2. Ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki dalszych badań

Pewne ograniczenia przeprowadzonych badań wynikają bezpośrednio z charakteru interakcyjnej teorii aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (Tett, Guterman, 2000). Chociaż znaczna ogólność TAT pozwala na jej szerokie stosowanie w odniesieniu do różnych właściwości dyspozycyjnych, to jednocześnie skutkuje tym, że w praktyce badawczej dobór czynników (wskazówek) sytuacyjnych, moderujących relacje między cechami osobowości a postawami i zachowaniami pracownika, przebiega na podstawie analizy konstruktów badanej cechy osobowości, a także wyników wcześniejszych doniesień empirycznych koncentrujących się na sytuacyjnych uwarunkowaniach funkcjonowania osób z tą cechą osobowości w środowisku pracy. Kon-

sekwencją może być nieuwzględnienie w danym projekcie badawczym niektórych właściwości kontekstu pracy istotnych z punktu widzenia opisywanej cechy. W referowanej pracy w odniesieniu do cech ciemnej triady analizowano wskazówki sytuacyjne zgrupowane na dwóch poziomach – organizacyjnym i społecznym, zgodnie z rekomendacją autorów TAT pomijając poziom zadaniowy jako w mniejszym stopniu wrażliwy na uwarunkowania osobowościowe (Christiansen, Tett, 2008). Tymczasem w niektórych branżach lub zawodach (np. w obszarze marketingu i sprzedaży) formalny charakter zadań wykonywanych przez jednostkę w miejscu pracy może mieć decydujące znaczenie jako moderator relacji między „ciemnymi” cechami osobowości a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Ponadto w referowanej pracy nie odnoszono się do wartości wyjaśniającej poszczególnych czynników sytuacyjnych w kontekście określonych modeli sytuacyjnych pracy, pomimo że analiza wartości wyjaśniającej rozpatrywanych czynników sytuacyjnych w odniesieniu do wybranych modeli sytuacyjnych pracy mogłaby poszerzyć rozumienie interakcji między cechami CT i właściwościami kontekstu pracy. Warto również podkreślić, że dotychczasowe ustalenia empiryczne oraz artykuły przeglądowe, wprowadzające propozycje teoretycznych modeli opisujących zależności między makiawelizmem, narcyzmem i psychopatią a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, OCB i CWB (por. Boey, Vantilborgh, 2015; Cohen, 2016; Jonason i in., 2015; Palmer i in., 2017), sugerują możliwość zastąpienia niektórych wskazówek sytuacyjnych, zwłaszcza tych wyodrębnionych na poziomie społecznym, konstrukcjami opisującymi relacje na linii pracownik – kierownik oraz pracownik – współpracownicy, jak na przykład: nadużycia władzy/kierownicze (*abusive supervision*) (w miejsce wymiany przełożony – podwładny) lub postrzegane wsparcie w organizacji (zamiast konfliktu interpersonalnego w organizacji). W przyszłości warto byłoby zatem skonfrontować otrzymane rezultaty z wynikami badań, które uwzględniałyby szerszy katalog właściwości sytuacyjnych.

Istotne ograniczenia wiążą się z wykorzystaniem metody doboru badanych niespełniającej kryterium losowości, a także z przekrojowym charakterem badań. Ze względu na korelacyjny charakter analizy danych nie jest możliwe definitywne wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych między badanymi zmiennymi. Lukę tę powinny uzupełnić badania podłużne, poświęcone „ciemnym” osobowościowym i sytuacyjnym uwarunkowaniom postaw wobec pracy oraz zachowań organizacyjnych. Ich wyniki mogłyby unaocznić w wyrazistszy sposób zmienność temporalną w zakresie funkcjonowania osób z cechami CT w organizacji. Dodatkowo korzystanie z metod opartych

na samoopisie mogło prowadzić do intencjonalnego zniekształcania rezultatów przez osoby badane w celu prezentowania siebie w bardziej pozytywnym świetle. Wrażliwe na zafałszowanie wydają się zwłaszcza wyniki dotyczące cech CT oraz zachowań obywatelskich (OCB) i kontrproduktywnych w miejscu pracy (CWB) (Dalal, 2005; Spain i in., 2014). Jak pokazują dotychczasowe doniesienia empiryczne, problem zniekształcenia otrzymywanych rezultatów dotyczy w szczególności pracowników o wysokim poziomie narcyzmu – skłonnych w swych deklaracjach do zawyżania poziomu OCB (np. Judge i in., 2006; Szalkowska i in., 2015). Kontrola zmiennej aprobaty społecznej oraz OCB ukierunkowanych na autoprezentację, a także zastosowanie alternatywnych technik badawczych, nieodwołujących się do samowiedzy badanych, pozwoliłyby na eliminację tego ograniczenia w kolejnych badaniach. W przyszłości warto zatem rozważyć zastosowanie skal obserwacyjnych, opartych na szacunkach cech CT, OCB i CWB dokonywanych przez inne osoby mające wiedzę o badanym pracowniku (w miejscu pracy reprezentowanych zazwyczaj przez bezpośredniego przełożonego bądź współpracowników). Również odwołanie się do obiektywnych kryteriów, ilustrujących faktyczne wyniki uzyskiwane w miejscu pracy (tj. zmiana statusu w organizacji, wysokość wynagrodzenia, wydajność, rotacja, staż pracy), pochodzących z prowadzonej dokumentacji pracowniczej, umożliwiłoby wyjście poza dane pochodzące z samoopisu w dociekaniach badawczych odnoszących się do funkcjonowania osób z CT w środowisku pracy. Dodatkowo alternatywę dla jawnych, kwestionariuszowych metod pomiaru CWB mogłyby stanowić miary utajonej agresji w miejscu pracy.

Inne ograniczenie może wynikać z doboru niektórych narzędzi badawczych. Pomimo że pomiar cech CT wykonany został zgodnie z dominującym, rekomendowanym podejściem (por. Furnham i in., 2013) przy użyciu trzech odrębnych miar kwestionariuszowych, to łącznie skale te zawierają znaczną liczbę pozycji diagnostycznych, co sprawia, że badanie z ich użyciem jest czasochłonne i może powodować zmęczenie badanych (Jonason, Webster, 2010). Dlatego w przyszłości zasadne byłoby dokonanie replikacji z wykorzystaniem zbiorczej, skróconej skali, służącej do oceny nasilenia wszystkich składowych triady jednocześnie. Na podstawie wyników wcześniejszych badań (Furnham i in., 2013; Maples i in., 2014) można przyjąć, że najlepszą alternatywę dla pełnych wersji narzędzi badawczych stanowiłaby tak zwana Krótka Ciemna Triada (Short Dark Triad, SD3; Jones, Paulhus, 2014). Dodatkowy mankament zastosowanych narzędzi badawczych dotyczy tego, że w trakcie prowadzenia badania część z nich nie miała polskiej walidacji. Pomimo że miary te wstępnie ocenione zostały jako

cechujące się akceptowalnym poziomem rzetelności, zasadne byłoby przeprowadzenie dalszych, bardziej pogłębionych badań, skoncentrowanych na trafności czynnikowej i kryterialnej wykorzystanych kwestionariuszy na różnych grupach pracowników. W przyszłości warto dokonać w szczególności ponownej analizy struktury czynnikowej Skali Percepcji Polityki Organizacyjnej POPS oraz Skali Zachowań Obywatelskich w Organizacji OCB-C. Uzyskane wyniki wskazują bowiem nieznaczne różnice w zakresie przynależności poszczególnych pozycji testowych do wyodrębnionych czynników w warunkach polskich w porównaniu z oryginalnymi propozycjami autorów narzędzi (Fox, Spector, 2009; Kacmar, Carlson, 1997). Biorąc pod uwagę wartości niektórych wskaźników dopasowania modelu jednoczynnikowego uzyskanych w konfirmacyjnej analizie czynnikowej, warto zaznaczyć, że dodatkowych analiz wymaga również polska wersja Skali Naruszenia Kontraktu Psychologicznego.

Pomimo że heterogeniczność próby badawczej pod względem charakterystyk edukacyjno-zawodowych należy uznać za duży atut, to warto zaznaczyć, że w poszczególnych grupach zawodowych, branżach oraz przedsiębiorstwach różniących się wielkością bądź formą własności gospodarczej (przedsiębiorstwo prywatne *vs* państwowe) mogą się zaznaczyć różnice w zakresie wzorca powiązań między badanymi zmiennymi (Wołowska, 2013). Dodatkowo w różnych profesjach bądź sektorach gospodarki odmienne czynniki sytuacyjne mogą odgrywać kluczową rolę jako moderatory relacji między cechami ciemnej triady a postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Dlatego też w publikacjach z zakresu psychologii pracy i organizacji postulowane są badania nad postawami wobec pracy prowadzone w grupach jednorodnych, obejmujących przedstawicieli tego samego zawodu lub zawodów zbliżonych (Grabowski, 2015). Biorąc pod uwagę preferencje zawodowe osób z cechami CT (Blais, Pruysers, 2017; Jonason i in., 2014; Kowalski i in., 2017; Vedel, Thomsen, 2017), w przyszłości warto byłoby przeprowadzić badania zwłaszcza wśród reprezentantów środowiska biznesowego (finansistów, sprzedawców, polityków, menedżerów). Możliwe, że w wymienionych grupach zawodowych, zapewniających – cenione przez jednostki o wysokim poziomie makiawelizmu, narcyzmu oraz psychopatii – autonomię, prestiż i korzyści materialne (Jonason, Wee, Li, 2014; Lee i in., 2013), zależności między komponentami triady i satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem do organizacji będą pozytywne. Omawiając uzyskane rezultaty, należy również zaznaczyć, że choć zaobserwowane prawidłowości odpowiadają tym odnotowywanym we wcześniejszych badaniach nad CT w środowisku pracy, to wskazane jest przeprowadzenie ich replikacji nie tylko w gru-

pach pracowników reprezentujących różne obszary aktywności, ale też różne kręgi kulturowe.

Pewne ograniczenia mogą się również wiązać z przyjętym sposobem weryfikacji hipotez badawczych. Aby uniknąć błędu współliniowości, efekty mediacyjne i moderacyjne testowano odrębnie dla poszczególnych składowych CT. Chociaż taki sposób analizy danych badawczych znalazł zastosowanie w licznych wcześniejszych badaniach poświęconych osobowościowym uwarunkowaniom zmiennych organizacyjnych (np. Baka, 2012; Barrick, Mount, 1993; Fox i in., 2001), to nie pozwala on na sprawdzenie, czy obydwa rodzaje opisywanych efektów występują jednocześnie. Oprócz tego, biorąc pod uwagę liczebność grupy badawczej oraz potencjalne trudności interpretacyjne (por. McClelland, Judd, 1993), ograniczono się do uwzględnienia wyłącznie interakcji pierwszego rzędu. W przyszłości warto byłoby jednak dokonać jednoczesnej, całościowej weryfikacji efektów mediacyjnych i moderacyjnych, a także kalkulacji interakcji wyższego rzędu w ramach projektu obejmującego większą liczbę osób badanych.

Oprócz zarysowanych w poprzednich akapitach propozycji badawczych możliwe jest wyznaczenie dodatkowych kierunków dalszych dociekań empirycznych. Na poziomie teoretycznym interesujące wydaje się odwołanie do innych niż teoria aktywacji cech osobowości w środowisku pracy (TAT) ram konceptualnych. Elementem wymagającym uzupełnienia jest zwłaszcza sam mechanizm kształtowania się konkretnych postaw i zachowań pracowników o określonej konstelacji ciemnych cech osobowości, który w ramach TAT został opisany na znacznym poziomie ogólności, bez uwzględnienia znaczenia czynników motywacyjnych i emocjonalnych. Podłoże przyszłych badań dotyczących relacji między elementami CT a OCB i CWB mogłoby zatem stanowić integracyjny model OCB/CWB Paula Spectora i Suzy Fox (2002). Model ten, określanej też jako skoncentrowany na emocjach model dobrowolnych zachowań w miejscu pracy, stanowi poszerzenie opracowanej przez tych samych autorów koncepcji stresory – emocje, dotyczącej wyłącznie CWB. Na skutek nadania centralnej roli doświadczanym przez pracownika emocjom, traktowanym jako element procesu decyzyjnego prowadzącego do podjęcia OCB bądź CWB, koncepcja ta pozwala na uwypuklenie innych niż TAT aspektów powiązań między składowymi triadą i dobrowolnymi zachowaniami organizacyjnymi, przybierającymi formę prospołeczną lub kontrproduktywną i ujmowanymi jako odpowiedź jednostki na mające dla niej emocjonalne znaczenie warunki środowiska pracy. Alternatywnie teoretyczne podłoże dla przyszłych badań mogłoby stanowić afektywna teoria zdarzeń (Affective Events Theory, AET; Weiss, Cropanzano, 1996) czy

socjoanalityczna teoria osobowości Roberta Hogana (Hogan, Holland, 2003; Hogan, Blicke, 2013), akcentujące odpowiednio rolę czynników emocjonalnych lub motywacyjnych w powstawaniu zachowań organizacyjnych.

Posłużenie się alternatywnymi dla TAT ramami teoretycznymi nie wyczerpuje możliwych kierunków przyszłych badań nad postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi, jakie przejawiają pracownicy z cechami CT. Chcąc zgłębiać tę problematykę w odniesieniu do etyki pracy, warto odwołać się także do pojęcia zachowań nieetycznych w miejscu pracy, w ostatniej dekadzie szeroko opisywanego w publikacjach z zakresu psychologii pracy i organizacji, a także wskazywanego jako zjawisko pokrewne czynom kontrproduktywnym w miejscu pracy (Kish-Gephart, Harrison, Trevino, 2010; Turek, 2010). Dodatkowo w przyszłych badaniach należałoby dokonać pomiaru nie tylko ogólnego poziomu CWB i OCB, ale też ich wymiarów. Być może reakcje behawioralne osób o wysokim nasileniu makiawelizmu, narcyzmu bądź psychopatii, powstające pod wpływem czynników środowiska pracy, różnią się w zależności od tego, czy są ukierunkowane na organizację czy też inne osoby. Dotychczasowe dane empiryczne, zebrane na próbach anglojęzycznych, wstępnie przemawiają za tą hipotezą (Meurs i in., 2013; Penney, Spector, 2002). Potrzebne są jednak dalsze badania w tym obszarze, prowadzone w warunkach rodzimych. Przyszłe dociekania empiryczne powinny również w większym stopniu uwzględniać możliwość współwystępowania zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych w organizacji (por. Glińska-Noweś, Lis, 2016). Ponadto, uwzględniając wysokość kosztów ekonomicznych i społecznych generowanych przez pracowników z cechami CT (Spain i in., 2014) oraz szkodliwość fenomenu kontrproduktywności w kontekście organizacyjnym (DeShong i in., 2015; Kelloway i in., 2010), owocującą wzmożonym zainteresowaniem tymi zagadnieniami wśród przedstawicieli szeroko rozumianych nauk o zarządzaniu, zasadne byłoby przeprowadzenie badań interdyscyplinarnych. Można się spodziewać, że analizy oparte na tego typu danych pozwolą na przyjęcie bardziej całościowej perspektywy. Oprócz tego warto pamiętać, że makiawelizm, narcyzm i psychopatia nie stanowią jedyne zestawu konstruktów teoretycznych uosabiających ciemną stronę osobowości. Interesujące byłoby zatem włączenie w przyszłe badania innego zestawu cech osobowości, wykraczającego poza taksonomię CT Paulhusa i Williama (2002) i charakteryzującego się wyższym stopniem szczegółowości. Obiecujące wyniki mogłyby przynieść zwłaszcza badania dotyczące zachowań organizacyjnych oparte na klasyfikacji jedenastu dysfunkcyjnych właściwości dys-

pozycyjnych zaproponowanej przez Roberta Hogana (Hogan, Hogan, 2009). Należałoby oczekiwać, że niektóre z „wadliwych” strategii interpersonalnych, wyróżnionych w obrębie przywołanej taksonomii, będą wykazywać związki z OCB i CWB. Wydaje się również, że wskazane byłoby rozpatrywanie problematyki funkcjonowania pracowników z negatywnie ewaluowanymi charakterystykami osobowościowymi przy uwzględnieniu subklinicznego (codziennego) sadyzmu w ramach koncepcji tak zwanej ciemnej tetrady (Chabrol i in., 2009). Cecha ta, jako silnie powiązana z agresją (Buckels i in., 2013), mogłaby znacząco przyczynić się do wyjaśniania tendencji do podejmowania CWB, traktowanych przez niektórych teoretyków jako przejaw agresji w środowisku pracy (Neuman, Baron, 1997). Z kolei na poziomie postaw wobec pracy w kolejnych pracach badawczych należałoby skoncentrować się nie tylko na ogólnej satysfakcji z pracy i przywiązaniu do organizacji, ale też – w duchu aktualnych trendów w naukach o zarządzaniu (por. Chirkowska-Smolak, 2012) – dokonać analiz uwzględniających zaangażowanie w pracę.

Warto zaznaczyć, że niektóre konceptualizacje przyjęte w niniejszej pracy mogą wymagać poszerzenia. Przykładowo, władzę w organizacji utożsamiano wyłącznie z jej aspektem formalnym, reprezentowanym przez zajmowane stanowisko (kierownicze bądź niekierownicze), pomimo że pojęcie to ma znacznie szersze konotacje, a władza nie musi znajdować odzwierciedlenia w hierarchii organizacyjnej (Kozuszniak, 2005; Mandal, 2008). W kolejnych badaniach należałoby zatem uwzględnić także władzę nieformalną, sprawowaną przez jednostkę w organizacji. Podobne zalecenie można również odnieść do satysfakcji z pracy, którą w opisywanym badaniu analizowano jedynie w aspekcie poznawczym. W przyszłości warto by dokonać pomiaru aspektu emocjonalnego satysfakcji z pracy, a także satysfakcji częściowych z różnych obszarów życia zawodowego. Dodatkowo zamiast ograniczać się do badania tylko prospołecznych form OCB, należałoby również oszacować OCB motywowane pragnieniem wywierania pozytywnego wrażenia na innych. Dotychczasowe badania pokazują bowiem, że motyw autoprezentacyjny odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu dobrowolnych czynów pomocowych w organizacji wśród osób makiawelicznych i narcystycznych (Becker, O’Hair, 2007; Judge, LePine, Rich, 2006).

7.3. Znaczenie przeprowadzonych badań i implikacje praktyczne

Pomimo pewnych ograniczeń zaprezentowane badania mają istotną wartość teoretyczną i aplikacyjną. Wynika ona między innymi z faktu, że podejmują istotną z perspektywy organizacyjnej, chociaż nieanalizowaną do tej pory tak szeroko w kulturze polskiej, problematykę postaw i zachowań podejmowanych przez jednostki z ciemną triadą osobowości w środowisku pracy. Na skutek odwołania się do podejścia interakcyjnego przeprowadzone badania pokazują, w jakich warunkach sytuacyjnych pracownicy o wysokim poziomie makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii mogą czuć się dobrze, o czym świadczą deklarowana satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji (zwłaszcza afektywne), a w jakich – wskutek podejmowania działań o charakterze kontrproduktywnym i braku zaangażowania w czyny obywatelskie – stanowią zagrożenie organizacji. Dodatkowo uwzględnienie w ramach modelu badawczego szerokiego spektrum czynników sytuacyjnych, zarówno organizacyjnych, jak i społecznych, pozwala na dokonanie bardziej zniuansowanej analizy zależności między komponentami triady i CWB wobec analiz prezentowanych we wcześniejszych publikacjach (por. O’Boyle i in., 2012). Na uwagę zasługuje również to, że w referowanej pracy badano nie tylko relacje między CT a szkodliwymi zachowaniami pracowniczymi wymierzonymi w organizację lub inne osoby. Wbrew wysuwanemu przez większą część teoretyków przekonaniu, że ciemne, społecznie niepożądane cechy osobowości pozwalają lepiej przewidywać „ciemne”, dysfunkcjonalne zachowania (Spain i in., 2014), w przeprowadzonych analizach uwzględniono również zachowania obywatelskie w miejscu pracy, reprezentujące społecznie pożądane i pozytywnie oceniane czyny pracowników. Należy też wspomnieć, że oprócz behawioralnych konsekwencji obecności osób z CT w miejscu pracy testowano również związki między elementami składającymi się na opisaną taksonomię właściwości osobowościowych, postawami wobec pracy i zachowaniami organizacyjnymi. Włączenie satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji w projekt badawczy koncentrujący się na makiawelizmie, narcyzmie i psychopatii w kontekście zawodowym wydaje się tym ważniejsze, iż w przeszłości obydwu konstrukty nie odnoszono do wszystkich składowych triady w ramach jednego badania (O’Boyle i in., 2012; Jonason, Wee, Li, 2014).

Jako walor przeprowadzonych badań można wymienić również ich całościowy, integrujący charakter, który został osiągnięty dzięki odwołaniu się z jednej strony do cechowego ujęcia osobowości, a z drugiej – do podejścia interakcyjnego. Pomimo że teoria aktywacji cech

osobowości w środowisku pracy (TAT; Tett, Guterman, 2000), do której nawiązano, ma pewne mankamenty, to znamionuje ją znaczny poziom ogólności i złożoności, pozwalający na wieloaspektową analizę ekspresji komponentów triady w kontekście organizacyjnym. Takie ujęcie jest spójne z najnowszymi rekomendacjami dotyczącymi konieczności rozpatrywania możliwości wystąpienia potencjalnych mediatorów i moderatorów relacji między cechami CT a zachowaniami organizacyjnymi (Cohen, 2016). Warto również podkreślić, że o większej kompleksowości otrzymanych rezultatów decyduje odwołanie do triarchicznej teorii psychopatii Christophera Patricka (Patrick i in., 2009). Koncepcja ta pozwala na wyodrębnienie zarówno dezadaptacyjnych wymiarów psychopatii subklinicznej (bezdusznosci i rozhamowania), jak i jej potencjalnie adaptacyjnego komponentu (zuchwałości) (Patrick i in., 2009; Pilch i in., 2015). W rezultacie stanowi ramy teoretyczne umożliwiające badanie różnych typów psychopatów korporacyjnych (organizacyjnych/industrialnych) – nie tylko tych, których odnieśli sukces zawodowy, lecz także tych, którzy doświadczyli porażki w życiu zawodowym (Smith, Lilienfeld, 2013).

Otrzymane wyniki przynoszą istotne implikacje w obszarze praktyki organizacyjnej. W związku z tym, że odnoszą się zarówno do ciemnych cech osobowości, reprezentowanych przez makiawelizm, narcyzm i psychopatię, jak i do postaw wobec pracy (takich jak satysfakcja z pracy i przywiązanie do organizacji) oraz zachowań organizacyjnych o charakterze obywatelskim i kontrproduktywnym, mogą stanowić podstawę i inspirację do szerokiego zakresu działań podejmowanych przez zarządzających i pracowników działów HR. Na jeden z zasadniczych obszarów, w jakim zgromadzone dane badawcze warto byłoby wykorzystać, składają się selekcja i rekrutacja personelu. Poczynione ustalenia empiryczne mogą stanowić wskazówkę dla decydentów co do tego, do jakiego środowiska pracy nie powinny trafić jednostki o wysokim poziomie makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii z uwagi na możliwość ekspresji przywołanego zestawu cech osobowości w postaci negatywnych wzorców zachowania. Natomiast w odniesieniu do już zatrudnionych członków organizacji zasadne byłoby odwołanie się do nich w procesie budowania systemów motywacyjnych oraz formułowania kryteriów oceny pracowniczej, sprzyjających wzmacnianiu wśród pracowników z cechami CT pozytywnych postaw wobec pracy i OCB, a osłabiających przejawianą przez nich tendencję do angażowania się w CWB.

Uzyskane rezultaty mogą również znaleźć inne zastosowania, istotne z perspektywy samej organizacji. Dzięki jednoczesnemu uwzględnieniu w zaproponowanym modelu badawczym osobowościowych

i sytuacyjnych uwarunkowań postaw wobec pracy oraz zachowań organizacyjnych pokazują, w jaki sposób osoby z cechami CT funkcjonują w specyficznych warunkach środowiskowych, związanych z oddziaływaniem silnych stresorów organizacyjnych (konfliktu interpersonalnego, ograniczeń organizacyjnych, upolitycznienia miejsca pracy, naruszenia kontraktu psychologicznego). Tym samym mogą stanowić podstawę przeciwdziałania patologiom organizacyjnym dzięki kształtowaniu takiego środowiska pracy, które redukowaloby bądź hamowałoby ekspresję makiawelizmu, narcyzmu i psychopatii w postaci dysfunkcyjnych postaw lub zachowań, a jednocześnie promowało pozytywne postawy wobec pracy i czyny prospołeczne. Poczynione ustalenia warto zatem potraktować jako podstawę opracowywania metod prewencji, a także jako inspirację do pogłębionej diagnozy organizacyjnej. Pokazują one bowiem, na jakie obszary należy zwrócić wzmożoną uwagę, projektując środowisko pracy sprzyjające angażowaniu się pracowników w OCB oraz minimalizujące ryzyko CWB.

Aneks

Tabela 1

Struktura czynników tworzących skalę POP

Twierdzenie	Czynnik		
	1	2	3
1. Ludzie w tej organizacji próbują się wypromować, niszcząc innych.	0,43	0,01	0,18
2. Zawsze istniała wpływowa grupa w tym dziale, której nikt nigdy się nie przeciwstawił.	0,44	0,03	-0,01
3. Pracownicy są zachęcani, aby wypowiadać się szczerze, nawet gdy są krytyczni wobec utrwalonych poglądów.	-0,19	0,92	0,05
4. Nie ma tu miejsca dla potakiwaczy; dobre pomysły są pożądane, nawet jeśli oznacza to niezgadzanie się z przełożonymi.	-0,01	0,65	-0,05
5. Zgadzanie się z wpływowymi osobami jest najlepszą metodą postępowania w tej organizacji.	0,57	0,08	0,15
6. Najlepiej jest nie zaburzać dotychczasowego porządku w tej organizacji.	0,74	0,03	-0,07
7. Czasem łatwiej jest pozostać cicho niż walczyć z systemem.	0,91	0,07	-0,23
8. Mówienie innym tego, co chcą usłyszeć, jest czasem lepsze niż mówienie prawdy.	0,49	-0,21	0,28
9. Bezpieczniej jest myśleć to, co zostało ci powiedziane, niż wypracować własne zdanie.	0,51	-0,06	0,17
10. Odkąd pracuję w tym dziale, nigdy nie widziałem/widziałam, aby polityką płacową i awansowania rządziły układy.	0,08	0,40	0,04
11. Nie przypominam sobie, żeby ktoś otrzymał podwyżkę wynagrodzenia lub awans niezgodnie z oficjalnymi zasadami polityki firmy.	0,12	0,37	0,07

cd. tab. 1

12. Żadna z podwyżek, które otrzymałem/otrzymałam, nie była zgodna z polityką firmy dotyczącą tego, jak podwyżki powinny być przyznawane.	-0,05	-0,07	0,56
13. Oficjalna polityka płacowa i awansowania firmy nie ma nic wspólnego z tym, jak podwyżki i awanse są przyznawane.	0,01	0,15	0,72
14. Jeśli chodzi o podwyżki wynagrodzenia i decyzje o awansie, polityka firmy jest nieistotna.	0,16	0,17	0,61
15. Awanse tutaj nie są bardzo cenione, bo to, w jaki sposób są przyznawane, jest tak upolitycznione.	0,03	0,03	0,53

Tabela 2

Statystyki opisowe badanych zmiennych

Zmienna	Min – Max	M (SD)	Skośność SE = 0,12	Kurtoza SE = 0,23	Normalność	
					statystyka K-S*	p
Makiawelizm	32–121	73,73 (13,17)	0,16	0,52	0,03	0,20
Narcyzm	38–167	97,94 (23,26)	0,10	-0,26	0,03	0,20
Psychopatia	16–90	43,48 (13,36)	0,53	0,07	0,05	0,01
Zuchwałość	3–45	23,47 (7,81)	0,09	-0,12	0,04	0,07
Bezdušność	0–23	7,16 (5,09)	0,66	-0,27	0,13	0,00
Rozhamowanie	0–41	12,85 (7,86)	0,80	0,12	0,12	0,00
Satysfakcja z pracy	5–35	20,46 (7,10)	0,06	-0,71	0,06	0,00
Przywiązanie do organizacji	18–126	63,17 (23,09)	0,24	-0,13	0,03	0,20
Przywiązanie afektywne	6–42	21,08 (8,54)	0,20	-0,39	0,05	0,01
Przywiązanie kontynuacyjne	6–42	21,54 (8,17)	0,16	-0,31	0,05	0,00
Przywiązanie normatywne	6–42	20,55 (8,86)	0,35	-0,44	0,05	0,01
OCB	20–100	59,98 (15,69)	0,10	-0,16	0,05	0,02
CWB	32–132	43,94 (17,39)	2,49	6,12	0,25	0,00
Status materialny w organizacji	1–5	3,59 (0,84)	-0,66	0,36	0,31	0,00
Naruszenie kontraktu psychologicznego	5–25	12,86 (4,85)	0,20	-0,55	0,09	0,00
Autonomia w miejscu pracy	3–15	11,39 (2,68)	-0,70	0,28	0,11	0,00

cd. tab. 2

Ograniczenia organizacyjne	11-55	21,80 (9,01)	0,86	0,43	0,12	0,00
Postrzeżenie polityki organizacyjnej	18-68	42,16 (8,96)	-0,04	0,15	0,05	0,03
Konflikt interpersonalny w miejscu pracy	4-20	7,33 (2,62)	1,29	3,01	0,15	0,00
LMX	7-35	23,22 (6,15)	-0,08	-0,49	0,06	0,00

Objaśnienia: OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, LMX – wymiana między przełożonym a podwładnym, SE – błąd standardowy, K-S* – statystyka Kołmogorowa-Smirnowa z poprawką istotności Lillieforsa.

Tabela 3

Korelacje (*r*ho Spearmana) między badanymi zmiennymi. Część 1.

Lp.	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Wiek											
2.	Staż pracy ogółem	0,93***										
3.	Staż pracy w obecnej organizacji	0,65***	0,72***									
4.	Makiawelizm	-0,22***	-0,16**	-0,13*								
5.	Narcyzm	-0,19***	-0,17***	-0,12**	0,13**							
6.	Psychopatia	-0,20***	-0,18***	-0,15**	0,37***	0,52***						
7.	Zuchwałość	-0,05	-0,06	0,00	0,03	0,66***	0,61***					
8.	Bezduszność	-0,12*	-0,10*	-0,08	0,39***	0,03	0,63***	0,11*				
9.	Rozhamowanie	-0,22***	-0,18***	-0,21***	0,35***	0,19***	0,68***	-0,04	0,31***			
10.	Status materialny w organizacji	-0,04	-0,01	0,09	0,00	0,21***	0,13**	0,22***	0,02	0,00		
11.	Naruszenie kontraktu psychologicznego	0,14**	0,11**	0,13***	0,07	-0,03	0,03	-0,12*	0,06	0,14**	-0,20***	
12.	Autonomia	-0,05	-0,03	-0,07	-0,03	0,24***	0,08	0,27***	-0,11*	-0,09	0,34***	-0,26***

13.	Ograniczenia organizacyjne	-0,14**	-0,11*	-0,05	0,15**	0,16**	0,21***	0,05	0,11*	0,21***	-0,17**	0,43***
14.	POP	0,14**	0,13**	0,15**	0,18***	-0,11*	0,01	-0,17**	0,11*	0,11*	-0,17**	0,42***
15.	Konflikt interpersonalny w organizacji	0,15**	0,13**	0,10*	0,07	-0,01	0,04	-0,13**	0,02	0,22***	-0,15**	0,26***
16.	LMX	-0,13*	-0,09	-0,09	-0,03	0,16**	0,06	0,23***	-0,10*	-0,06	0,32***	-0,54***
17.	Satysfakcja z pracy	-0,03	-0,02	-0,03	-0,08	0,10*	0,03	0,18***	-0,12*	-0,06	0,36***	-0,54***
18.	Przywiązanie do organizacji	0,14**	0,13**	0,14**	-0,12*	0,02	-0,04	0,02	-0,11*	0,02	0,21***	-0,29***
19.	Przywiązanie afektywne	0,08	0,08	0,10*	-0,11*	0,09	0,01	0,09	-0,12*	0,02	0,26***	-0,36***
20.	Przywiązanie kontynuacyjne	0,29***	0,26***	0,24***	-0,09	-0,12*	-0,08	-0,11*	-0,06	0,02	0,06	-0,10*
21.	Przywiązanie normatywne	0,02	0,02	0,03	-0,10*	0,06	-0,02	0,07	-0,12*	0,01	0,25***	-0,34***
22.	OCB	0,13**	0,15**	0,14**	-0,06	0,26***	0,10*	0,25***	-0,17***	0,01	0,13**	0,04
23.	CWB	-0,04	-0,01	-0,08	0,23***	0,13**	0,30***	0,03	0,19***	0,38***	0,02	0,29***

Objaśnienia: POP – postrzegana polityka organizacyjna, LMX – wymiana między przełożonym a podwładnym, OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Tabela 3

Korelacje (*r*ho Spearmana) między badanymi zmiennymi. Część 2.

Lp.	Zmienne	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
12.	Autonomia	-0,17***										
14.	Ograniczenia organizacyjne	-0,28***	0,37***									
14.	POP	-0,25***	0,26***	0,25***								
15.	Konflikt interpersonalny w organizacji	-0,27***	-0,27***	-0,49***	-0,34***							
16.	LMX	0,47***	-0,27***	-0,42***	-0,24***	0,59***						
17.	Satysfakcja z pracy	0,45***	-0,27***	-0,42***	-0,24***	0,59***						
18.	Przywiązanie do organizacji	0,24***	-0,18***	-0,19***	-0,14***	0,40***	0,59***					
19.	Przywiązanie afektywne	0,31***	-0,19***	-0,27***	-0,16**	0,48***	0,65***	0,93***				
20.	Przywiązanie kontynuacyjne	0,06	-0,11*	0,02	-0,03	0,15**	0,31***	0,81***	0,62***			
21.	Przywiązanie normatywne	0,31***	-0,18***	-0,25***	-0,19***	0,44**	0,62***	0,92***	0,88***	0,59***		
22.	OCB	0,22***	0,11*	0,00	-0,04	0,19***	0,24***	0,25***	0,31***	0,14**	0,24***	
23.	CWB	-0,11*	0,31***	0,25***	0,20***	-0,25**	-0,22***	-0,12*	-0,13**	0,04	-0,14**	0,09

Objaśnienia: POP – postrzegana polityka organizacyjna, LMX – wymiana między przelotnym a podwładnym, OCB – zachowania obywatelskie w organizacji, CWB – zachowania kontrproduktywne w organizacji, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Bibliografia

- Aamodt, M. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Belmont: Wadsworth.
- Adamska, K. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 63(18), 267–283.
- Aghababaei, N., Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 86, 365–368.
- Ali, F., Amorim, I., Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 758–762.
- Ali, F., Chamorro-Premuzic, T. (2010). The dark side of love and life satisfaction: Associations with intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 48(2), 228–233.
- Allen, N., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N., Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Allen, N., Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Pearson Education.
- Arvan, M. (2013). Bad news for conservatives? Moral judgments and the Dark Triad personality traits: A correlational study. *Neuroethics*, 6(2), 307–318.
- Ashton, M., Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321–1354.
- Ashton, M., Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150–166.

- Ashton, M., Lee, K. (2008). The prediction of Honesty-Humility – related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality. *Journal of Research in Personality*, 42(5), 1216–1228.
- Azizli, N., Atkinson, B., Baughman, H., Chin, K., Vernon, P., Harris, E., Veselka, L. (2016). Lies and crimes: Dark Triad, misconduct, and high-stakes deception. *Personality and Individual Differences*, 89, 34–39.
- Babiak, P. (2000). Psychopathic manipulation at work. In: C. Gacono (ed.), *The clinical and forensic assessment of psychopathy: A practitioner's guide* (pp. 287–311). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Babiak, P., Hare, R. (2009). *Węże w garniturach. Gdy psychopaci idą do pracy*. Poznań: Jeżeli P to Q Wydawnictwo.
- Babiak, P., Neumann, C., Hare, R. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 174–193.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańsk: GWP.
- Baka, Ł. (2012). Stresory w pracy a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu w pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę. *Studia Psychologiczne*, 50(2), 25–42.
- Baka, Ł. (2016). Osobowościowe wyznaczniki obywatelskich zachowań organizacyjnych – przegląd badań. *Psychologia Społeczna*, 22(2), 195–204.
- Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*. Warszawa: Scholar.
- Baka, Ł. (2019a). Can job control be counterproductive? The moderation effect of the Dark Triad and job control on job stressor – counterproductive work behavior link. *Polish Psychological Bulletin*, 50(2), 83–92.
- Baka, Ł. (2019b). Explaining active and passive types of counterproductive work behavior: the moderation effect of bullying, the dark triad and job control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(6), 777–795.
- Baka, Ł., Bazińska, R. (2016). Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: The Interpersonal Conflict at Work Scale, the Quantitative Workload Inventory and the Organizational Constraints Scale. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(1), 32–39.
- Baka, Ł., Derbis, R., Walczak, R. (2015). Psychometryczne właściwości Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych CWB-C. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(2), 163–174.
- Bańka, A. (2002). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 321–350). Gdańsk: GWP.
- Bańka, A. (2007). Ewolucja teorii przywiązania w ujęciach rozwojowych i fenomenologicznych: dwie tradycje, ich badacze i przenikania. W: J. Brzeziński (red.), *Psychologia między teorią a praktyką* (s. 141–174). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Bańka, A., Bazińska, R., Wołowska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Allena skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 65–84.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: Analiza typów przywiązania i zaangażowania w pracę. W: A. Biela, B. Rożnowski, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (123–139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2007). Geneza i rozwój pojęcia przywiązania w koncepcjach funkcjonalności – dysfunkcjonalności przystosowania do środowiska oraz organizacji. W: M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne* (s. 41–81). Poznań: UAM.
- Barabasz, A., Chwalibóg, E. (2013). Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 282, 23–32.
- Barbuto, J., Moss, J. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30–48.
- Barrick, M., Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, M., Mount, M. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.
- Barrick, M., Mount, M. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
- Barrick, M., Mount, M., Judge, T. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Bateman, T., Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Baughman, H., Jonason, P., Lyons, M., Vernon, P. (2014). Liar liar pants on fire: Cheater strategies linked to the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 71, 35–38.
- Bazińska, R., Drat-Ruszczak, K. (2000). Struktura narcyzmu w polskiej adaptacji kwestionariusza NPI Ruskina i Halla. *Czasopismo Psychologiczne*, 6(3–4), 171–188.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Becker, J., O’Hair, H. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267.

- Belschak, F., Den Hartog, D., Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934–1956.
- Benet-Martinez, V., Waller, N.G. (2002). From adorable to worthless: implicit and self-report structure of highly evaluative personality descriptors. *European Journal of Personality*, 16(1), 1–41.
- Bennett, R., Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Berry, C., Carpenter, N., Barratt, C. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613–636.
- Berry, C., Ones, D., Sackett, P. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410–424.
- Białas, S., Litwin, J. (2013). Kierunki badań nad satysfakcją z pracy. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 161–172.
- Bies, R., Tripp, T., Kramer, R. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In: R. Giacalone, J. Greenberg (eds.), *Antisocial behavior in organizations* (s. 18–36). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Blais, J., Pruyssers, S. (2017). The power of the dark side: personality, the dark triad, and political ambition. *Personality and Individual Differences*, 113, 167–172.
- Boddy, C. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367–379.
- Boddy, C. (2013). Corporate psychopaths: uncaring citizens, irresponsible leaders. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, 8–16.
- Boddy, C. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107–121.
- Boddy, C. (2015). Organisational psychopaths: A ten year update. *Management Decision*, 53(10), 2407–2432.
- Boddy, C., Ladyshevsky, R., Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97, 1–19.
- Boey, L., Vantilborgh, T. (2015). A theoretical model relating the dark triad of personality to the content of employees' psychological contracts. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(3), 44–66.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82–98.
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W., Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.

- Bolino, M., Turnley, W., Gilstrap, J., Suazo, M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855.
- Bolino, M., Turnley, W., Niehoff, B. (2004). The other side of the story: Re-examining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246.
- Bolton, L., Becker, L., Barber, L. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541.
- Bono, J., Judge, T. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), S5–S18.
- Book, A., Visser, B., Blais, J., Hosker-Field, A., Methot-Jones, T., Gauthier, N., Volk, A., Holden, R., D'Agata, M. (2016). Unpacking more "evil": What is at the core of the dark tetrad? *Personality and Individual Differences*, 90, 269–272.
- Book, A., Visser, B., Volk, A. (2015). Unpacking "evil": Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 73, 29–38.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, W. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borowska-Pietrzak, A. (2014). Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(18), 9–22.
- Bourdage, J., Lee, K., Lee, J., Shin, K. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179–200.
- Bowers, K. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80(5), 307–336.
- Bowling, N. (2013). Job satisfaction, motivation, and job performance. In: M. Peeters, J. de Jonge, T. Taris (eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 321–341). Chichester, UK: Wiley.
- Bowling, N.A., Gruys, M.L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54–61.
- Bowling, N., Hendricks, E., Wagner, S. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23(3–4), 115–125.
- Bowling, N., Wang, Q., Li, H. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organisational citizenship behavior. *Applied Psychology*, 61(1), 97–113.

- Brief, A., Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Brief, A., Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717–727.
- Brief, A., Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307.
- Brown, M., Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M., Treviño, L., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189.
- Buckels, E., Jones, D., Paulhus, D. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 20(10), 1–9. DOI: 0956797613490749.
- Buckels, E., Trapnell, P., Paulhus, D. (2014). Trolls just want to have fun. *Personality and Individual Differences*, 67, 97–102.
- Burch, G., Anderson, N. (2009). Personality at work. In: P.J., Corr, G., Matthews (eds.) *The Cambridge Handbook of Personality* (pp. 748–763). Cambridge: Cambridge University Press.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
- Cain, N., Pincus, A., Ansell, E. (2008). Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. *Clinical Psychology Review*, 28(4), 638–656.
- Campbell, W., Foster, J. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In: C. Sedikides, S. Spencer (eds.), *The self* (pp. 115–138). New York: Psychology Press.
- Campbell, W., Hoffman, B., Campbell, S., Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284.
- Chabrol, H., Melioli, T., Van Leeuwen, N., Rodgers, R., Goutaudier, N. (2015). The Dark Tetrad: Identifying personality profiles in high-school students. *Personality and Individual Differences*, 83, 97–101.
- Chabrol, H., Van Leeuwen, N., Rodgers, R., Séjourné, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 734–739.
- Chang, C., Rosen, C., Levy, P. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.

- Chiaburu, D., Oh, I., Berry, C., Li, N., Gardner, R. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1140–1166.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania się w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Chmiel, N. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP.
- Christiansen, N., Quirk, S., Robie, C., Oswald, F. (2014). Light already defines the darkness: Understanding normal and maladaptive personality in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 138–143.
- Christiansen, N., Sliter, M., Frost, C. (2014). What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 71, 25–29.
- Christiansen, N., Tett, R. (2008). Toward a better understanding of the role of situations in linking personality, work behavior, and job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(03), 312–316.
- Christie, R. Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Chrupała-Pniak, M. (2010). Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(24), 13–28.
- Chudzicka-Czupała, A. (2013). *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*. Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Cichocka, A., Bilewicz, M. (2010). Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w psychologii społecznej. *Psychologia Społeczna*, 5(14), 191–198.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cohen, A. (2013). Organizational commitment theory. In: E. Kessler (ed.), *Encyclopedia of management theory* (vol. 2, s. 526–529). Thousand Oaks: Sage.
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. In: Z. Zhao, F. Rauner (eds.), *Areas of vocational education research* (pp. 261–274). Berlin Heidelberg: Springer.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85.
- Cohen, T., Panter, A., Turan, N., Morse, L., Kim, Y. (2014). Moral character in the workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 943.
- Coleman, V., Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Connolly, J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265–281.

- Costa, P., McCrae, R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5–13.
- Cullen, M., Sackett, P. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. In: M. Barrick, A. Ryan (eds.), *Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 150–182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Czarna, A. (2008). Narcyzm – z perspektywy 120 lat istnienia pojęcia. W: P. Winiecki, R. Grzybek (red.), *Wybrane problemy współczesnej psychologii* (s. 95–117). Wrocław: ATUT.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Scholar.
- Czarnota-Bojarska, J. (2011). Zachowania obywatelskie w organizacji – próba konstrukcji narzędzia pomiaru. W: J. Czarnota-Bojarska, I. Zinserling (red.), *W kręgu psychologii społecznej* (s. 145–157). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Czerw, A. (2016). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Warszawa: PWN.
- Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek – środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna*, 11(1(36)), 8–19.
- Dahling, J., Kuyumcu, D., Librizzi, E. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. In: R. Giacalone, M. Promislo (eds.), *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being* (pp. 183–194). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Dahling, J., Whitaker, B., Levy, P. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
- Dalal, R. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
- Davis-Blake, A., Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 385–400.
- De Vries, M.K., Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Deluga, R. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339–363.
- Den Hartog, D., Belschak, F. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Derbis, R., Filipkowski, J. (2018). Motywacja osiągnięć, ciemna triada i zaangażowanie w pracę jako korelaty zachowań kontrproduktywnych. *Czasopismo Psychologiczne*, 24(3), 627–639.

- DeShong, H., Grant, D., Mullins-Sweatt, S. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 74*, 55–60.
- DeShong, H., Helle, A., Lengel, G., Meyer, N., Mullins-Sweatt, S. (2017). Facets of the Dark Triad: Utilizing the Five-Factor Model to describe Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 105*, 218–223.
- Dickinson, K., Pincus, A. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of Personality Disorders, 17*(3), 188–207.
- Dobrowolska, M. (2010). Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu* (s. 229–248). Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Douglas, H., Bore, M., Munro, D. (2012). Distinguishing the Dark Triad: Evidence from the Five-Factor Model and the Hogan Development Survey. *Psychology, 3*(3), 237–242.
- Drislane, L.E., Patrick, C., Arsal, G. (2014). Clarifying the content coverage of differing psychopathy inventories through reference to the Triarchic Psychopathy Measure. *Psychological Assessment, 26*(2), 350–362.
- Edwards, B., Bell, S., Arthur, W., Decuir, A. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology, 57*(3), 441–465.
- Egan, V., Chan, S., Shorter, G. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences, 67*, 17–22.
- Egan, V., Hughes, N., Palmer, E. (2015). Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences, 76*, 123–128.
- Ekehammar, B. (1974). Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1026–1048.
- Emmons, R.A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 11–17.
- Endler, N., Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin, 83*(5), 956–974.
- Endler, N., Parker, J.D. (1992). Interactionism revisited: Reflections on the continuing crisis in the personality area. *European Journal of Personality, 6*(3), 177–198.
- Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 41*(5), 959–970.
- Erez, A., Judge, T. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1270–1279.
- Fehr, B., Samsom, D., Paulhus, D. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In: C.D. Spielberger, J.N. Butcher (eds.), *Advances in personality assessment* (vol. 9, pp. 77–116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Ferris, G., Kacmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Taylor & Francis.
- Fleeson, W. (2004). Moving personality beyond the person-situation debate: The challenge and the opportunity of within-person variability. *Current Directions in Psychological Science*, 13(2), 83–87.
- Foster, J., Campbell, W., Twenge, J. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 469–486.
- Fox, J., Rooney, M. (2015). The Dark Triad and trait self-objectification as predictors of men's use and self-presentation behaviors on social networking sites. *Personality and Individual Differences*, 76, 161–165.
- Fox, S. Spector, P. (2009). *OCB-C development, overview, and scoring, includes earlier longer versions*. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ocbcpage.html> (2.04.2015).
- Fox, S., Spector, P.E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fox, S., Spector, P., Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
- Funder, D. (2006). Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 21–34.
- Funder, D. (2009). Persons, behaviors and situations: An agenda for personality psychology in the postwar era. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 120–126.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*. New York, NY: Routledge.
- Furnham, A., Richards, S., Paulhus, D. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216.
- Furnham, A., Trickey, G., Hyde, G. (2012). Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success. *Personality and Individual Differences*, 52(8), 908–913.
- Gable, M., Dangelo, F. (1994). Job involvement, Machiavellianism and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 159–170.
- Gable, M., Topol, M.T. (1987). Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports*, 60(1), 211–216.
- Gaddis, B., Foster, J. (2015). Meta-analysis of dark side personality characteristics and critical work behaviors among leaders across the globe: Findings and implications for leadership development and executive coaching. *Applied Psychology*, 64(1), 25–54.

- Galić, Z., Ružojčić, M. (2017). Interaction between implicit aggression and dispositional self-control in explaining counterproductive work behaviors. *Personality and Individual Differences, 104*, 111–117.
- Gao, Y., Raine, A. (2010). Successful and unsuccessful psychopaths: A neurobiological model. *Behavioral Sciences & the Law, 28*(2), 194–210.
- Gasiul, H. (2012). *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*. Warszawa: Difin.
- George, J., Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310–329.
- Ghosh, R., Reio, T., Haynes, R. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly, 23*(1), 41–63.
- Giacalone, R., Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Giacalone, R., Knouse, S. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics, 9*(1), 55–61.
- Giammarco, E., Atkinson, B., Baughman, H., Veselka, L., Vernon, P. (2013). The relation between antisocial personality and the perceived ability to deceive. *Personality and Individual Differences, 54*(2), 246–250.
- Glińska-Noweś, A., Lis, A. (2016). Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 422*, 265–274.
- Grabowski, D., (2015). *Etyka pracy. Przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*. Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Rachwaniec-Szczecińska, Z., Stasila-Sieradzka, M., Wojciechowska, W. (2019). Work ethic, organizational commitment and burnout. *Medycyna Pracy, 70*(3), 305–317.
- Graen, G., 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.
- Graham, J. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior, 8*, 1–52.
- Grant, A., Mayer, D. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 900–912.
- Greenbaum, R., Hill, A., Mawritz, M., Quade, M. (2014). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management, 43*(2), 585–609.

- Grigoras, M., Wille, B. (2017). Shedding light on the dark side: Associations between the dark triad and the DSM-5 maladaptive trait model. *Personality and Individual Differences, 104*, 516–521.
- Grijalva, E., Harms, P. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *The Academy of Management Perspective, 28*(2), 108–127.
- Grijalva, E., Harms, P., Newman, D., Gaddis, B., Fraley, R. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology, 68*(1), 1–47.
- Grijalva, E., Newman, D. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology, 64*(1), 93–126.
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Groth, J. (2010). *Oblicza psychopatii. Obraz kliniczny i kategorie diagnostyczne*. Warszawa: Scholar.
- Gruys, M., Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30–42.
- Guay, R., Choi, D., Oh, I., Mitchell, M., Mount, M., Shin, K. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance, 29*(1), 1–15.
- Guenole, N. (2014). Maladaptive personality at work: Exploring the darkness. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(1), 85–97.
- Guion, R., Gottier, R. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology, 18*, 135–164.
- Gustafson, S., Ritzer, D. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality, 9*(3), 147–183.
- Haaland, S., Christiansen, N. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology, 55*(1), 137–163.
- Hall, J., Benning, S. (2006). The “successful” psychopath. Adaptive and subclinical manifestations of psychopathy in the general population. In: C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy* (pp. 459–478). New York: The Guilford Press.
- Hare, R. (2003). *The Psychopathy Check List (PCL-R)*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Hare, R., Neumann, C. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology, 4*, 217–246.
- Harms, P.D., Spain, S.M., Wood, D. (2014). Mapping personality in dark places. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(1), 114–117.

- Harms, P., Spain, S. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 15–24.
- Harms, P., Spain, S., Hannah, S. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509.
- Harrison, A., Summers, J., Mennecke, B. (2016). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53–77.
- Harrison, D., Newman, D., Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Hayes, A. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hendin, H., Cheek, J. (1997). Assessing hypersensitive narcissism: A reexamination of Murray's Narcism Scale. *Journal of Research in Personality*, 31(4), 588–599.
- Henning, J., Wygant, D., Barnes, P. (2014). Mapping the darkness and finding the light: DSM-5 and assessment of the "corporate psychopath". *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 144–148.
- Hmieleski, K., Lerner, D. (2016). The dark triad and nascent entrepreneurship: An examination of unproductive versus productive entrepreneurial motives. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 7–32.
- Hoffman, B., Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making. In: N. Schmitt (ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Selection and Selection* (pp. 543–569). Oxford: Oxford University Press.
- Hogan, J., Barrett, P., Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285.
- Hogan, J., Hogan, R., Kaiser, R. (2010). Management derailment. In: S. Zedeck (ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 555–575). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hogan, J., Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112.
- Hogan, R. (1997). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person-situation debate. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 249.
- Hogan, R., Blicke, G. (2013). Socioanalytic theory. In: N. Christiansen, R. Tett (eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 53–70). Routledge: New York, NY.
- Hogan, R., Fico, J. (2011). Leadership. In: W.K., Campbell, J.D. Miller (eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder* (pp. 393–402). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hogan, R., Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 40–51.

- Hogan, R., Hogan, J. (2009). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hollinger, R. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Hulin, C., Judge, T. (2003). Job attitudes. In: W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (eds.), *Handbook of psychology* (pp. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hurtz, G., Donovan, J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869.
- Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M., Johnson, M. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959.
- Ilies, R., Nahrgang, J., Morgeson, F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Jachnis, A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Jakobowitz, S., Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331–339.
- Jarymowicz, M. (1976). Makiawelizm – osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi. W: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi* (s. 285–317). Warszawa: KiW.
- Jasiński, A.M., Derbis, R. (2019). Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 100(1), 10–17.
- Jastrzębowska-Tyczkowska, A., Skarżyńska, K. (2016). Kiedy zadowoleni z pracy są także zadowoleni z życia? Rola kompetencji pracownika i jego dopasowania do środowiska pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 22(2), 173–182.
- Jensen, J., Patel, P. (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466–471.
- Jex, S., Britt, T. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Johnson, M., Rowatt, W., Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857–862.
- Jonason, P., Baughman, H., Carter, G., Parker, P. (2015). Dorian Gray without his portrait: Psychological, social, and physical health costs associated with the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 78, 5–13.

- Jonason, P., Jones, A., Lyons, M. (2013). Creatures of the night: Chronotypes and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 538–541.
- Jonason, P., Koenig, B., Tost, J. (2010). Living a fast life. The Dark Triad and Life History Theory. *Human Nature*, 21(4), 428–442.
- Jonason, P., Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532–537.
- Jonason, P., Li, N., Teicher, E. (2010). Who is James Bond? The Dark Triad as an agentic social style. *Individual Differences Research*, 8(2), 111–120.
- Jonason, P., Li, N., Webster, G., Schmitt, D. (2009). The Dark Triad: Facilitating a short-term mating strategy in men. *European Journal of Personality*, 23(1), 5–18.
- Jonason, P., Luévano, V. (2013). Walking the thin line between efficiency and accuracy: Validity and structural properties of the Dirty Dozen. *Personality and Individual Differences*, 55(1), 76–81.
- Jonason, P., Lyons, M., Baughman, H., Vernon, P. (2014). What a tangled web we weave: The Dark Triad traits and deception. *Personality and Individual Differences*, 70, 117–119.
- Jonason, P., Lyons, M., Bethell, E., Ross, R. (2013). Different routes to limited empathy in the sexes: Examining the links between the Dark Triad and empathy. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 572–576.
- Jonason, P., McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 935–938.
- Jonason, P., Schmitt, D. (2012). What have you done for me lately? Friendship-selection in the shadow of the Dark Triad traits. *Evolutionary Psychology*, 10(3), 400–421.
- Jonason, P., Slomski, S., Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453.
- Jonason, P., Strosser, G., Kroll, C., Duineveld, J., Baruffi, S. (2015). Valuing myself over others: The Dark Triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences*, 81, 102–106.
- Jonason, P., Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The Dark Triad and self-control. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 611–615.
- Jonason, P., Valentine, K., Li, N., Harbeson, C. (2011). Mate-selection and the Dark Triad: Facilitating a short-term mating strategy and creating a volatile environment. *Personality and Individual Differences*, 51(6), 759–763.
- Jonason, P., Webster, G. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.
- Jonason, P., Webster, G. (2012). A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521–526.

- Jonason, P., Webster, G., Schmitt, D., Li, N., Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits. *Review of General Psychology*, 16(2), 192–199.
- Jonason, P., Wee, S., Li, N. (2014). Thinking bigger and better about “bad apples”: Evolutionary industrial-organizational psychology and the dark triad. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 117–121.
- Jonason, P., Wee, S., Li, N. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116.
- Jonason, P., Wee, S., Li, N., Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119–123.
- Jones, D. (2013). What’s mine is mine and what’s yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor’s money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563–571.
- Jones, D. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 67, 109–113.
- Jones, D., Figueredo, A. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531.
- Jones, D., Paulhus, D. (2008). Machiavellianism. In: M. Leary, R. Hoyle (eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). New York: Guilford.
- Jones, D., Paulhus, D. (2010). Different provocations trigger aggression in narcissists and psychopaths. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 12–18.
- Jones, D., Paulhus, D. (2011a). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. In: L. Horowitz, S. Strack (eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 249–268). New York: Wiley & Sons.
- Jones, D., Paulhus, D. (2011b). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51, 679–682.
- Jones, D., Paulhus, D. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
- Jöreskog, K., Olsson, U., Wallentin, F. (2016). *Multivariate analysis with Lisrel*. New York: Springer.
- Juchnowicz, M. (2013). Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego. *Zarządzanie i Finanse*, 1(4), 101–100.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: PWE.
- Judge, T. (2009). Core self-evaluations and work success. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), 58–62.
- Judge, T., Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.

- Judge, T., Erez, A., Bono, J. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167–187.
- Judge, T., Erez, A., Bono, J., Thoresen, C. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303–331.
- Judge, T., Heller, D., Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Judge, T., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In: M. Eid, R.J. Larsen (eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). New York, NY: Guilford Press.
- Judge, T., Klinger, R., Simon, L., Yang, I. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982–2000.
- Judge, T., Larsen, R. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67–98.
- Judge, T., LePine, J. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In: J. Langan-Fox, C. Cooper, R. Klimoski (eds.), *New horizons in management. Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 332–355). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Judge, T., LePine, J., Rich, B. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–775.
- Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 25–52). Sage Publications, Inc.
- Judge, T., Piccolo, R., Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Judge, T., Zapata, C. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179.
- Kacmar, K., Carlson, D. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627–658.

- Kacmar, K., Collins, B., Harris, K., Judge, T. (2009). Core self-evaluations and job performance: the role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1572.
- Kaiser, R., LeBreton, J., Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology, 64*(1), 55–92.
- Kajonius, P., Persson, B., Jonason, P. (2015). Hedonism, Achievement, and Power: Universal values that characterize the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 77*, 173–178.
- Kam, C.C.S., Meyer, J.P. (2015). How careless responding and acquiescence response bias can influence construct dimensionality: The case of job satisfaction. *Organizational Research Methods, 18*(3), 512–541.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341–349.
- Kasprzak, E. (2012). Zadowolenie z życia jako kategoria emocjonalna i poznawcza. *Polskie Forum Psychologiczne, 17*(1), 187–199.
- Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*. Bydgoszcz: Wydawnictwo UKW.
- Kelloway, E., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*(1), 18–25.
- Kerig, P., Stellwagen, K. (2010). Roles of callous-unemotional traits, narcissism, and Machiavellianism in childhood aggression. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 32*(3), 343–352.
- Kessler, S., Bandelli, A., Spector, P., Borman, W., Nelson, C., Penney, L. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(8), 1868–1896.
- Khoo, H., Burch, G. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences, 44*(1), 86–97.
- Kiazad, K., Restubog, S., Zagenczyk, T., Kiewitz, C., Tang, R. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality, 44*(4), 512–519.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D., Treviño, L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31.
- Konarski, R. (2014). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Kowalski, C., Vernon, P., Schermer, J. (2016). The General Factor of Personality: The relationship between the Big One and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 88*, 256–260.
- Kowalski, C., Vernon, P., Schermer, J. (2017). Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices?. *Personality and Individual Differences, 104*, 43–47.

- Kożusznik, B. (2005). *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kraczla, M. (2013). *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB.
- Kraczla, M. (2017). Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 105, 195–208.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and its implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kulikowski, K. (2016). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi – zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i Kierowanie*, 171(1), 81–96.
- Lapierre, L., Hackett, R. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539–554.
- Le, H., Oh, I., Robbins, S., Ilies, R., Holland, E., Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113–133.
- LeBreton, J., Binning, J., Adorno, A. (2006). Subclinical psychopaths. In: J.C. Thomas, D.L. Segal (eds.), *Comprehensive handbook of personality and psychopathology. Personality and everyday functioning* (vol. 1, pp. 388–411). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lee, K., Ashton, M. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358.
- Lee, K., Ashton, M. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582.
- Lee, K., Ashton, M. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *Journal of Personality*, 76(5), 1001–1054.
- Lee, K., Ashton, M. (2014). The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2–5.
- Lee, K., Ashton, M., De Vries, R. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, 18(2), 179–197.
- Lee, K., Ashton, M., Morrison, D., Cordery, J., Dunlop, P. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self-and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 147–167.
- Lee, K., Ashton, M., Wiltshire, J., Bourdage, J., Visser, B., Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169–184.

- Leiter, M., Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3(1), 91–134.
- LePine, J., Erez, A., Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Li, N., Liang, J., Crant, J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Lievens, F., Chasteen, C., Day, E., Christiansen, N. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 247–258.
- Lilienfeld, S., Waldman, I., Landfield, K., Watts, A., Rubenzer, S., Faschingbauer, T. (2012). Fearless dominance and the US presidency: Implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 489–505.
- Linton, D., Power, J. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims?. *Personality and Individual Differences*, 54(6), 738–743.
- Lipińska-Grobelny, A. (2014). *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A., Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3/4(122/123), 129–144.
- Lipińska-Grobelny, A., Głowacka, K. (2009). Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Przegląd Psychologiczny*, 52(2), 181–194.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Lok, P., Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Louw, K., Dunlop, P., Yeo, G., Griffin, M. (2016). Mastery approach and performance approach: The differential prediction of organizational citizenship behavior and workplace deviance, beyond HEXACO personality. *Motivation and Emotion*, 40(4), 566–576.
- Lubrańska, A. (2014). Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji. *Studia Dydaktyczne*, 24–25, 253–263.

- Łaguna, M. (2012). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia*, 11(2), 163–172.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–78.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe WNS UAM.
- Malesza, M., Ostaszewski, P. (2016a). Dark side of impulsivity – Associations between the Dark Triad, self-report and behavioral measures of impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 88, 197–201.
- Malesza, M., Ostaszewski, P. (2016b). The utility of the Dark Triad model in the prediction of the self-reported and behavioral risk-taking behaviors among adolescents. *Personality and Individual Differences*, 90, 7–11.
- Mandal, E. (2008). *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*. Warszawa: PWN.
- Maples, J., Lamkin, J., Miller, J. (2014). A test of two brief measures of the Dark Triad: The Dirty Dozen and Short Dark Triad. *Psychological Assessment*, 26(1), 326–331.
- Marcus, B., Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660.
- Marcus, D., Zeigler-Hill, V. (2015). A big tent of dark personality traits. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 434–446.
- Martinko, M., Gundlach, M., Douglas, S. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 36–50.
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 650–654.
- Mathieu, C., Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8–12.
- Mathieu, C., Neumann, C., Hare, R., Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Maynard, D., Brondolo, E., Connelly, C., Sauer, C. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), 208–232.

- McClelland, G., Judd, C. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- McCrae, R., Costa, P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
- McCrae, R., Costa, P. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- McHoskey, J. (1995). Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77(3), 755–759.
- McHoskey, J., Worzel, W., Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192–210.
- Meurs, J., Fox, S., Kessler, S., Spector, P. (2013). It's all about me: The role of narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 27(4), 368–382.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J., Becker, T., Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683.
- Meyer, J., Becker, T., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Meyer, J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Michel, J., Bowling, N. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 93–105.
- Miles, D., Borman, W., Spector, P., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 51–57.
- Miller, J., Campbell, W. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of Personality*, 76(3), 449–476.
- Miller, J., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L., Campbell, W. (2010). Searching for a vulnerable dark triad: Comparing factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism, and borderline personality disorder. *Journal of Personality*, 78(5), 1529–1564.

- Miller, J., Few, L., Seibert, L., Watts, A., Zeichner, A., Lynam, D. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment*, 24(4), 1048–1053.
- Miller, J., Hoffman, B., Gaughan, E., Gentile, B., Maples, J., Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of Personality*, 79(5), 1013–1042.
- Mischel, W. (1996/1968). *Personality and assessment*. Mahwah, New Jersey: Psychology Press.
- Mischel, W., Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268.
- Moon, H., Van Dyne, L., Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship research. In: D. Turpinseed (ed.), *A handbook on organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations* (pp. 1–31). New York: Nova Science.
- Moorman, R., Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Moorman, R., Niehoff, B., Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225.
- Morf, C., Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196.
- Morgeson, F.P., Campion, M.A., Dipboye, R.L., Hollenbeck, J.R., Murphy, K., Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683–729.
- Morrison, E., Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Moscoso, S., Salgado, J. (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 356–362.
- Moshagen, M., Hilbig, B.E., Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656–688.
- Motowidlo, S. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

- Mróz, B. (2011). *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla. Uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mróz, B. (2016a). Kompetencje a rola zawodowa – badania pracowników w oparciu o Model Osobowościowo-Aksjologiczny MOA. W: T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia* (s. 209–220). Kraków: Wydawnictwo Libron.
- Mróz, B. (2016b). Professional competences: Personality and Axiological Model (MOA) in verifying the sense of life quality. *Polish Journal of Applied Psychology*, 14(2), 113–132.
- Mróz, B., Chudzicka-Czupała, A., Kuśpit, M. (2017). *Kompetencje osobowościowe i twórcze. Psychologiczne uwarunkowania kreatywności pracowników*. Warszawa: Scholar.
- Mudrack, P. (1989). Job involvement and Machiavellianism: Obsession-compulsion or detachment?. *The Journal of Psychology*, 123(5), 491–496.
- Mullins-Sweatt, S., Glover, N., Derefinko, K., Miller, J., Widiger, T. (2010). The search for the successful psychopath. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 554–558.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the Dark Triad (Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204.
- Musek, J. (2007). A general factor of personality: Evidence for the Big One in the Five-Factor Model. *Journal of Research in Personality*, 41(6), 1213–1233.
- Nathanson, C., Paulhus, D., Williams, K. (2006a). Personality and misconduct correlates of body modification and other cultural deviance markers. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 779–802.
- Nathanson, C., Paulhus, D., Williams, K. (2006b). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary Educational Psychology*, 31(1), 97–122.
- Near, J., Miceli, M. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
- Neuman, J., Baron, R. (1997). Aggression in the workplace. In: R.A. Giacalone, J. Greenberg (eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nübold, A., Bader, J., Bozin, N., Depala, R., Eidast, H., Johannessen, E., Prinz, G. (2017). Developing a taxonomy of dark triad triggers at work – A grounded theory study protocol. *Frontiers in Psychology*, 8, 293.
- O’Boyle, E., Forsyth, D., Banks, G., Story, P. (2013). A meta-analytic review of the Dark Triad – intelligence connection. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 789–794.
- O’Brien, R. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.

- O'Boyle, E., Forsyth, D., Banks, G., McDaniel, M. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- O'Boyle, E., Forsyth, D., Banks, G., Story, P., White, C. (2015). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 83(6), 644–664.
- O'Boyle, E., Forsyth, D., O'Boyle, A. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 36(1), 39–69.
- O'Connor, W., Morrison, T. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301–312.
- Ones, D., Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In: K. Geisinger, B.A. Bracken, J.F. Carlson, J.I.C. Hansen, N.R. Kuncel, S. Reise, M. Rodriguez (eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology* (pp. 643–659). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ones, D., Dilchert, S., Viswesvaran, C., Judge, T. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027.
- Opolska, A. (2014). *Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów. Determinanty stylu kierowania*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: B. Staw, L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 12, pp. 43–72). Greenwich, CT: JAI.
- Organ, D., Near, J. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241–253.
- Organ, D., Podsakoff, P., MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, Antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organ, D., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Oswald, F., Hough, L., Ock, J. (2013). Theoretical and empirical structures of personality. Implications for measurement, modeling, and prediction. In:

- R.P. Tett, N.D. Christiansen (eds.) *Handbook of personality at work* (pp. 11–29). New York: Routledge.
- Palmer, J., Komarraju, M., Carter, M., Karau, S. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences, 110*, 31–37.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 647–658.
- Pastwa-Wojciechowska, B. (2013). *Psychopaci. Sprawcy przestępstw seksualnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Harmonia.
- Patrick, C., Drislane, L. (2015). Triarchic model of psychopathy: Origins, operationalizations, and observed linkages with personality and general psychopathology. *Journal of Personality, 83*(6), 627–643.
- Patrick, C., Drislane, L., Strickland, C. (2012). Conceptualizing psychopathy in triarchic terms: Implications for treatment. *International Journal of Forensic Mental Health, 11*(4), 253–266.
- Patrick, C., Fowles, D., Krueger, R. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and Psychopathology, 21*(03), 913–938.
- Paulhus, D. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science, 23*(6), 421–426.
- Paulhus, D., Williams, K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556–563.
- Penney, L., Hunter, E., Perry, S. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 58–77.
- Penney, L., Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 777–796.
- Penney, L., Spector, P. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1–2), 126–134.
- Petrides, K.V., Vernon, P.A., Schermer, J.A., Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics, 14*(1), 35–41.
- Pierce, J., Aguinis, H. (2013). Detrimental citizenship behaviour: A multilevel framework of antecedents and consequences. *Management and Organization Review, 11*(1), 69–99.
- Pilch, I. (2008a). Machiavellianism, the five-factor model of personality, job strain and job satisfaction. In: A. Głębocka, A. Gawor (eds.), *Quality of life – different perspectives* (pp. 51–62). Cracow: "Impuls" Publisher.

- Pilch, I. (2008b). Makiawelista wśród ludzi. Nowe badania. *Psychologia Społeczna*, 3(3), 231–242.
- Pilch, I. (2008c). *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Pilch, I. (2014). Makiawelizm, narcyzm, psychopatia. Ciemna triada jako próba opisanía osobowości eksploatatora. *Chowanna*, 43(2), 165–181.
- Pilch, I. (2015). Ciemna strona wywierania wpływu. Makiawelizm, narcyzm i psychopatia w badaniach wpływu społecznego. W: E. Mandal, D. Doliński (red.), *Wpływ społeczny w sytuacjach codziennych i niecodziennych* (s. 231–251). Warszawa: PWN.
- Pilch, I. (2013). Makiawelizm a psychopatia. *Chowanna*, 40, 219–234.
- Pilch, I., Górnik-Durose, M. (2016). Do we need “dark” traits to explain materialism? The incremental validity of the Dark Triad over the HEXACO domains in predicting materialistic orientation. *Personality and Individual Differences*, 102, 102–106.
- Pilch, I., Sanecka, E., Hyla, M., Atlas, K. (2015). Polska adaptacja skali TriPM do badania psychopatii w ujęciu triarchicznym. *Psychologia Społeczna*, 10, 435–454.
- Pilch, I., Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target’s and the perpetrator’s perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Poy, R., Segarra, P., Esteller, À., López, R., Moltó, J. (2014). FFM description of the triarchic conceptualization of psychopathy in men and women. *Psychological Assessment*, 26(1), 69–76.
- Raskin, R., Hall, C. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: PWN.
- Rauthmann, J. (2011). Acquisitive or protective self-presentation of dark personalities? Associations among the Dark Triad and self-monitoring. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 502–508.
- Rauthmann, J. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487–496.
- Rauthmann, J. (2013). Investigating the MACH-IV with item response theory and proposing the Trimmed MACH. *Journal of Personality Assessment*, 95(4), 388–397.

- Rauthmann, J., Gallardo-Pujol, D., Guillaume, E., Todd, E., Nave, C., Sherman, R., Ziegler, M., Jones, A., Funder, D. (2014). The Situational Eight DIAMONDS: A taxonomy of major dimensions of situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 677–718.
- Rauthmann, J., Kolar, G. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884–889.
- Rauthmann, J., Kolar, G. (2013). Positioning the Dark Triad in the interpersonal circumplex: The friendly-dominant narcissist, hostile-submissive Machiavellian, and hostile-dominant psychopath? *Personality and Individual Differences*, 54(5), 622–627.
- Rauthmann, J., Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391–403.
- Resick, C., Whitman, D., Weingarden, S., Hiller, N. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Retowski, S., Kaźmierczak, M. (2008). Osobowościowe predyktory zachowań etosowych w organizacji. *Roczniki Psychologiczne*, 2, 87–105.
- Reynolds, K., Turner, J., Branscombe, N., Mavor, K., Bizumic, B., Subašić, E. (2010). Interactionism in personality and social psychology: An integrated approach to understanding the mind and behaviour. *European Journal of Personality*, 24(5), 458–482.
- Rioux, S., Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robertson, S., Datu, J., Brawley, A., Pury, C., Mateo, N. (2016). The Dark Triad and social behavior: The influence of self-construal and power distance. *Personality and Individual Differences*, 98, 69–74.
- Robinson, S. (2008). Dysfunctional workplace behavior. In: J. Barling, C. Cooper (eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 141–159). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Robinson, S., Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Robinson, S., Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Roczniewska, M., Bakker, A. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between Dark Personality traits and job crafting. *The Journal of Psychology*, 150(8), 1026–1045.

- Roczniowska, M., Retowski, S. (2014). The role of job satisfaction in the person-organization fit relationship in terms of goal pursuit strategies, and mental health. *Medycyna Pracy*, 65(5), 621–631.
- Roeser, K., McGregor, V., Stegmaier, S., Mathew, J., Kübler, A., Meule, A. (2016). The Dark Triad of personality and unethical behavior at different times of day. *Personality and Individual Differences*, 88, 73–77.
- Rosenthal, S., Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Saari, L., Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sakalaki, M., Richardson, C., Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181–1190.
- Salamon, S.D., Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185–199.
- Salgado, J. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 117–125.
- Salgado, J. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30.
- Saucier, G., Goldberg, L. (2003). The Structure of Personality Attributes. In: M. Barrick, A. Ryan (eds.). *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 1–29). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer, K., Baysinger, M., Zolynsky, D., LeBreton, J. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*, 55(3), 300–305.
- Schneider, B. (2007). Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management*, 46(4), 583–610.
- Schneider, B., Goldstein, H., Smith, D. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Schneider, B., Smith, D., Taylor, S., Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462–470.
- Schyns, B. (2015). Dark personality in the workplace: Introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 1–14.
- Sherman, R., Rauthmann, J., Brown, N., Serfass, D., Jones, A. (2015). The independent effects of personality and situations on real-time expressions of behavior and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(5), 872.
- Si, S., Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1705–1716.
- Siekańska, M. (2005). *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Sikorski, C. (2002). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.

- Skarlicki, D., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Smith, C., Organ, D., Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, M., Hill, A., Wallace, J., Recendes, T., Judge, T. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191–217.
- Smith, M., Wallace, J., Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236–254.
- Smith, S., Lilienfeld, S. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204–218.
- Snell, R., Wong, Y. (2007). Differentiating good soldiers from good actors. *Journal of Management Studies*, 44(6), 883–909.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne*, 197, 45–56.
- Soyer, R., Rovenpor, J., Kopelman, R. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: Attraction, satisfaction and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14(2), 285–304.
- Spain, S., Harms, P., LeBreton, J. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41–S60.
- Sparks, J.R. (1994). Machiavellianism and personal success in marketing: The moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 393–400.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342–352.
- Spector, P., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
- Spector, P., Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21–39.
- Spector, P., Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In: S. Fox, P. Spector (eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.

- Spector, P., Jex, S. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–366.
- Spik, A. (2012). Zachowania obywatelskie w organizacji, czyli o dobrych żołnierzach wśród pracowników. W: K. Klincewicz, W. Grzywacz (red.), *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania XXI wieku. Księga jubileuszowa z okazji siedemdziesiątej rocznicy urodzin Profesora Mariana Dobrzańskiego* (s. 69–85). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2008). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: M. Kostera (red), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 471–491). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 106–123.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 4(34), 162–180.
- Spurk, D., Keller, A., Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121.
- Stanley, J., Wygant, D., Sellbom, M. (2013). Elaborating on the construct validity of the Triarchic Psychopathy Measure in a criminal offender sample. *Journal of Personality Assessment*, 95(4), 343–350.
- Stead, R., Fekken, G. (2014). Agreeableness at the Core of the Dark Triad of Personality. *Individual Differences Research*, 12(4-A), 131–141.
- Stellwagen, K., Kerig, P. (2013). Ringleader bullying: Association with psychopathic narcissism and theory of mind among child psychiatric inpatients. *Child Psychiatry & Human Development*, 44(5), 612–620.
- Stevens, G., Deuling, J., Armenakis, A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why?. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 139–149.
- Stewart, G., Barrick, M. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: A review and research agenda. In: B. Schneider, D. Smith (eds.) *Personality and organizations* (pp. 62–85). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Strus, W., Ciecuch, J. (2014). Poza Wielką Piątkę – przegląd nowych modeli struktury osobowości. *Polskie Forum Psychologiczne*, 19(1), 17–49.
- Sung, S., Choi, J. (2009). Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(7), 941–956.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. W: A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 143–169). Warszawa: PWN.

- Szalkowska, A., Żemojtel-Piotrowska, M., Clinton, A. (2015). Entitlement and organizational behaviors: The moderating role of narcissism. *Current Issues in Personality Psychology*, 3(4), 230–241.
- Szarota, P. (2008). Wielka Piątka – stare problemy, nowe wątpliwości. *Roczniki Psychologiczne*, 11(1), 127–138.
- Tang, T., Chen, Y. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1–26.
- Tang, T., Chen, Y., Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46(2), 243–263.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Terelak, J., Izwantowska, A. (2009). Adaptacja Kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego (Areas of Worklife Survey) Christiny Maslach i Michaela Leitnera. *Studia Psychologica*, 9, 223–232.
- Tett, R., Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.
- Tett, R., Christiansen, N. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60(4), 967–993.
- Tett, R., Guterman, H. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.
- Tett, R., Jackson, D., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703–742.
- Tett, R., Simonet, D. (2011). Faking in personality assessment: A “multisaturation” perspective on faking as performance. *Human Performance*, 24(4), 302–321.
- Tett, R., Simonet, D., Walser, B., Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In: R. Tett, N. Christiansen (eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 71–100). New York: Routledge.
- Townsend, J., Phillips, J., Elkins, T. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457–463.
- Turek, D. (2014). Citizenship behaviors in the workplace: The relationships between psychological capital and Leader-Member Exchange. The mediating role of organizational justice and job satisfaction. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 159–185.
- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. Warszawa: Difin.

- Turek, D. (2013). Rola zachowań obywatelskich w kreowaniu wewnętrznego wizerunku pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(30), 25–41.
- Turek, D. (2016). Paradoxy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 131–143.
- Turska, E., Pilch, I. (2016). Makiawelizm i kultura organizacji jako predyktory mobbingu w miejscu pracy. *Psychologia Społeczna*, 11(38), 284–296.
- Twenge, J., Konrath, S., Foster, J., Keith Campbell, W., Bushman, B. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875–902.
- Umphress, E., Bingham, J. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Van Dyne, L., Cummings, L., Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In: L. Cummings, B. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 17, pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J., Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Dyne, L., LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Vardi Y., Weitz E. (2004). *Misbehavior in organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi, Y., Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–165.
- Vedel, A., Thomsen, D. (2017). The Dark Triad across academic majors. *Personality and Individual Differences*, 116, 86–91.
- Vernon, P., Villani, V., Vickers, L., Harris, J. (2008). A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 445–452.
- Veselka, L., Schermer, J.A., Vernon, P.A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 417–425.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93.

- Visser, B., Pozzebon, J., Reina-Tamayo, A. (2014). Status-driven risk taking: Another “dark” personality?. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 46(4), 485.
- Volmer, J., Koch, I., Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders’ dark triad traits: Effects on subordinates’ career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Wai, M., Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794–799.
- Walczak, R.B. (2018). Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych jako mediator między podstawowym samowartościowaniem a zadowoleniem zawodowym. *Czasopismo Psychologiczne*, 24(3), 519–527.
- Walczak, R., Derbis, R. (2017). Podstawowe samowartościowanie – walidacja polskiej wersji skali do pomiaru Core Self-Evaluations. *Czasopismo Psychologiczne*, 23(1), 147–158.
- Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632.
- Webster, G. (2009). The person-situation interaction is increasingly outpacing the person-situation debate in the scientific literature: A 30-year analysis of publication trends, 1978–2007. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 278–279.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
- Weiss, H., Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: B. Staw, L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Whitaker, B., Dahling, J. (2013). The influence of autonomy and supervisor political skill on the use and consequences of peer intimidation in organizations. *Human Performance*, 26(5), 353–373.
- White, B. (2014). Who cares when nobody is watching? Psychopathic traits and empathy in prosocial behaviors. *Personality and Individual Differences*, 56, 116–121.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wille, B., De Fruyt, F., De Clercq, B. (2013). Expanding and reconceptualizing aberrant personality at work: Validity of five-factor model aberrant personality tendencies to predict career outcomes. *Personnel Psychology*, 66(1), 173–223.
- Williams, L., Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

- Wilson, D., Near, D., Miller, R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299.
- Wiltshire, J., Bourdage, J., Lee, K. (2014). Honesty-humility and perceptions of organizational politics in predicting workplace outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 235–251.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590.
- Wisse, B., Barelds, D.P., Rietzschel, E.F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158–162.
- Wisse, B., Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122–126.
- Wołowska, A. (2013). *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Wu, J., LeBreton, J. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626.
- Wudarczewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 16(2), 123–151.
- Youli, H., Chao, L. (2015). A comparative study between the Dark Triad of Personality and the Big Five. *Canadian Social Science*, 11(1), 93–98.
- Zagenczyk, T., Cruz, K., Woodard, A., Walker, J., Few, W., Kiazad, K., Raja, M. (2013). The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach – Organizational identification/disidentification relationships. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 287–299.
- Zagenczyk, T., Restubog, S., Kiewitz, C., Kiazad, K., Tang, R. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098–1122.
- Zalewska, A. (2001). Arkusz Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 39(1), 197–217.
- Zalewska, A. (2020). Konflikty praca – rodzina i rodzina – praca a zdrowie: Ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy. *Medycyna Pracy*, 71(1), 33–46.
- Zalewska, A. (2003). Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.

- Zalewska, A. (2006). Związki pomiędzy potrzebą aprobaty społecznej a zadowoleniem z pracy w badaniach anonimowych. *Roczniki Psychologiczne*, 9(2), 29–44.
- Zettler, I., Friedrich, N., Hilbig, B. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16, 20–35.
- Zettler, I., Hilbig, B. (2010). Honesty-humility and a person-situation interaction at work. *European Journal of Personality*, 24(7), 569–58.
- Zettler, I., Solga, M. (2013). Not enough of a 'dark' trait? Linking Machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545–554.
- Zhao, H., Zhang, H., Xu, Y. (2016). Does the Dark Triad of personality predict corrupt intention? The mediating role of belief in good luck. *Frontiers in Psychology*, 7, 608.
- Zhao, H.A.O., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
- Żemojtel-Piotrowska, M. (2016). *Psychologiczne wyznaczniki i konsekwencje roszczeńowości w perspektywie (między)kulturowej*. Warszawa: Scholar.

Elżbieta Sanecka

The Dark Triad in the Workplace The interactive perspective

Summary

The book constitutes the first Polish monograph concerning the issues of coexistence with people with “dark” personality traits in the workplace. The present monograph considers three types of socially harmful personality traits which form the so-called dark triad: Machiavellianism, narcissism and psychopathy. The “dark” personality traits constitute the core of the inquiry and they are analyzed with regard to the attitudes towards work (i.e. job satisfaction and brand loyalty), civic and counter-productive activities in the workplace, as well as (according to the interactive approach) selected characteristics of the workplace.

The monograph consists of four chapters. Chapter one presents the two basic approaches to describing personality in the workplace: the trait approach and the interactive approach. In the beginning, the chapter underscores the importance of distinguishing between the “light” and “dark” personality traits in the workplace. Next, the chapter discusses the most important conceptions within the interactive approach to the study of personality in the organizational context, including the theory of personality trait activation in the workplace.

Chapter two introduces the taxonomy of the dark triad, which includes three discrete “dark” personality traits, analyzed at the sub-clinical level: Machiavellianism, narcissism and psychopathy. It presents two approaches to the study of the dark triad: the unification approach and the discrimination approach, and situates the dark triad against the other personality models, in addition to enumerating the most important behavioral correlations between Machiavellianism, narcissism and psychopathy. Moreover, it discusses the issue of the functioning of people who possess some of the traits of the dark triad in the workplace, underlining the significance of the potential benefits and costs connected with the presence of people who exhibit high levels of Machiavellianism, narcissism and psychopathy in the business.

Chapter three discusses two attitudes towards work, analyzed in the monograph in relation to the traits exhibited by the dark triad: job satisfaction and

brand loyalty. The chapter defines both concepts, presents the main categories of their personality and situational conditions, and examines the character of the links between the traits of the dark triad and the aforementioned attitudes towards work.

Chapter four focuses on the analysis of two distinctive categories of voluntary actions in the workplace, i.e. civic actions and counter-productive actions. It indicates the main problems with terminology connected with the description of the aforementioned organizational actions and differentiates between three categories of conditions for organizational actions: attitudes towards work, situational factors, personality factors. The chapter is based on earlier research which focuses on the analysis of the interdependence between the personality traits of the dark triad and civic as well as counter-productive actions in the workplace.

The three following chapters form the empirical part of the monograph. The first chapter discusses the methodological basis of own research; the second chapter analyzes the results of the study, and the third chapter presents their interpretation. The conducted study has confirmed the majority of the hypotheses considering the direct links between the personality traits of the dark triad, attitudes towards work and organizational actions. It has been shown that two conditions (power within the organization, understood as a formal position at the firm, and interpersonal conflict in the workplace) fulfilled the role of the moderators in the relation between the traits of the dark triad and attitudes towards work and organizational actions. Singular mediational effects of the attitudes towards work with regard to the links between the traits of the dark triad and organizational actions have also been observed. Taking into account the results of the study, modifications to the research model have been proposed, in order to include the direct correlations between situational factors and attitudes towards work and organizational actions. At the end of the monograph, on the basis of the literature on the subject, the author attempted interpretation of the obtained results, pointing to the limitations of the conducted studies and possible future avenues for empirical research.

Elżbieta Sanecka

Die dunkle Triade der Persönlichkeit im Arbeitsumfeld Interaktive Perspektive

Zusammenfassung

Das Buch ist die erste auf dem polnischen Markt erschienene Abhandlung, die sich mit der Funktionsweise von Menschen mit „dunklen“ Persönlichkeitsmerkmalen im Arbeitsumfeld befasst. In der vorliegenden Monographie wird die „dunkle“ Seite der Persönlichkeit durch drei sozial schädliche Persönlichkeitsmerkmale vertreten, die die so genannte dunkle Triade ausmachen: Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie. Die „dunklen“ Persönlichkeitsmerkmale stehen im Mittelpunkt dieser Studie und werden in Bezug auf die Einstellungen zur Arbeit (d. h. Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation) und die Organisationsverhaltensweisen mit bürgerschaftlichem und kontraproduktivem Charakter sowie (gemäß dem interaktiven Ansatz) die ausgewählten Eigenschaften des Arbeitsumfelds analysiert.

Der theoretische Teil der Arbeit besteht aus vier Kapiteln. Im ersten Kapitel werden zwei grundlegende (eigenschaftstypische und interaktive) Ansätze zur Beschreibung der Persönlichkeit am Arbeitsplatz präsentiert. Zuerst wird betont, wie wichtig es ist, „helle“ und „dunkle“ Persönlichkeitsmerkmale im Arbeitsumfeld auszusondern. Dann werden die wichtigsten Konzepte vorgestellt, die im Rahmen des interaktiven Ansatzes in der Persönlichkeitsforschung im organisatorischen Kontext identifiziert werden, darunter die Theorie der Aktivierung von Persönlichkeitsmerkmalen im Arbeitsumfeld.

Das zweite Kapitel thematisiert die Taxonomie der dunklen Triade der Persönlichkeit, die drei getrennte „dunkle“ Persönlichkeitsmerkmale umfasst, die aus subklinischer Sicht analysiert werden: Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie. Beschrieben wird hier die Vereinheitlichungs- und Diskriminierungsperspektive bei der Untersuchung der dunklen Triade, diese wird im Verhältnis zu den anderen Persönlichkeitsmodellen situiert, zudem wird auf die wichtigsten Verhaltenskorrelate von Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie hingewiesen. Darüber hinaus wird die Problematik der Funktionsweise von Menschen mit den Merkmalen der dunklen Triade im Arbeitsumfeld besprochen, wobei die Bedeutung der potenziellen Vorteile und Kosten hervorgehoben wird, die mit der Anwesenheit von Menschen mit

einem hohen Maß an Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie in der Organisation verbunden sind.

Im dritten Kapitel werden zwei Einstellungen zur Arbeit behandelt, die in der vorliegenden Monographie in Bezug auf die Merkmale der dunklen Triade analysiert werden: Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation. Die Definitionen beider Konstrukte werden angeführt, die Hauptkategorien ihrer Persönlichkeits- und Situationsbedingungen werden besprochen. Diskutiert wird noch die Art der Beziehung zwischen den Merkmalen der dunklen Triade der Persönlichkeit und den genannten Einstellungen zur Arbeit.

Das vierte Kapitel konzentriert sich auf die Analyse von zwei getrennten Kategorien der freiwilligen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, d. h. bürgerliche und kontraproduktive Verhaltensweisen in der Organisation. Das Augenmerk richtet sich auf die grundlegenden terminologischen Probleme, die mit der Beschreibung der genannten Arten von den Organisationsverhaltensweisen verbunden sind. Außerdem werden drei Kategorien von den Determinanten der Organisationsverhaltensweisen ermittelt: Einstellungen zur Arbeit, Situations- und Persönlichkeitsfaktoren. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der früheren Studien dargestellt, die sich auf die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den Merkmalen der dunklen Triade der Persönlichkeit, sowie den bürgerlichen und kontraproduktiven Verhaltensweisen in der Organisation konzentrieren.

Die nächsten drei Kapitel bilden den empirischen Teil der Arbeit. Das erste Kapitel behandelt die methodologischen Grundlagen der eigenen Forschungen, das zweite präsentiert die gewonnenen Ergebnisse und das dritte deren Interpretation. Die meisten Hypothesen, die sich auf die direkten Wechselbeziehungen zwischen den Merkmalen der dunklen Triade, den Einstellungen zur Arbeit und den organisatorischen Verhaltensweisen beziehen, finden ihre Bestätigung. Es wird aufgezeigt, dass zwei Situationsfaktoren (Macht in der Organisation, die als eine dort eingenommene formelle Stellung zu verstehen ist, und ein interpersonaler Konflikt am Arbeitsplatz) die Beziehungen zwischen den Komponenten der dunklen Triade, den Einstellungen zur Arbeit und den organisatorischen Verhaltensweisen beeinflussen. Identifiziert werden auch einzelne Mediationseffekte der Einstellungen zur Arbeit hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Merkmalen der dunklen Triade und den organisatorischen Verhaltensweisen. In Anbetracht der gewonnenen Ergebnisse wird die Modifizierung des Forschungsmodells vorgeschlagen, die die direkten Zusammenhänge zwischen den Situationsfaktoren und den Einstellungen zur Arbeit sowie den organisatorischen Verhaltensweisen berücksichtigen. Abschließend werden die gewonnenen Ergebnisse in Anlehnung an die einschlägige Fachliteratur interpretiert. Darüber hinaus wird auf die Einschränkungen der durchgeführten Forschungen und die Richtungen der künftigen empirischen Studien verwiesen.

Redaktor inicjujący
Paulina Janota

Redaktor
Małgorzata Poglódek

Grafika
Barbara Konopka

Projekt okładki
Magdalena Pache

Korekta
Marzena Marczyk

Łamanie
Marek Zagniński

Copyright © 2020 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

 <https://orcid.org/0000-0003-3401-2782>

<https://doi.org/10.31261/PN.3975>

Sanecka, Elżbieta
Ciemna triada osobowości w środowisku pracy:
perspektywa interakcyjna / Elżbieta Sanecka. -
Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2020

ISBN 978-83-226-3916-0
(wersja drukowana)
ISBN 978-83-226-3917-7
(wersja elektroniczna)

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail:wydawnictwo@us.edu.pl

Wydanie I. Liczba arkuszy drukarskich: 16,75. Liczba arkuszy wydawniczych: 18,00.
Publikację wydrukowano na papierze Munken Lynx 100g, vol. 1.13. PN 3975. Cena 64,90 zł
(w tym VAT).

Druk i oprawa: Volumina.pl Daniel Krzanowski, ul. Księcia Witolda 7–9, 71-063 Szczecin

Cena 64,90 zł (w tym VAT)

ISBN 978-83-226-3916-0



9 788322 639160

Więcej o książce

