

mgr Joanna Dreżewska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

monaco@o2.pl

dr Justyna Michniak-Szladerba

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

j.michniak@wszib.edu.pl

BUDOWANIE RELACJI Z JEDNOSTKĄ NARCYSTYCZNĄ W ŚRODOWISKU PRACY – DOBRE PRAKTYKI

Wprowadzenie

Uwarunkowania społeczno-gospodarcze XXI wieku kierują uwagę teoretyków i praktyków w stronę właścicieli kapitału ludzkiego. W literaturze mowa jest o „pracownikach wiedzy”¹, czyli wysokiej klasy specjalistach wyróżniających się unikatowymi kompetencjami. Organizacje zorientowane na rozwój w obecnych warunkach poszukują właśnie takich pracowników, upatrując w nich klucza do sukcesu, jakim jest osiągnięcie celów strategicznych organizacji i realizacja jej misji i wizji. Badania wskazują jednak, że pracownicy wiedzy stawiają określone wymagania przyszłym pracodawcom – między innymi silną orientację na podzielenie przez obie strony jednolitego systemu wartości, w który wpisuje się między innymi dbałość o budowanie przyjaznej atmosfery pracy². Z drugiej strony, każdy pracownik to indywidualium, którego doświadczenia życiowe, cechy osobowości (i trudności w funkcjonowaniu), poglądy i oczekiwania wpływają silnie na jego zachowanie w organizacji.

Mając na uwadze znaczenie „pracowników wiedzy” dla organizacji, ich silny zwrot w kierunku określonych wartości oraz naturalne zróżnicowanie osobowościowe, wydaje się niezbędne prowadzenie badań interdyscyplinarnych – łączących aspekty psychologii i zarządzania ludźmi. Dlatego też, warto się przyjrzeć współpracy z osobą, z którą trudno buduje się relacje ze względu na jej rys narcystyczny.

Celem tego artykułu jest zaprojektowanie katalogu dobrych praktyk budowania relacji interpersonalnych w środowisku pracy z osobą narcystyczną.

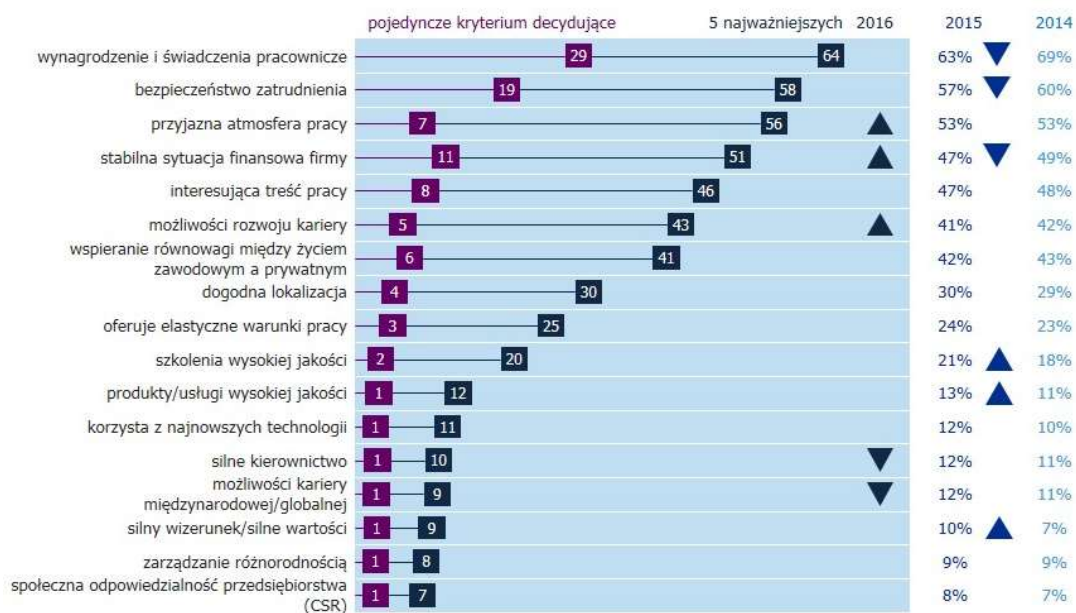
¹ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009 oraz T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 24.

² W. Jarecki, *Wartości wyznawane przez pracowników a motywacja do pracy*, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/619062,Wartosci-wyznawane-przez-pracownikow-a-motywacja-do-pracy.html>, (dostęp 22.03.2017).

1. Znaczenie relacji międzyludzkich w środowisku pracy

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy kluczową rolę w sukcesie lub porażce organizacji odgrywa człowiek. Kapitał ludzki wydaje się aktualnie jedną z podstawowych wartości organizacji. Jego ciągła rozbudowa (zarówno poprzez indywidualną motywację poszczególnych pracowników, jak również poprzez strategiczne działania organizacji) jest niezbędna do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dbalność o wysoką jakość kapitału ludzkiego poprzez bieżącą orientację organizacji na potrzeby jej pracowników może stanowić klucz do sukcesu. Jak pokazują wyniki badań, aktualnie, do najważniejszych potrzeb pracowników zalicza się: wynagrodzenie i świadczenia pracownicze, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz przyjazną atmosferę pracy³ (por. Rysunek 1).

Rysunek 1. Lista potrzeb pracowników



Źródło: Raport badań Randstad Award 2016 http://www.randstad.pl/media/945290/Czynniki%20atrakcyjno%C5%9Bci%20pracodawcy_Randstad%20Award%202016_tabela_17_03_2016.jpg, (dostęp 22.03.2017)

Przyjazna atmosfera w pracy opisywana jest przez badaczy w sposób empiryczny. Przykładowo, w badaniach B. Nowotarskiej-Romaniak wskazuje się, że kluczowymi elementami są: relacje ze współpracownikami (69 proc.), warunki finansowe i wzajemny

³ Na podstawie wyników badań Randstad Award 2016 http://www.randstad.pl/media/945290/Czynniki%20atrakcyjno%C5%9Bci%20pracodawcy_Randstad%20Award%202016_tabela_17_03_2016.jpg, (dostęp 22.03.2017).

szacunek (po 61 proc.) oraz relacje z bezpośrednim przełożonym (59 proc.)⁴. Z badań prowadzonych przez PARP wynika jednoznacznie, że problem relacji z pracownikami stanowi jeden najważniejszych obszarów odpowiedzialnego zarządzania organizacją (72% wskazań badanych). Ponadto, w tym samym badaniu wykazano, że blisko połowa pracodawców, biorących udział w badaniu, świadomie podejmuje działania nakierowane na budowanie relacji w środowisku pracy⁵. Jak podaje M. Młokosiewicz: „budowanie dobrych relacji oznacza dotrzymanie zobowiązań, uczciwość stron, uwzględnianie oczekiwań, dialog i współpracę”⁶. W kontekście przytoczonej definicji warto zwrócić uwagę na charakter wymienionych cech procesu budowania dobrych relacji. Wydaje się, że są one nieodłącznie związane z osobowymi cechami jednostki. Wobec tego, można wnioskować, że budowanie dobrych relacji w organizacji silnie zależy od poszczególnych jednostek zaangażowanych w ten proces. To od cech ich osobowości zależy kształt relacji międzyludzkich w ich środowisku pracy. Jak podaje A. Pawłowska za I. Krzemińskim, „kontekst działań organizacyjnych nie jest po prostu ich otoczeniem determinującym czy stymulującym takie, a nie inne działania, ani zespołem bodźców płynących z otoczenia, ale układem struktur i procesów, w których subiektywne interpretacje aktorów, obserwujących, uczących się i starających się zrozumieć kontekst swych działań współkształtują proces tworzenia się tego kontekstu”⁷. „Czyjeś zachowanie działa jak bodziec na czyjeś inne zachowanie i na odwrót” – podążając za wywodem A. Pawłowskiej⁸. W świetle tych ustaleń wydaje się niezbędnym badanie cech osobowości jednostki w kontekście jej zachowania w środowisku pracy. Jak bowiem zostało wykazane, wpływają one na proces budowania przyjaznej atmosfery pracy, która to stanowi nieodłączny czynnik sukcesu organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

2. Osobowość narcystyczna - etiologia i kryteria diagnostyczne

Cechy osobowości mają bardzo duży wpływ na atmosferę w środowisku pracy, kluczowe

⁴ B. Nowotarska-Romaniak, *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*, „Wiadomości ubezpieczeniowe” (3)/2009, s. 72.

⁵ *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2011, s. 4 oraz s. 60.

⁶ M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015, nr 39, T. 3, s. 104.

⁷ A. Pawłowska *Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski (1)/2006, s.7.

⁸ Ibidem za A.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 275.

jest jednak zwrócenie uwagi na fakt, że często różnica między funkcją a dysfunkcją – między typem a zaburzeniem osobowości stanowi tylko różnicę natężenia⁹. Nie ma więc czystych osobowości i warto spojrzeć na typ osobowości i zaburzenie osobowości jako na kontinuum. Tak więc, w literaturze i praktyce psychologicznej rozróżnić można:

- typ osobowości - Pewny siebie – takie jednostki wybijają się z tłumu, są nimi przywódcy, gwiazdy i inni przykuwający uwagę w sferze publicznej, jak i prywatnej¹⁰. Te osoby posiadają: wysokie mniemanie o sobie, poczucie ważności, ambicje, talenty polityczne, potrzebę współzawodnictwa, identyfikację z osobami na wysokich stanowiskach, fantazje o wielkości, samoświadomość i poczucie godności. Są to osoby, dla których dominującą sferą w życiu jest Ja (Ja to cały świat). Współpraca z takimi osobami przy spełnieniu pewnych warunków układa się zazwyczaj bardzo dobrze.
- zaburzenie osobowości – narcyzm - dużo trudniej jest pracować z takimi osobami. Koncentrują się na sobie, są egotyczne, mają manię wielkości, brak empatii i skłonność do manipulowania innymi. Osoby takie również osiągają wysokie pozycje społeczne, jednak nie znajdują zadowolenia ze swojego życia, poczucia spełnienia w pracy i w relacjach osobistych¹¹.

O narcystycznej osobowości mówi się wtedy, gdy w sposób patologiczny wyolbrzymione są potrzeby: miłości, podziwu i uznania¹². Historia osób narcystycznych wiąże się z tym, że jako dzieci nie były odpowiednio dostrzegane, odzwierciedlane i potwierdzane – jako osoby o określonych cechach i predyspozycjach. Były wzmacniane za osiągnięcia i jednocześnie ranione, co prowadziło do tego, że w życiu dorosłym poczucie wartości tych osób jest kruche i waha się między dewaluacją siebie a kompensacyjnym poczuciem wyższości. Rodzice używali dziecka do odzwierciedlenia, zwiększenia własnej wartości, spełnienia swoich ambicji i ideałów. Wrażliwość dziecka i bycie rzeczywiście sobą nie znalazło wsparcia, raczej rodzice chcieli, by dziecko było kimś więcej niż jest i na drodze do realizowania swoich oczekiwań zazwyczaj na przemian idealizowali je i upokarzali¹³. W następstwie takiego traktowania narcystyczne zaburzenia osobowości zyskują różne oblicza i przybierają różne formy (por. Tabela 1).

⁹ J.M. Oldham., L.B. Morris, *Twój psychologiczny autoportret*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 34.

¹⁰ Ibidem, s. 96-97.

¹¹ Ibidem, s.109.

¹² H.P. Röhr, *Narcyzm – zakłęte ja*, W drodze, Poznań 2012, s. 6.

¹³ S.M. Johnson., *Style charakteru*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2012, s. 70.

W międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10 (*International Classification of Diseases 10th Revision – ICD-10*) nie precyzuje się kryteriów rozpoznawania osobowości narcystycznej i zalicza się ją do tzw. innych określonych zaburzeń osobowości (F60.8) razem z m.in. osobowością niedojrzałą i bierno-agresywną¹⁴. Warunkiem rozpoznania jest spełnienie ogólnych kryteriów zaburzenia osobowości, które może pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytanie, kiedy przekroczona zostaje linia oddzielająca osobę Pewną siebie od osoby narcystycznej.

Natomiast, amerykański system klasyfikacji psychiatrycznej (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders – DSM-IV*) definiuje osobowość narcystyczną jako: utrwalony wzorzec poczucia własnej wielkości, potrzeby podziwu ze strony innych oraz braku empatii. Pojawia się on we wczesnej dorosłości i ujawnia się w różnych kontekstach. Na ten rodzaj osobowości wskazuje co najmniej pięć z poniższych kryteriów, które zostały wskazane w Tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria rozpoznawania osobowości narcystycznej

Kryteria ICD-10	Kryteria DSM-IV
Utrwalone wzorce przeżywania i zachowania osoby, które jako całość wyraźnie odbiegają od zakresu kulturowo oczekiwanego i akceptowanego czyli od tzw. „normy”.	Jednostka ma wyolbrzymione poczucie własnej wartości (wyolbrzymia swoje osiągnięcia i talenty, oczekuje uznania własnej wyższości, niewspółmiernie do rzeczywistych dokonań).
Dewiacja taka musi się przejawiać w przynajmniej dwóch obszarach i dotyczyć: procesów poznawczych (czyli sposobów spostrzegania i interpretowania ludzi, rzeczy i wydarzeń; uczuciowości, panowania nad impulsami i nagradzania potrzeb) i/lub sposobu odnoszenia się do innych i postępowania w sytuacjach międzyludzkich.	Pochłaniają ją fantazje o nieograniczonym własnym powodzeniu, mocy, wybitnych zdolnościach, urodzie czy miłości idealnej.
Dewiacja taka przejawia się w całym zachowaniu osoby, które jest nieelastyczne i nieprzystosowawcze – nie ogranicza się tylko do jednego wyzwalającego bodźca lub sytuacji,	Przekonana jest o własnej wyjątkowości i unikatowości, którą mogą zrozumieć lub z którą mogą obcować tylko inni wyjątkowi bądź zajmujący wysoką pozycję ludzie lub instytucje.
Dana osoba doznaje indywidualnego cierpienia i/lub wywiera niepożądany wpływ na otoczenie społeczne.	Wymaga przesadnego podziwu.
Problematyczne cechy są stabilne i cechuje je długi czas trwania; rozpoczynają się zwykle w okresie późnego dzieciństwa lub wieku młodzieńczym i trwają w wieku dojrzałym.	Ma poczucie posiadania specjalnych uprawnień, tzn. bezpodstawnie oczekuje szczególnie przychylnego traktowania lub automatycznego podporządkowania się innych jej oczekiwaniom.
	Nastawiona jest eksploratorsko wobec innych ludzi, tzn. wykorzystuje ich do osiągnięcia własnych celów.
	Brak jej empatii, niechętnie rozpoznaje cudzie uczucia i potrzeby oraz nie jest skłonna z nimi się identyfikować.
	Często zazdrości innym lub uważa, że inni jej zazdroszą.

¹⁴ http://psychiatria.mp.pl/zaburzenia_osobowosci/74485.osobowosc-narcystyczna, (dostęp 28.03.2017).

	Swą postawą i zachowaniem okazuje arogancję i wyniosłość.
--	---

Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wieczorek, B.M. Puk, *Osobowość narcystyczna*, http://psychiatria.mp.pl/zaburzenia_osobowosci/74485,osobowosc-narcystyczna, (dostęp 23.03.2017).

Interesujące jest także to, że spora część osób narcystycznych w kontakcie z innymi nie koncentruje się na sobie, nie jest wielkościowa, nie towarzyszy im pycha i skłonność do manipulacji, aczkolwiek te dobrze skrywane cechy istnieją w ich osobowościach¹⁵. Często kojarzą się nam z niezbyt z nieprzyjemnymi, egocentrycznymi twórczymi artystami. W rzeczywistości większość tych osób robi bardzo wiele na rzecz bliskich, przy czym drogo płaci bólem i napięciem za te wypracowane osiągnięcia. Są oni często zbyt zajęci udowadnianiem swojej wartości – lub ściślej, zaprzeczaniem swojej bezwartościowości – aby odczuwać miłość, uznanie i radość płynącą z kontaktu z innymi ludźmi

Dominujące emocje u osoby o osobowości narcystycznej to: poczucie wstydu i zazdrość¹⁶. Wstyd w tym przypadku jest związany z niemocą, brzydotą, bezradnością i poczuciem postrzegania siebie jako osoby postępującej niewłaściwie,. Zazdrość natomiast wiąże się z wewnętrznym przekonaniem bycia gorszym i obawą, że braki mogą zostać w każdej chwili ujawnione, więc osoba zazdrości tym, którzy wydają się z siebie zadowoleni. Dlatego też, problemy z samooceną, umiejętności akceptowania kogoś, bez oceniania i szczerze wyrażanie uczuć mogą być tym osobom bardzo obce silnie i mogą ciążyć na relacjach z innymi¹⁷.

Kolejnym typowym dla narcyzmu elementem jest brak zaufania do relacji zwłaszcza do tych w których trzeba sięgać po pomoc¹⁸. Dzieje się tak dlatego, że osoba dorastała w przekonaniu o byciu najlepszym i nie wie jak prosić. Dodatkowo taka osoba czuje się oszukana w środku: wymagano od niej wykonywania zadań ponad jej siły, nie odpowiednich do jej wieku, więc by spełnić te oczekiwania musiała poświęcić samą siebie.

3. Dobre praktyki w budowaniu relacji z osobami narcystycznymi

¹⁵ S.M. Johnson, *Humanizowanie narcystycznego stylu*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 1993, s. 12.

¹⁶ N. McWilliams, *Diagnoza Psychoanalityczna*, GWP, Gdańsk 2009, s. 187.

¹⁷ Ibidem, s. 189.

¹⁸ G. Francestetti, M. Gecele, J. Roubal, *Psychoterapia Gestalt w praktyce klinicznej. Od psychopatologii do estetyki kontaktu*, Harmonia Uniwersalis, Gdańsk 2016, s 776.

Znaczenie budowania relacji w środowisku pracy rośnie, a wpływ osobowości poszczególnych członków organizacji na ten proces jest znaczący. Jak zostało wskazane w poprzednich rozdziałach, jednostki narcystyczne charakteryzują się określonymi cechami, z których niektóre mogą stanowić wsparcie dla menedżera zorientowanego na budowę przyjaznej atmosfery pracy, a inne mogą stanowić wyzwanie.

Analiza teoretyczna osobowości narcystycznej, przeprowadzona z perspektywy psychologicznej stanowi punkt wyjścia dla rozważań na temat próby sporządzenia katalogu dobrych praktyk w budowaniu relacji w środowisku pracy z jednostką narcystyczną. Wydaje się, że proponowana integracja wiedzy z zakresu psychologii z praktykami zarządczymi może przyczynić się do wsparcia nie tylko samych jednostek narcystycznych, ale także osób z nimi współpracujących.

Próba sporządzenia katalogu dobrych praktyk zakłada podział na dwie grupy: praktyki bazowe oraz praktyki z obszaru HR. Do grupy praktyk bazowych można zaliczyć następujące:

- Znajomość charakterystyki osobowości narcystycznej przez menedżera, celem zwiększenia poziomu akceptacji dla podejmowanych przez pracownika działań.
- Orientacja na siebie - myślenie o sobie w pozytywach, zauważanie swoich mocnych stron i osiągnięć w oderwaniu od działań osoby narcystycznej.
- Uniezależnienie swojego poczucia własnej wartości od zdania i zachowań osoby narcystycznej.

Ta grupa praktyk stanowi niejako punkt wyjścia do praktyk z obszaru HR. Wydaje się, że nie ma możliwości skutecznej realizacji praktyk w obszarze funkcji personalnej bez prawidłowego zrozumienia sposobu funkcjonowania jednostki z osobowością narcystyczną i właściwego ustosunkowania się do niej. Kluczowe jest więc prowadzenie szkoleń dla pracowników i menedżerów, podczas których przedstawiane będą psychologiczne i zarządcze aspekty pracy z osobami narcystycznymi. W efekcie takich szkoleń po pierwsze można oczekiwać podniesienia jakości środowiska pracy poprzez obniżenie poziomu stresorów zarówno dla pracowników narcystycznych, jak i dla ich współpracowników. Po drugie, zwiększenie poziomu świadomości pracowników może doprowadzić do polepszenia atmosfery pracy, a co za tym idzie, jak zostało wskazane w pierwszej części tego artykułu – zwiększenia efektywności organizacji.

Do grupy dobrych praktyk w budowaniu relacji w środowisku pracy z osobą narcystyczną, dotyczących bezpośrednio obszaru HR można zaliczyć następujące:

- Działania zorientowane na budowanie zaufania z pracownikiem poprzez:

- a. Komunikację typu „my” – pozwalającą na odsunięcie od pracownika poczucia pełnej odpowiedzialności;
 - b. Komunikację nastawioną na odzwierciedlanie – odtwarzanie bez uprzedzeń tego, co słyszymy, by dążyć do wyjaśnienia i potwierdzenia; nawet jeśli mamy inny punkt widzenia, konieczne jest cierpliwie czekanie by go przedstawić¹⁹. Nastawienie na przekaz informacji zwrotnej w formie omówionej w podpunktach (a) i (b).
- Motywowanie poprzez prezentację korzyści płynących z podejmowanego działania.
 - Bieżące badanie poziomu satysfakcji z pracy pracownika z koniecznością wyważenia liczby pochwał, mając na uwadze wsparcie w budowaniu adekwatnego poczucia własnej wartości pracownika, o którym była mowa w poprzednim punkcie.
 - Orientacja na budowanie relacji partnerskich, ze szczególnym wskazaniem na:
 - a. Płaską strukturę organizacji (co wiąże się z budowaniem poziomu zaufania poprzez branie wspólnej odpowiedzialności za zadania).
 - b. Współpracę w zespole w charakterze członka zespołu (nie lidera, z uwagi na wysoki poziom odpowiedzialności związany z tą rolą).
 - c. Wykorzystywanie zasobów takich jak samodyscyplina i umiejętność powstrzymywania impulsów zwłaszcza w sytuacjach stresogennych.
 - Odpowiedni dobór narzędzi oceniania pracownika:
 - a. Rezygnacja z narzędzi oceniających incydentalnie oraz jednostronnie (np. ocena opisowa lub wydarzeń krytycznych) na rzecz narzędzi obiektywizujących jak przykładowo metoda 360^o²⁰. Bieżące wsparcie w budowaniu adekwatnego poczucia własnej wartości pracownika.
 - b. Nastawienie na zarządzanie przez cele, ze szczególnym uwzględnieniem uwrażliwienia na negocjację zakresu i czasu realizacji zadań oraz sposobu weryfikacji efektów.

¹⁹ W.T. Behary, *Rozbroić narcyza*, GWP, Sopot 2016, s. 213.

²⁰ A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników* [w:] H. Król., A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 297. Metoda 360^o jest to kompleksowy, uporządkowany sposób zbierania i wykorzystywania informacji o kompetencjach behawioralnych pracownika. Jej istota polega na dostarczeniu pracownikowi i jego przełożonemu informacji zwrotnej o postrzeganiu zachowań ocenianego pracownika przez wiele podmiotów takich jak: bezpośredni przełożony, inni przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz podwładni (przy ocenie kierownika).

Przedstawiona próba skatalogowania dobrych praktyk w zakresie budowania relacji z jednostką narcystyczną może stanowić punkt wyjścia dla dalszych prac teoretycznych i empirycznych dotyczących tego problemu. Wydaje się, że współpraca interdyscyplinarna jest najskuteczniejszą drogą do naświetlenia katalogu dobrych praktyk. Katalog taki natomiast może stanowić narzędzie wsparcia dla menedżerów i pracowników szeregowych organizacji, przyczyniając się do budowy dobrej atmosfery pracy.

Podsumowanie

W książce „The Culture of Narcissism” Christopher Lasch, amerykański socjolog kultury, opierając się na raportach klinicznych stwierdził, że w końcu XX w. najpowszechniejszymi zaburzeniami osobowości są zaburzenia narcystyczne²¹. Jego zdaniem, narcyzm stał się chorobą społeczną, a w świecie polityki i biznesu - wręcz epidemią. Stąd też, uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy skierowały społeczeństwo w stronę holistycznego podejścia do życia zawodowego, w którym kluczowe wydaje się zrozumienie funkcjonowania oraz wypracowanie modelu relacji pozwalającego zaspokoić potrzeby obu stron relacji pracownik-pracodawca. Takie podejście jest jednak wymagające. W pierwszej kolejności konieczne jest zdobycie kompetencji znacząco wykraczających poza kwalifikacje zawodowe. W zamian jednak można zbudować wysokiej jakości środowisko pracy, w którym efektywnie realizowane będą zarówno cele pracodawcy, jak i pracownika. Interdyscyplinarne podejście do zarządzania ludźmi, proponowane w tym artykule przyczynia się do wzbogacenia wiedzy pracowników i pracodawców, dając także przyczynek do konstrukcji narzędzia wspierającego budowę środowiska pracy dla osoby narcystycznej.

Literatura

- [1] Arciszewski M., *Styl narcyza*, <http://www.karieramanagera.pl/umiejtnosci-miekkie/przywodztwo/styl-narcyza>.
- [2] Behary W. T., *Rozbroić narcyza*, GWP, Sopot 2016.
- [3] Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [4] Francestetti G., Gecele M., Roubal J., *Psychoterapia Gestalt w praktyce klinicznej. Od psychopatologii do estetyki kontaktu*, Harmonia Uniwersalis, Gdańsk 2016.
- [5] Jarecki W., *Wartości wyznawane przez pracowników a motywacja do pracy*, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/619062,Wartosci-wyznawane-przez-pracownikow-a-motywacja-do-pracy.html>.

²¹ M. Arciszewski, *Styl narcyza*, <http://www.karieramanagera.pl/umiejtnosci-miekkie/przywodztwo/styl-narcyza>, (dostęp 29.04.2017).

- [6] Johnson S. M., *Humanizowanie narcystycznego stylu*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 1993.
- [7] Johnson S. M., *Style charakteru*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2012.
- [8] Ludwicyński A., *Ocenianie pracowników* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [9] McWilliams N., *Diagnoza Psychoanalityczna*, GWP, Gdańsk 2009.
- [10] Młokosiewicz M., *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015, nr 39, T. 3.
- [11] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- [12] Nowotarska-Romaniak B., *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*, „Wiadomości ubezpieczeniowe” (3)/2009.
- [13] *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2011.
- [14] Oldham J.M., Morris L.B., *Twój psychologiczny autoportret*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009.
- [15] Pawłowska A., *Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski (1)/2006.
- [16] Raport Randstad Award 2016 *Czynniki atrakcyjności pracodawcy*, http://www.randstad.pl/media/945290/Czynniki_atrakcyjno%C5%9Bci%20pracodawcy_Randstad%20Award%202016_tabela_17_03_2016.jpg.
- [17] Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- [18] Röhr H.P., *Narcyzm – zakłęte ja*, W drodze, Poznań 2012.
- [19] Wieczorek A., Puk B.M., *Osobowość narcystyczna*, http://psychiatria.mp.pl/zaburzenia_osobowosci/74485.osobowosc-narcystyczna.

Streszczenie

Artykuł traktuje o trudnościach w budowaniu relacji z osobą narcystyczną w środowisku pracy. Podstawowym celem jest pokazanie wpływu narcyzmu na relację w miejscu pracy oraz znalezienie zasobów w osobach współpracujących, które pozytywnie będą wpływać na dalszy kształt, rozwój relacji i przełożą się na atmosferę środowiska pracy i osiągnięte wyniki. Łącząc wiedzę z obszaru psychologii i zarządzania ludźmi, autorki podjęły próbę konstrukcji katalogu dobrych praktyk, który może stanowić przyczynek do budowy narzędzia wspierającego zarówno osoby narcystyczne, jak i osoby z nimi współpracujące.

Słowa kluczowe:

Narcyzm, relacje pracownicze, środowisko pracy, osobowość, zarządzanie ludźmi.