

dr hab. Krystyna Adamska, prof. UG

Gdańsk, 26.01.2026 r.

Instytut Psychologii

Wydział Nauk Społecznych

Uniwersytet Gdański

Recenzja rozprawy doktorskiej

Recenzja rozprawy doktorskiej

Pani mgr Aleksandry Żendy

pt. „Poczucie upokorzenia w miejscu pracy a zaangażowanie w pracę. Analiza roli milczenia organizacyjnego i wielkości organizacji”

przygotowanej pod kierunkiem

Prof. dr hab. Barbary Kozusznik

Uniwersytet Śląski

Promotor pomocniczy

Dr Mateusz Paliga, prof. UŚ

w postępowaniu o nadanie stopnia doktora

w dziedzinie nauk społecznych

w dyscyplinie psychologia

Wstęp – osadzenie problematyki i znaczenie tematu

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pani mgr Aleksandry Żendy podejmuje problematykę konsekwencji doświadczania upokorzenia w miejscu pracy, która wpisuje się w szerszy problem negatywnych skutków sprawowania władzy, zajmującej od wielu lat istotne miejsce w badaniach psychologicznych, zarówno w nurcie teoretycznym, jak i aplikacyjnym.

Autorka trafnie identyfikuje lukę badawczą dotyczącą poczucia upokorzenia, odnosząc swoje analizy do aktualnych dyskusji prowadzonych w obrębie psychologii organizacji na temat czynników odpowiedzialnych za osłabienie i wzmocnienie zaangażowania w pracę.

Na szczególne podkreślenie zasługuje sposób uzasadnienia wyboru tematu. Autorka nie ogranicza się do prostego przeglądu literatury, lecz konsekwentnie buduje argumentację pokazującą, dlaczego podjęty problem wymaga dalszych badań empirycznych oraz jakie konsekwencje teoretyczne i praktyczne można wywieść z uzyskanych wyników. Doświadczenia organizacyjne zawierają w sobie wiele wymiarów (w tym związane z aspektem transakcyjnym – dokonywanie wymian ekonomicznych, wspólnotowym i afiliacyjnym – poczucie przynależności do zespołu i szerszej grupy, jaką jest organizacja, identyfikacyjnym – definiowanie siebie w kategoriach roli społecznej realizowanej w organizacji i swojego miejsca w dynamicznej sieci społecznej), co stanowi wyzwanie dla osób podejmujących problematykę zachowań organizacyjnych.

Pani mgr Aleksandra Żenda podejmuje się tego wyzwania z pełną świadomością złożoności obrazu doświadczeń jednostki w organizacji, który przecież zatrzymany w ruchu (jeśli badania mają charakter kwestionariuszowy, a analizy statystyczne są korelacyjno-regresyjne) mogą zaoferować jedynie tylko pewną perspektywę w ujmowaniu badanych zależności. Uwzględnienie pośredniczącej roli milczenia organizacyjnego w związku pomiędzy poczuciem upokorzenia a zaangażowaniem wprowadza aspekt związany z komunikacją, wraz z istotnymi dla skutecznego funkcjonowania organizacji zagadnieniami bezpośredniego wywierania wpływu, obiegu informacji i podejmowania racjonalnych decyzji. Ustawienie wielkości organizacji w roli moderatora analizowanych związków także świadczy o szerszym spojrzeniu na doświadczenia organizacyjne.

Struktura pracy i zaplecze teoretyczne

Rozprawa została logicznie i przejrzysto skonstruowana. Część teoretyczna świadczy o bardzo dobrej orientacji Autorki w literaturze przedmiotu, obejmującej zarówno klasyczne ujęcia teoretyczne, jak i najnowsze doniesienia empiryczne z obszaru psychologii organizacji. Przegląd literatury ma charakter krytyczny Autorka nie tylko referuje stanowiska badaczy i badaczek, lecz również zestawia je ze sobą, wskazując podobieństwa, różnice oraz ograniczenia istniejących modeli i wyników badań. Na część teoretyczną pracy składają się cztery rozdziały, w których prezentowane są zagadnienia związane kolejno ze zjawiskiem upokorzenia, zaangażowania w pracę, milczeniem organizacyjnym i wielkością organizacji. W rozdziale pierwszym podjęto próbę zdefiniowania zjawiska upokorzenia i odróżnienia go od innych, pokrewnych negatywnych doświadczeń w organizacji. W rozdziale tym pojawia się refleksja nad uczuciami winy i wstydu, ale też nad mobbingiem jako przejawem niewłaściwych, przemocowych relacji. Rozważając zagadnienie zaangażowania w pracę przedstawiono historię i definicję tego pojęcia. Skupiono się na Teorii Wymagań-Zasobów Pracy, uzasadniając wybór tego właśnie podejścia do zaangażowania jako wiodącego we własnych rozważaniach związków upokorzenia z zaangażowaniem. Wskazano na korzyści, jakie z zaangażowania w pracę odnosi zarówno jednostka, jak i organizacja, wyznaczając tym samym jednoznaczny kierunek zależności między negatywnym zjawiskiem upokorzenia, a pożądanym zjawiskiem zaangażowania w pracę. Kierując uwagę na szerszy kontekst społeczny, wykraczający poza relacje między osobą doświadczającą upokorzenia a osobą spostrzeganą jako przyczyna tego doświadczenia, omówiono kwestię zarażenia afektywnego.

Z rozdziału trzeciego dowiedzieć się można czym jest milczenie organizacyjne, jak jest definiowane, jakie są jego rodzaje, jak można milczenie odróżnić od głosu, jakie są rodzaje głosu i jakie mogą być przyczyny milczenia organizacyjnego. Szczególnie drobiazgowo – na podstawie dostępnej literatury - omówiono skutki milczenia

organizacyjnego, przy czym zaznaczyć należy, że wszystkie one mają charakter negatywny, ograniczając dobrostan i motywację osób zachowujących milczenie, ale też negatywnie oddziałując na kreatywność zespołu i efektywność działań zarówno jednostki, jak i grupy, do której ona przynależy. W sposób dobrze zorganizowany i zwięzły, acz oszczędny, opisano w rozdziale czwartym możliwe definicje wielkości organizacji i wskazano która z nich może być najbardziej użyteczna w badaniach własnych. Zawarte w tym rozdziale i pozostałych trzech rozważania teoretyczne dały podstawę do trafnie sformułowanych pytań badawczych oraz hipotez, które pozostają w spójnym związku z refleksją teoretyczną.

Część empiryczna i metodologia badań

Część empiryczna pracy stanowi jej istotny i wartościowy element. Autorka wykazała się dobrą znajomością metodologii badań psychologicznych, właściwie dobierając metody, narzędzia badawcze oraz procedurę badania do postawionych problemów i hipotez. Jeśli po lekturze części teoretycznej pozostały jakieś wątpliwości co do rozumienia podstawowych pojęć (a głównie upokorzenia), to wskazanie narzędzia pomiaru danej zmiennej przyczyniło się do ich rozwiania. Zarówno narzędzia badawcze, jak i model oczekiwanych zależności sformułowany na podstawie dobrze i wyczerpująco uzasadnionych hipotez pozwolił na wyłonienie klarownego obrazu związków między zmiennymi. Opis próby badawczej, procedury oraz zastosowanych metod analizy statystycznej jest rzetelny i przejrzysty, co pozwala na ocenę trafności uzyskanych wyników. Analizy zostały przeprowadzone poprawnie, a sposób prezentacji rezultatów jest czytelny i zgodny ze standardami obowiązującymi w psychologii.

W pierwszym kroku wskazano związki korelacyjne pomiędzy zmiennymi (uwzględniając także wiek, staż pracy w obecnej firmie i staż ogólny), żeby następnie opisać w postaci graficznej, w ciągłym tekście oraz w tabeli kolejno trzy układy zależności między zmiennymi. Wyniki analizy mediacji i moderowanej mediacji zostały przedstawione oddzielnie

dla trzech aspektów zaangażowania, tj. wigoru, zaabsorbowania pracą i oddania się pracy. Uzasadnienie wyboru analiz statystycznych i wykorzystanych wskaźników efektów jest wyczerpujące i oparte na właściwych źródłach. Interpretacja wyników nie ma charakteru jedynie opisowego – Autorka odnosi je do wcześniejszych badań oraz ram teoretycznych, ujawniając zarówno potwierdzenie dotychczasowej wiedzy, jak i rozbieżności z nią. Podsumowanie wyników zawarto także w tabeli, gdzie zestawiono hipotezy, ocenę stopnia ich weryfikacji wraz z uzasadnieniem. Dbłość o przejrzystość prezentacji wyników okazała się szczególnie pomocna w sytuacji, gdy na model zależności składa się dziesięć zmiennych, w tym jedna (wielkość organizacji) występuje na czterech poziomach.

W dyskusji nad przeprowadzonymi badaniami Pani mgr Żenda ujawniła tę samą skrupulatność, jaką się dało zauważyć w części ją poprzedzającą. Obok bezpośredniego nawiązania uzyskanych wyników do wcześniej omawianej literatury pojawiają się wnioski mające charakter ogólnej i trafnej refleksji nad charakterem związków między zmiennymi. Na przykład na stronie 158 zawarta jest myśl: „Ta wieloaspektowość zależności między upokorzeniem a milczeniem jest ważna, gdyż pokazuje, że nie ma jednej prostej reakcji na upokorzenie – może ono prowadzić zarówno do pasywnej rezygnacji, strachu, jak i innych strategii wycofania”, która dowodzi niechęci Autorki do uproszczeń, które w myśleniu naukowym są strzałem samobójczym. Kolejna wartościowa myśl podsumowująca wyniki badań własnych została wyrażona następująco (str.158): „Oddanie, rozumiane jako poczucie sensu, duma i głębokie związanie się z pracą (Schaufeli i in., 2002), wydaje się szczególnie wrażliwe na naruszenia godności jednostki”. Zawarta tu konceptualna transgresja przenosi czytelnika i czytelniczkę w świat wartości uniwersalnych, co jest cenne w tego typu rozważaniach. Równie cenne jest tłumaczenie wyników sprzecznych z oczekiwaniem, jako że dają one szanse na rozwój myśli naukowej niejednokrotnie w większym stopniu niż potwierdzenie oczekiwań. Na stronie 162 Autorka zauważa, że pozytywny związek milczenia

oportunistycznego z zaangażowaniem może „... wynikać z faktu, że osoby stosujące milczenie oportunistyczne skupiają się na własnych zadaniach i korzyściach, unikając angażowania się w konflikty – stąd ich bieżący poziom energii w zadaniach może pozostać względnie wysoki”.

Część krytyczna – uwagi i ograniczenia

Jak każda praca empiryczna, także i ta rozprawa nie jest wolna od pewnych ograniczeń. Warto zwrócić uwagę, że liczebność próby może ograniczać możliwość generalizacji uzyskanych wyników. Choć Autorka częściowo odnosi się do tego problemu w dyskusji, zagadnienie to mogłoby zostać pogłębione, szczególnie w sytuacji, kiedy uzyskanych wyników nie da się wprost porównać z wynikami innych autorów i autorek. Nowatorstwo badań pozwala jedynie na porównania nie-wprost z pokrewnymi do upokorzenia zjawiskami (np. badania nad mobbingiem w pracy) i ich konsekwencjami. W tym przypadku oczekiwanie, że badanie kwestionariuszowe zostanie pogłębione o badania o charakterze eksperymentalnym i quasi eksperymentalnym, wydaje się zasadne. Być może uchroniłoby to Autorkę przed nieścisłością kluczowego dla pracy terminu upokorzenia. Wprawdzie druga część rozprawy nie pozostawia wątpliwości co do rozumienia upokorzenia w kategoriach subiektywnej reakcji, to jednak lektura teoretycznych rozważań na temat tego zjawiska nie ułatwia orientacji w tym, na co Autorka chce zwrócić szczególną uwagę w możliwym do zakreslenia polu pojęciowym. Upokorzenie występuje więc w postaci reakcji emocjonalnej (stąd próba odróżnienia go od innych podobnie druzgocących emocji o charakterze społecznym), ale też w postaci doświadczenia, w którym uwzględnia się aspekty poznawcze. Natomiast upokorzenie kogoś odwraca znaczenie tego pojęcia i odnosi je do źródła lub spostrzeganego źródła.

W zakresie zainteresowań Autorki jest także upokorzenie instrumentalne, czyli taki wrogi akt działania ze strony osoby zajmującej pozycję władzy w organizacji, który ma

wywołać pożądany (z jakichś powodów) efekt. Pojawia się też – nierozstrzygnięte – zagadnienie świadomości działania osoby, która uznana jest za źródło upokorzenia, bo przecież obok instrumentalnego traktowania upokorzenia można sobie wyobrazić takie działania osoby A (na przykład nieunikniona w kontekście pracy krytyka), których efektem nie ma być wywołanie negatywnych uczuć u osoby B, a jeśli się one pojawiają to są skutkiem ubocznym, a ich nasilenie może być uzależnione od sposobu działania osoby A, wrażliwości osoby B (i jej interpretacji sytuacji, obecności innych osób (na co Autorka niejednokrotnie w swojej pracy zwraca uwagę) oraz obiektywnych skutków tych działań. Rozstrzygnięcie na czym się skupia uwagę w rozważaniu zjawiska upokorzenia ma zatem fundamentalne znaczenie także dla wniosków, jakie się wyciąga z badań, poziomu ich ogólności oraz ich aspektów praktycznych.

Innym pojęciem, któremu warto się w tej sekcji recenzji przyjrzeć jest milczenie organizacyjne. W jego przypadku zwraca uwagę zamienne stosowanie słów cisza i milczenie, oraz zbyt bliskie zestawianie milczenia/ciszy organizacyjnej i klimatu milczenia. W pierwszym przypadku można domniemywać, że utożsamienie ciszy i milczenia jest efektem tłumaczenia angielskiego słowa *silence*, które nie rozróżnia tych dwóch znaczeń. W języku polskim milczenie i cisza oznaczają brak dźwięku i mowy, ale też pozostają odrębne znaczeniowo: cisza to stan obiektywnego braku dźwięków, często pożądany (np. cisza nocna, wyborcza, „minuta ciszy”), podczas gdy milczenie to powstrzymanie się od mówienia. Odrębną kwestią pozostaje to, czy milczenie jest świadome, co ma znaczenie, gdy stosuje się określenie: strategia milczenia. Zakłada ona bowiem, że podejmowana jest świadoma decyzja, aby osiągnąć określony cel (strategia to długofalowy, spójny plan działania służący do osiągnięcia określonych celów, łączący wizję z konkretnymi krokami i alokacją zasobów, wskazujący nie tylko co zrobić, ale też jak to zrobić, aby odnieść sukces i poradzić sobie z wyzwaniami), co wydaje się niespójne z – przede wszystkim – milczeniem sprzyjającym (tu

nazwy się zmieniają, chociaż ta występuje najczęściej). Jak podaje Autorka, ten rodzaj milczenia jest skutkiem nieudanych prób zabrania głosu i utraty wiary w możliwość wprowadzenia zmian i raczej świadczy o bierności niż aktywnej realizacji jakiegoś zamiaru.

W drugim przypadku – klimatu milczenia – nakładanie się z nim milczenia rozumianego na poziomie indywidualnym jest nieuzasadnione zarówno teoretycznie, jak i metodologiczne (str. 150 – przykład dot. poniżającego klimatu, str. 157: „upokorzenie w pracy współwystępuje z klimatem ciszy”). Jak słusznie zauważa Autorka badanie klimatu wymaga oceny podzielanego przez grupę osób przekonania, że zabieranie głosu nie ma sensu. Takie myślenie jest zgodne z oryginalną propozycją teoretyczną autorek jednego z ważniejszych artykułów na temat milczenia organizacyjnego Elizabeth Morrison i Frances Milliken (trzeba tu zauważyć, że w pracy została im przypisana płć męska, str. 73). Pozostając przy słowie klimat w szerszym znaczeniu tego słowa – klimat organizacyjny/milczenia można wskazać zamienne jego stosowanie z pojęciem kultury organizacyjnej/milczenia (str. 152, str.162, str.166), co nie wydaje się uzasadnione, gdyż na ogół przez kulturę organizacyjną rozumie się głęboko zakorzenione wartości, normy i przekonania, tworzące fundament organizacji, podczas gdy klimat organizacyjny to bardziej powierzchowna, odczuwalna atmosfera, nastrój i postrzeganie warunków pracy przez pracowników i pracowniczki, które są wynikiem tej kultury, lecz mogą się zmieniać szybciej.

Zwracanie uwagi na precyzyjne posługiwanie się pojęciami może uchronić przed niewłaściwym interpretowaniem wyników oraz zbyt pochopnym wyciąganiem wniosków. Zamienne stosowanie słów na oznaczenie związków o charakterze korelacyjnym tymi, które odnoszą się do zależności przyczynowej jest tego przykładem. Można się wielokrotnie natknąć na tego rodzaju „podmiankę”, chociaż – co ciekawe – Autorka jest w pełni świadoma standardów obowiązujących w tej kwestii, czemu daje wyraz w rozważaniach końcowych dysertacji (str.161-162, 168). Na przykład: „strategii milczenia sprzyjającego powstałego w

wyniku upokorzeń...” (str.128, str. 132, str. 134); „strategia milczenia prospołecznego wywołana lękiem” (str. 137), itd. Brak precyzji w używaniu pojęć może prowadzić do takich stwierdzeń jak np. „upokorzenie osłabia zaangażowanie w pracy poprzez promowanie kultury milczenia” (str. 152, promowanie kultury milczenia nie jest tym samym co zapośredniczenie poczucia upokorzenia i lęku przed nim i zaangażowania przez milczenie), a tendencja do znaczącego wykraczania poza dostarczone informacje skutkuje np. takim stwierdzeniem: „[...] formalizacja i rozmiar sprzyjają utrwalaniu się destrukcyjnych mechanizmów milczenia” (str. 152). Innym przykładem nieostrożnego posługiwania się słowami jest słowo „resztki” w zdaniu: „Pracownik wybiera milczenie, by uniknąć ponownego upokorzenia i chronić resztki poczucia własnej wartości ...” (str. 160). Nie wydaje się, żeby można było w omawianej sytuacji rzetelnie i obiektywnie ocenić rozmiar poczucia wartości osoby będącej pod wpływem lęku przed upokorzeniem.

W komentarzu do wyniku analiz korelacji między ogólnym stażem pracy a upokorzeniem i milczeniem obronnym stwierdzono co następuje: „[...] dłuższy staż pracy może współwystępować z większym nasileniem negatywnych doświadczeń w miejscu pracy oraz defensywnymi strategiami komunikacyjnymi” (str. 128). Co można zrozumieć w kategoriach związku pozytywnego: im dłuższy staż pracy, tym więcej negatywnych doświadczeń. Jednak tabela 7 (str. 126), w której zamieszczono wyniki zawiera znak ujemny przy wyżej wymienionych zależnościach. Ponadto na stronie 132 odwołano się do Tabeli 10 zamiast 8.

Powyższe uwagi mają w wielu przypadkach charakter dyskusyjny i nie podważają zasadniczej wartości poznawczej pracy. Przy czym należy podkreślić, że Autorka wykazuje świadomość ograniczeń własnych badań i w sposób dojrzały wskazuje możliwe kierunki dalszych analiz, co należy uznać za istotny atut rozprawy.

Znaczenie wyników i wkład w rozwój psychologii teoretycznej i praktycznej

Uzyskane rezultaty wnoszą istotny wkład do badań nad związkiem między jakością relacji społecznych w organizacji a zaangażowaniem w pracę, poszerzając dotychczasowy stan wiedzy w dyscyplinie psychologia. Ustalenie pośredniczącej roli milczenia organizacyjnego w tym związku jest wartościowe, ponieważ pozwala na zrozumienie jak istotna jest reakcja osoby na negatywne doświadczenie w relacji z innymi. Niebagatelne są także wnioski dotyczące wielkości organizacji. Autorka stwierdza między innymi: „Możliwe, że w dużych firmach pracownicy częściej wykorzystują milczenie oportunistyczne jako formę biernego oporu lub ochrony własnych interesów, zwłaszcza gdy czują się źle traktowani – co skutkuje obniżeniem ich identyfikacji z pracą”. Praca ma nie tylko wartość teoretyczną, lecz także potencjał aplikacyjny – przedstawione wnioski mogą znaleźć zastosowanie w rzeczywistości organizacyjnej. Poparty dowodami naukowymi przekaz wiedzy na temat możliwych długotrwałych skutków czasami incydentalnych zdarzeń, które w percepcji osób w nim uczestniczących nabierają znaczenia znacznie wykraczającego poza samo zdarzenie i tkając sieć znaczeniową klimatu organizacji, jest bezcenny. Tego rodzaju wiedza, wzbogacona rozprawą doktorską Pani mgr Żendy, wykracza poza ramy społecznego tworu, jakim jest organizacja i da się uogólnić do wszelkich trwałych układów społecznych.

Jednocześnie rozprawa otwiera pole do dyskusji nad rolą psychologa i psycholożki organizacji w praktyce społecznej. Czy ich rolą jest dzielenie się wiedzą, czy także szerzenie wartości? W przypadku poruszanej problematyki dotyczącej upokorzenia są to wartości głęboko humanistyczne jak godność osoby i potrzeba przejawiania wzajemnego szacunku. Są to wartości niezbywalne, a więc fundamentalne prawa i dobra osobiste przypisane człowiekowi od urodzenia, których nie można nikomu odebrać, zrzec się ich, sprzedać ani przenieść na kogoś innego. Zatem stwierdzenie, że: „skoro wiadomo, że upokarzanie pracowników nie przynosi korzyści pracodawcy, warto zbadać, jak skutecznie temu

zapobiegać i jak uzdrawiać relacje tam, gdzie doszło do naruszenia godności” (str.173-174) mogłoby taką dyskusję otwierać.

Zakończenie

Podsumowując, rozprawa doktorska Pani mgr Aleksandry Żendy stanowi dojrzałe, samodzielne i oryginalne opracowanie problemu badawczego, spełniające wymagania stawiane pracom doktorskim w dyscyplinie psychologia. Autorka wykazała się wysokim poziomem kompetencji teoretycznych, metodologicznych oraz analitycznych.

W związku z powyższym stwierdzam, że przedłożona rozprawa spełnia warunki określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2021 poz. 478 z późn. zm.) i wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr Aleksandry Żendy do dalszych etapów postępowania doktorskiego, w tym do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.